МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Внутрішні комунікації в команді, як інструмент побудови організаційної культури органу державної влади»**

Здобувача вищої освіти ІІ курсу, групи МПА-23-1,
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,
освітньої програми «Регіональне управління та самоврядування»

_____ Ганноченка Арсенія Сергійовича
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник _____ Канцур Інна Григорівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри

Гарант освітньо-професійної програми _____ Близнюк Андрій Станіславович, д.н.держ.упр., доцент, професор кафедри

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління протокол від «4» лютого 2025 № 13

Завідувач кафедри менеджменту та публічного управління _____ Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент

Ірпінь – 2025

Реєстрація № 5 28.01.2025 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки 30.01.25 _____ І.Т. Канцур
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 4 (добре) / 80 балів 11.02.2025 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ А.І. Варшавець
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ М.В. Русяєнський
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ О.Т. Васильєва
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ І.Т. Канцур
(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	20		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	40		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	80		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100- бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
80	B	4	11.02.25	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною	Оцінка за шкалою	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

Затверджую
В. о. завідувача кафедри менеджменту та публічного управління
А. С. Близнюк
«10» січня 2024 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу
Здобувачці вищої освіти
Ганноченку Арсенію Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Внутрішні комунікації в команді, як інструмент побудови організаційної культури органу державної влади»

   Затверджена наказом ректора від 09.01.2024 Наказ № 19
   Строк здачі закінченої роботи 03.02.2025

2. Цільова установка: розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення внутрішніх комунікацій у державних установах

3. Мета роботи кваліфікаційної роботи: дослідити роль та значення внутрішніх комунікацій у формуванні організаційної культури органів державної влади, проаналізувати сучасні підходи до комунікаційного менеджменту та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення внутрішніх комунікацій у державних установах.

4.

   Об'єктом дослідження: Процеси внутрішніх комунікацій в органах державної влади

   Предмет дослідження – вплив внутрішніх комунікацій на формування організаційної культури державної установи та ефективність її управлінської діяльності.

   Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи: запропоновані рекомендації сприяють підвищенню внутрішніх комунікацій, підвищенню мотивації працівників та зміцненню довіри громадян до органів публічної влади.

   4. Вихідні дані до роботи Закони України, Постанови та Розпорядження Кабінету Міністрів України, монографії з досліджуваної проблеми, публікації в наукових періодичних виданнях, матеріали офіційних сайтів органів державної влади України та провідних країн світу, органів місцевого самоврядування, неурядових організацій, довідкові й статистичні матеріали тощо

   5. Перелік графічного матеріалу Рисунок 1.1 – Структура внутрішніх комунікацій в органах державної влади. 2. Таблиця 1.1 – Основні елементи організаційної культури в державних установах. 3. Таблиця 1.2 – Особливості внутрішніх комунікацій в управлінській діяльності. 4. Рисунок 2.1 – Модель комунікаційної стратегії в органах державної влади. 5. Таблиця 2.1 – Аналіз сучасного стану внутрішніх комунікацій (на прикладі Немішаївської селищної ради). 6. Таблиця 2.2 – Вплив внутрішніх комунікацій на організаційну культуру. 7. Рисунок 3.1 – Рекомендації щодо вдосконалення внутрішніх комунікацій.

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом): РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ 1.1. Сутність та значення внутрішніх комунікацій в управлінській діяльності органів державної влади 1.2. Особливості внутрішніх комунікацій в організаційній культурі органу державної влади. РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО СПЕЦИФІКИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 2.1. Роль комунікаційної стратегії в діяльності органів державної влади та етапи її розробки 2.2. Аналіз сучасного стану внутрішніх комунікацій та їх вплив на організаційну культуру (на прикладі виконавчого комітету Ніжинської міської ради). РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	25.11.2023	25.11.2023
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	26.04.2024	26.04.2024
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	01.11.2024	01.11.2024
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.2024	05.12.2024
5.	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	18.12.2024	18.12.2024
6.	Доопрацювання робити з урахуванням зауважень керівника	до 15.01.2025	до 15.01.2025
7.	Отримання відгуку керівника	25.01.2025	25.01.2025
8.	Отримання зовнішньої рецензії	29.01.2025	29.01.2025
9.	Попередній захист роботи	20.01.2025	20.01.2025
10.	Перевірка роботи на унікальність	21.01.2025	21.01.2025
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до 03.02.2025	
12.	Захист роботи		

8. Дата видачі завдання «10» січня 2024 р.

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____ (підпис) І.Г. Канцур (прізвище, ініціали)

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ (підпис) А. С. Близнюк (прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ (підпис) А.С. Ганноченко (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

«Внутрішні комунікації в команді, як інструмент побудови організаційної культури органу державної влади»

Мета роботи – дослідити роль та значення внутрішніх комунікацій у формуванні організаційної культури органів державної влади, проаналізувати сучасні підходи до комунікаційного менеджменту та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення внутрішніх комунікацій у державних установах.

Завдання кваліфікаційної роботи:

1. Дослідити сутність та значення внутрішніх комунікацій в управлінській діяльності органів державної влади.
2. Визначити особливості прояву внутрішніх комунікацій в організаційній культурі органу державної влади.
3. Дослідити роль комунікаційної стратегії у діяльності органів державної влади та етапи її розробки.
4. Проаналізувати сучасний стан внутрішніх комунікацій та їх вплив на організаційну культуру (на прикладі Немішаївської селищної ради).
5. Запропонувати рекомендації щодо вдосконалення внутрішніх комунікацій органу державної влади

Об'єктом дослідження є процеси внутрішніх комунікації в органах державної влади.

Предмет дослідження – вплив внутрішніх комунікацій на формування організаційної культури державної установи та ефективність її управлінської діяльності.

За результатами дослідження сформульовано висновки та зроблено обгрунтовані пропозиції.

Одержані результати можуть бути використані в освітньому та навчальному процесі, в управлінській діяльності органів місцевого самоврядування, в роботі місцевих органів виконавчої влади тощо.

Кваліфікаційна робота містить 51 сторінку основного тексту, 4 таблиці, 3 рисунки, список використаних джерел з 50 найменування, додатки.

Ключові слова: внутрішні комунікації, організаційна культура, державна влада, комунікаційний менеджмент, публічне управління, ефективність управління, стратегія комунікацій, адміністративна діяльність, державні установи.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2023-2025.

Рік захисту роботи 2025.

ANNOTATION

«Internal Communications in a Team as a Tool for Building the Organizational Culture of a Public Authority»

Purpose of the Work – to investigate the role and significance of internal communications in shaping the organizational culture of public authorities, analyze modern approaches to communication management, and develop practical recommendations for improving internal communications in government institutions.

Objectives of the Qualification Work:

1. To study the essence and importance of internal communications in the management activities of public authorities.
2. To determine the specific features of internal communications as manifested in the organizational culture of a public authority.
3. To explore the role of communication strategy in the activities of public authorities and the stages of its development.
4. To analyze the current state of internal communications and their impact on organizational culture (using the example of Nemishayeve Village Council).
5. To propose recommendations for improving internal communications within a public authority.

Object of the Research: internal communication processes in public authorities. Subject of the Research: the impact of internal communications on the formation of the organizational culture of a government institution and the effectiveness of its management activities.

Based on the research results, conclusions were formulated, and well-grounded recommendations were made.

The obtained results can be used in the educational and training process, in the management activities of local self-government bodies, in the work of local executive authorities, and more.

The qualification work contains 51 pages of main text, 4 tables, 3 figures, and a list of 50 references, along with appendices.

Keywords: internal communications, organizational culture, public authority, communication management, public administration, management efficiency, communication strategy, administrative activities, government institutions.

Year of Qualification Work: 2023-2025
Year of Defense: 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 2

РОЗДІЛ 1. 5

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ 5

1.1. Сутність та значення внутрішніх комунікацій в управлінській діяльності органів державної влади 5

1.2. Особливості прояву внутрішніх комунікацій в організаційній культурі органу державної влади 18

РОЗДІЛ 2. 27

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО СПЕЦИФІКИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 27

2.1. Роль комунікаційної стратегії у діяльності органів державної влади та етапи її розробки 27

2.2. Аналіз сучасного стану внутрішніх комунікацій та їх вплив на організаційну культуру (на прикладі Немішаївської селищної ради) 36

РОЗДІЛ 3. 42

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ 42

ВИСНОВКИ 49

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 52

ДОДАТКИ 57

ВСТУП

Актуальність теми: Ефективність функціонування органів державної влади значною мірою залежить від якості внутрішніх комунікацій, які формують організаційну культуру. В сучасних умовах публічного управління, що характеризуються динамічними змінами, децентралізацією та зростанням вимог до прозорості й ефективності управлінських процесів, питання налагодження якісних внутрішніх комунікацій набуває особливої актуальності. Команда державної установи є основою впровадження політичних і адміністративних рішень, а її згуртованість та ефективна взаємодія безпосередньо впливає на якість державного управління.

Внутрішні комунікації не лише сприяють координації роботи співробітників, а й формують спільні цінності, корпоративну культуру та забезпечують високу мотивацію персоналу. Налагодження ефективної комунікаційної системи дозволяє уникати конфліктів, підвищує рівень довіри серед співробітників та сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень.

Стан та ступінь розробки проблеми в літературі. Питання внутрішніх комунікацій в органах державної влади України досліджували такі науковці: О. Бажинова (аналізувала взаємодію органів державної влади з громадськістю), А. Кучабський (вивчав специфіку комунікаційних процесів у державному управлінні), Л. Пашко (досліджувала механізми комунікації між владою та громадськістю), Є. Романенко (розглядав питання ефективної комунікації в державному секторі), А. Хлєбнікова (аналізувала проблеми та перспективи комунікацій у державному управлінні) тощо. Ці дослідники зробили значний внесок у вивчення внутрішніх комунікацій в органах державної влади України.

Проблематика організаційної культури в органах публічної влади досліджувалася багатьма науковцями. Н. Нижник та Л. Шкляр акцентували увагу

на особливостях формування організаційної культури в державних установах**,** Р.А. Мазурков у своїй роботі розглядав специфіку організаційної культури в органах місцевого самоврядування; І.А. Понєтайкіна досліджувала процеси формування організаційної культури в органах публічного управління**.** Також варто відзначити аналітичну доповідь «Дослідження організаційної культури державної служби України», підготовлену колективом авторів під керівництвом О.М. Балакірєвої, яка надає глибокий аналіз сучасного стану організаційної культури на державній службі. Однак в умовах сьогоденних викликів дана тема є актуальною та потребує подальшого дослідження.

Мета роботи – дослідити роль та значення внутрішніх комунікацій у формуванні організаційної культури органів державної влади, проаналізувати сучасні підходи до комунікаційного менеджменту та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення внутрішніх комунікацій у державних установах.

Завдання кваліфікаційної роботи:

1. Дослідити сутність та значення внутрішніх комунікацій в управлінській діяльності органів державної влади.
2. Визначити особливості прояву внутрішніх комунікацій в організаційній культурі органу державної влади.
3. Дослідити роль комунікаційної стратегії у діяльності органів державної влади та етапи її розробки.
4. Проаналізувати сучасний стан внутрішніх комунікацій та їх вплив на організаційну культуру (на прикладі Немішаївської селищної ради).
5. Запропонувати рекомендації щодо вдосконалення внутрішніх комунікацій органу державної влади

Об'єктом дослідження є процеси внутрішніх комунікації в органах державної влади.

Предмет дослідження – вплив внутрішніх комунікацій на формування організаційної культури державної установи та ефективність її управлінської діяльності.

База дослідження. Дослідження проводилося на базі Немішаївської селищної ради Київської області, яка є прикладом органу місцевого самоврядування з активними процесами реформування та розвитку організаційної культури.

У дослідженні використовувалися такі методи:

- Аналіз та синтез: для вивчення наукової літератури та нормативно-правових актів з питань внутрішніх комунікацій в органах державної влади та організаційної культури.
- Порівняльний аналіз: для зіставлення різних підходів до формування внутрішніх комунікацій в публічних установах.
- Соціологічне опитування: для збору емпіричних даних щодо сприйняття внутрішніх комунікацій як частини організаційної культури працівниками Немішаївської селищної ради.
- Статистичний аналіз : для обробки та інтерпретації отриманих даних.

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань внутрішніх комунікацій органів державної влади, нормативно-правові акти України, внутрішні документи Немішаївської селищної ради, а також результати проведених соціологічних досліджень.

Практична цінність роботи: Результати даного дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування для вдосконалення внутрішніх комунікацій як складової частини організаційної культури з метою підвищення ефективності управлінської діяльності. Запропоновані рекомендації сприяють підвищенню внутрішніх комунікацій, підвищенню мотивації працівників та зміцненню довіри громадян до органів публічної влади.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність та значення внутрішніх комунікацій в управлінській діяльності органів державної влади

Незважаючи на важливість ефективної комунікації всередині організації, в органах державної влади часто недооцінюють роль внутрішніх комунікацій. А дарма, адже саме вони виконують деякі ключові функції [36].

1. Інформування співробітників, яке має охоплювати такі ключові аспекти:

- Стратегічні цілі та напрямки розвитку: Важливо, щоб кожен співробітник розумів загальне бачення майбутнього органу влади, його місію та завдання. Це дозволить кожному співробітнику відчути свою причетність до спільної справи та спрямувати свої зусилля на досягнення загальних цілей.
- Досягнення та результати роботи: Регулярне інформування про досягнення органу влади мотивує співробітників і демонструє ефективність їхньої роботи. Важливо пояснювати, чому ті чи інші результати є важливими і як вони впливають на життя громадян [37].
- Інновації та нові підходи: Співробітники повинні бути в курсі нових трендів і технологій, які можуть бути використані для покращення роботи органу влади. Це дозволить підвищити ефективність роботи і забезпечити конкурентоспроможність органу влади [36].

Ефективна робота будь-якого органу публічної влади неможлива без постійного та своєчасного обміну інформацією. Кожен співробітник має бути забезпечений усією необхідною інформацією для виконання своїх обов’язків [34]. Внутрішні комунікації повинні створювати єдине інформаційне поле, де всі

співробітники розуміють загальну мету, свої особисті завдання та бачать, як їхня робота впливає на життя громадян і бізнесу. Постійний рух інформації дозволяє кожному співробітнику бути в курсі подій, розуміти пріоритети та цілі свого підрозділу, а також виявляти та вирішувати проблеми [32].

Внутрішні комунікації – це не просто передача інформації, а складна система взаємодій, яка впливає на всі аспекти діяльності організації. Вони повинні бути побудовані на принципах відкритості, довіри і взаємоповаги. Тільки в такому випадку внутрішні комунікації можуть стати потужним інструментом для розвитку організації і підвищення її ефективності [34].

2. Мотивація співробітників, ключовими факторами якої є:

- Визнання заслуг: Співробітники повинні регулярно отримувати позитивні відгуки про свою роботу.
- Можливість розвитку: Надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.
- Цікава робота: Залучення співробітників до вирішення складних завдань та реалізації інноваційних проектів.
- Сприятлива атмосфера: Створення в колективі дружньої та підтримуючої атмосфери [32].

3. Надихати співробітників й орієнтувати їх на результат. Це вимагає:

- Створити сильну корпоративну культуру: Формувати атмосферу, де люди хочуть працювати, розвиватися і досягати спільних цілей [35].
- Залучити співробітників до створення культури: Заохочувати співробітників брати активну участь у формуванні корпоративної культури.
- Створити бренд роботодавця: Зробити компанію привабливим місцем для роботи, щоб залучати та утримувати найкращих фахівців [43].
- Розвивати лідерські якості співробітників: Підтримувати розвиток лідерських якостей у кожного співробітника, незалежно від його посади.

Підтвердженням цього є доповідь «Kroll Global Fraud Report» [35], яка аналізує глобальні ризики для бізнесу. Згідно дослідження, майже кожна четверта організація зазнає репутаційних втрат через дії своїх співробітників.

Репутація органу публічної влади формується не лише через його дії, а й через те, як про нього відгукуються його ж співробітники [34]. Саме від задоволеності персоналу, їхньої лояльності та розуміння цілей організації залежить, яку інформацію вони поширюватимуть про роботодавця. Позитивні відгуки колег, рекомендації знайомим та навіть публікації в соціальних мережах можуть суттєво вплинути на імідж установи. І навпаки, незадоволені співробітники можуть завдати значної шкоди репутації, поширюючи негативну інформацію [42].

Згідно з дослідженнями провідної світової компанії «The RepTrak Company», умови праці є одним з ключових факторів, які формують репутацію організації [36]. Крім таких важливих аспектів, як якість продуктів та послуг, інноваційність, ефективність управління та соціальна відповідальність, саме умови праці відіграють значну роль у формуванні сприйняття компанії як привабливого роботодавця та надійного партнера. Цей фактор безпосередньо впливає на задоволеність співробітників, їхню лояльність та продуктивність, а також на сприйняття компанії зовнішніми стейкхолдерами [40].

В органах державної влади ефективні внутрішні комунікації є запорукою успішної реалізації державної політики. Вони дозволяють:

- Забезпечити прозорість та відкритість діяльності: Сприяють довірі громадян та підзвітності влади.
- Поліпшити співпрацю між різними підрозділами: Забезпечують координацію зусиль та уникнення дублювання функцій.
- Підвищити рівень задоволеності персоналу: Сприяють створенню комфортного робочого середовища та мотивації співробітників [40].

Внутрішні комунікації в органах державної влади – це не лише обмін інформацією, а й важливий інструмент управління. Їх організація та забезпечення лежать на перетині двох функцій: управління персоналом та комунікації з громадськістю. Тільки за умови тісної співпраці HR-служби та комунікаційного департаменту можна досягти високої ефективності роботи органу [43].

Спеціаліст з внутрішніх комунікацій, незалежно від структурного підрозділу, повинен мати комплексний набір компетенцій. Це включає глибоке розуміння принципів управління персоналом та формування корпоративної культури, знання специфіки роботи органів державної влади, а також володіння різноманітними інструментами комунікації, які дозволять ефективно взаємодіяти з колегами [44].

Внутрішні комунікації в органах державної влади потрібні, щоб об'єднати співробітників у єдину команду, спрямовану на досягнення спільних цілей. Ефективні внутрішні комунікації допомагають:

- Створити відчуття єдності: Співробітники розуміють свою роль у досягненні загальної мети і відчувають причетність до успіхів організації.
- Підвищити ефективність роботи: Швидкий обмін інформацією, чітке розуміння завдань і повноважень сприяють підвищенню продуктивності.
- Зменшити плинність кадрів: Задоволені співробітники, які бачать перспективи розвитку, рідше звільняються [36].

Ефективні внутрішні комунікації – це не одноразова акція, а постійний процес, який вимагає систематичного підходу і адаптації до змін [21]. Він ґрунтується на трьох ключових елементах:

1. Регулярні опитування: Це дозволяє отримати зворотній зв'язок від співробітників, зрозуміти їхні потреби та очікування, а також виявити потенційні проблеми.
2. Активний діалог: Створення атмосфери відкритості, де кожен співробітник має можливість висловити свою думку та бути почутим. Це передбачає проведення регулярних зустрічей, форумів та інших заходів для обговорення важливих питань.
3. Сучасні інструменти: Використання інноваційних технологій для швидкого та ефективного обміну інформацією, таких як корпоративні месенджери, інтернет-портали, відеоконференції тощо [7, 14].

Сучасна управлінська культура вимагає від лідерів не лише технічних знань, а й глибокого розуміння людської психології. У публічному секторі, де

ресурси обмежені, особливо важливо інвестувати в розвиток навичок лідерства, комунікації та управління командами [23]. Кожен співробітник – це унікальна особистість зі своїми знаннями, досвідом та цінностями, які необхідно враховувати в управлінській діяльності. Для досягнення ефективної роботи необхідно створювати сприятливий психологічний клімат, що сприятиме розкриттю творчого потенціалу кожного працівника [2]. Важливу роль у цьому відіграють дисципліни, які навчають законів розкриття творчого потенціалу, культури ділового спілкування та уміння працювати в команді [5, 7].

Ідея організаційної культури як важливого фактору успішного управління відома вже давно. Однак, розрив між теоретичними розробками в цій галузі та їх практичним застосуванням у сфері публічного управління залишається досить значним [11]. Незважаючи на те, що концепція організаційної культури була сформульована ще в 80-х роках минулого століття, досі не існує єдиного підходу до її впровадження в реальні управлінські процеси [10, 12].

Поняття організаційної культури є надзвичайно багатогранним і трактується фахівцями по-різному. Одні вчені розглядають її як унікальну систему норм, цінностей та поведінки, яка об’єднує людей в організації (Елдрідж та Кромбі) [33]. Інші акцентують увагу на неофіційних правилах поведінки, що існують в організації (Діл та Кеннеді) [31]. Ще одна точка зору полягає в тому, що організаційна культура – це система переконань, установок та цінностей, які поділяють всі співробітники (Фенхам і Гюнтер) [17, 18, 26].

Організаційна культура – це складний комплекс взаємопов’язаних елементів, таких як цінності, норми, ритуали та артефакти [30, 31]. Саме поєднання цих елементів формує унікальний образ організації та впливає на поведінку її співробітників [35].

«Цінності та норми – це фундамент організаційної культури, хоча вони можуть бути як явно вираженими, так і прихованими. Артефакти ж – це видимі прояви цієї культури. Вони, немов дзеркало, відбивають те, що відбувається всередині організації. Це може бути все: від оформлення офісу до стилю спілкування між співробітниками. Саме через артефакти ми можемо

найяскравіше відчути атмосферу в компанії та зрозуміти, які цінності насправді сповідують її працівники» [12, 40, 50].

Фенхам і Гюнтер порівнюють організаційну культуру (ОК) з «соціальним клеєм», який об'єднує співробітників навколо спільних цінностей та переконань [33]. Завдяки цьому ОК протидіє роз'єднанню та різноманітним розбіжностям, які неминуче виникають в організації. Більш того, вона забезпечує спільну мову для всіх членів колективу, сприяючи ефективній комунікації та взаєморозумінню [45].

Організаційна культура є невід’ємною частиною будь-якої організації і відіграє ключову роль у її розвитку. Саме ОК формує цінності, норми поведінки та атмосферу в колективі, що, в свою чергу, впливає на ефективність роботи, мотивацію співробітників та здатність організації адаптуватися до змін. Особливо це помітно в публічному секторі, де ОК безпосередньо впливає на ефективність роботи державних службовців та виконання покладених на них обов’язків. Приклад Канади, де 70% успіху реформи публічної служби було пов’язано зі зміною культури взаємовідносин, свідчить про те, що ОК є одним з найважливіших факторів успіху будь-якої організації [3].

Організаційна культура є своєрідним відбитком кожної організації, який значною мірою впливає на її успіх. Цінності, що лежать в основі ОК, безпосередньо впливають на такі важливі аспекти діяльності публічних службовців, як ефективність, компетентність, інноваційність, здатність працювати в команді та орієнтація на клієнта [4, 5, 6]. Саме ОК визначає, наскільки успішно організація досягає своїх цілей і задовольняє потреби громадян.

Організаційна культура (ОК) є фундаментом, на якому будується ефективна структура організації. Взаємодія культури, персоналу та механізмів управління визначає ритм роботи як керівника, так і всього колективу [8]. ОК створює умови для успішної діяльності не лише окремого підрозділу, а й держави в цілому.

Необхідно підкреслити, що сучасна організаційна культура формується за

рахунок взаємодії обов’язкових елементів, наведених у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Елементи організаційної культури

Тип культури	Опис
Культура влади	Культура з владним центром, яка робить абсолютний контроль над підлеглими
Культура ролі	Культура, за якою роботою керують процедурами і правилами. Посадова інструкція або роль важливіші для співробітника. Влада пов'язується з посадами, а не з людьми. Визначальним статусом є ієрархія.
Культура завдання	Мета — підбір фахівців серед підлеглих та надання їм можливостей для виконання завдань. Авторитет базується на знаннях, компетентності та досвіді. Важлива робота в команді.
Культура особистості	Центральний пункт — особистість співробітника. Організація існує для підтримки та допомоги своїм співробітникам.

Джерело: [11].

Різноманітні форми взаємодії сприяють розвитку кожного співробітника та колективу в цілому. Основу організаційної культури складають такі сталі характеристики [15]:

- Ідентифікація з організацією: Співробітники ототожнюють себе з компанією в цілому, а не лише зі своїм робочим місцем.
- Командна робота: Діяльність організована навколо команд, що сприяє співпраці та обміну досвідом.
- Орієнтація на людину: Керівники враховують вплив своїх рішень на співробітників.
- Інтеграція процесів: Співробітники різних підрозділів працюють спільно для досягнення спільних цілей.
- Системи контролю: Використання правил і процедур для забезпечення ефективної роботи.
- Інновації: Заохочення співробітників до нових ідей та ризику.
- Системи винагород: Винагорода за результати роботи, а не за стаж чи інші суб’єктивні фактори.

- Відкритість до критики: Створення атмосфери, де співробітники можуть вільно висловлювати свою думку.
- Орієнтація на результат: Фокус на кінцевих результатах, а не на процесах.
- Адаптивність: Здатність організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [15, 23, 44].

Існують два протилежних підходи до навчання та опанування організаційних компетенцій (ОК) [1]:

- Шокова модель передбачає, що співробітники навчаються на власних помилках, шукаючи вихід із кризових ситуацій. Це дозволяє їм розвинути стійкість та адаптивність, проте часто супроводжується стресом та втратою ресурсів [2].
- Модель позитивного підкріплення фокусується на успіхах співробітників, закріплюючи бажані поведінки та результати. Цей підхід сприяє мотивації та підвищенню самооцінки, однак може призвести до недостатнього розвитку навичок вирішення проблем [8].

З огляду на це, доцільно поєднувати обидва підходи, починаючи з ліквідації організаційної неграмотності та засвоєння основних принципів діяльності, а потім поступово переходити до позитивного підкріплення досягнень [17, 20].

Логічно припустити, що саме управлінці повинні володіти найсучаснішими інструментами управління [22]. Проте результати соціологічних досліджень свідчать про те, що рівень їхньої компетентності у сфері гнучких організаційних технологій залишає бажати кращого (табл. 1.2).

Аналіз наведених даних свідчить про те, що сучасні вимоги до публічних службовців зазнають значних змін. Якщо раніше на перший план виходили такі якості, як працьовитість, надійність та впевненість, то сьогодні все більшого значення набувають гнучкість, креативність та стратегічне мислення [15, 17]. Для ефективної роботи в органах державної влади сучасні службовці, особливо керівники, повинні постійно розвиватися, освоювати нові методи роботи та використовувати свій творчий потенціал. Важливу роль у цьому відіграє

застосування ефективних психологічних інструментів у щоденній управлінській діяльності [18, 22].

Таблиця 1.2.

Ступінь володіння публічними службовцями елементами організаційної культури

Організаційні навички та вміння	ступінь володіння %			
	високий	середній	низький	важко відповісти
Прислухатися до думки співробітників	24,0	57,0	15,9	3,1
Розмовляти з відвідувачами	37,3	49,6	9,9	3,2
Проводити наради	34,8	47,0	12,3	14,5
Вести службові телефонні переговори	31,2	51,5	12,8	4,5
Ухвалювати та реалізовувати поточні управлінські рішення	27,9	50,8	14,6	6,7
Переймати досвід інших структур	15,4	38,0	34,6	12,0
Організовувати особисту працю, планувати роботу	27,2	54,8	13,5	4,5
Працювати із службовою документацією	38,3	50,4	8,3	3,0
Ставити конкретні цілі та досягати їх	28,5	45,3	18,8	7,4
Контролювати процес виконання рішень	34,3	44,0	18,0	4,7
Працювати в команді	29,6	36,4	26,0	8,0
Аналізувати інформацію	28,8	43,1	22,0	6,2

Джерело: [13].

Організаційна культура тісно пов'язана з такими поняттями, як «клімат» та «моральний дух» [48]. Клімат організації – це суб'єктивне сприйняття співробітниками культури компанії, тобто як вони її бачать і відчувають. Якість цього клімату залежить від кількох ключових факторів: усвідомлення особистої відповідальності кожного за свою роботу, щоденної взаємодії між керівниками та підлеглими, ефективних систем мотивації та відкритого вирішення конфліктів [21]. Тож організаційна культура має безпосередній вплив на рівень плинності кадрів: сприятливий соціально-психологічний клімат, що характеризується високим рівнем задоволеності працівників, є ефективним інструментом

утримання персоналу [38]. Така атмосфера стимулює працівників до максимальної віддачі та сприяє підвищенню ефективності роботи організації.

Керівник повинен вміло управляти людськими ресурсами, зокрема, спрямовувати бажання співробітників до активної участі в реалізації цілей організації. Саме від його дій залежить, наскільки ефективно буде використана ця потужна внутрішня сила – *моральний дух колективу* [39, 49].

Довіра, згуртованість і високий моральний дух – це нерозривно пов'язані поняття. Саме довіра є тим каталізатором, який сприяє формуванню згуртованого колективу, де люди готові підтримувати один одного і працювати на спільний результат [21]. Коли в колективі панує атмосфера довіри, співробітники відчувають себе частиною єдиного цілого, що дозволяє їм досягати більших висот і долати будь-які труднощі [15].

Як слушно зауважив Р. М. Кантер, продуктивність залежить від людей [17]. Тому, щоб створити ефективну організацію, необхідно не лише правильно розподіляти завдання, але й обирати таких лідерів, які зможуть максимально розкрити потенціал своїх підлеглих. Ефективний керівник – це той, хто здатний поєднати інтереси організації з інтересами співробітників, проявляючи при цьому гнучкість та індивідуальний підхід [18, 22].

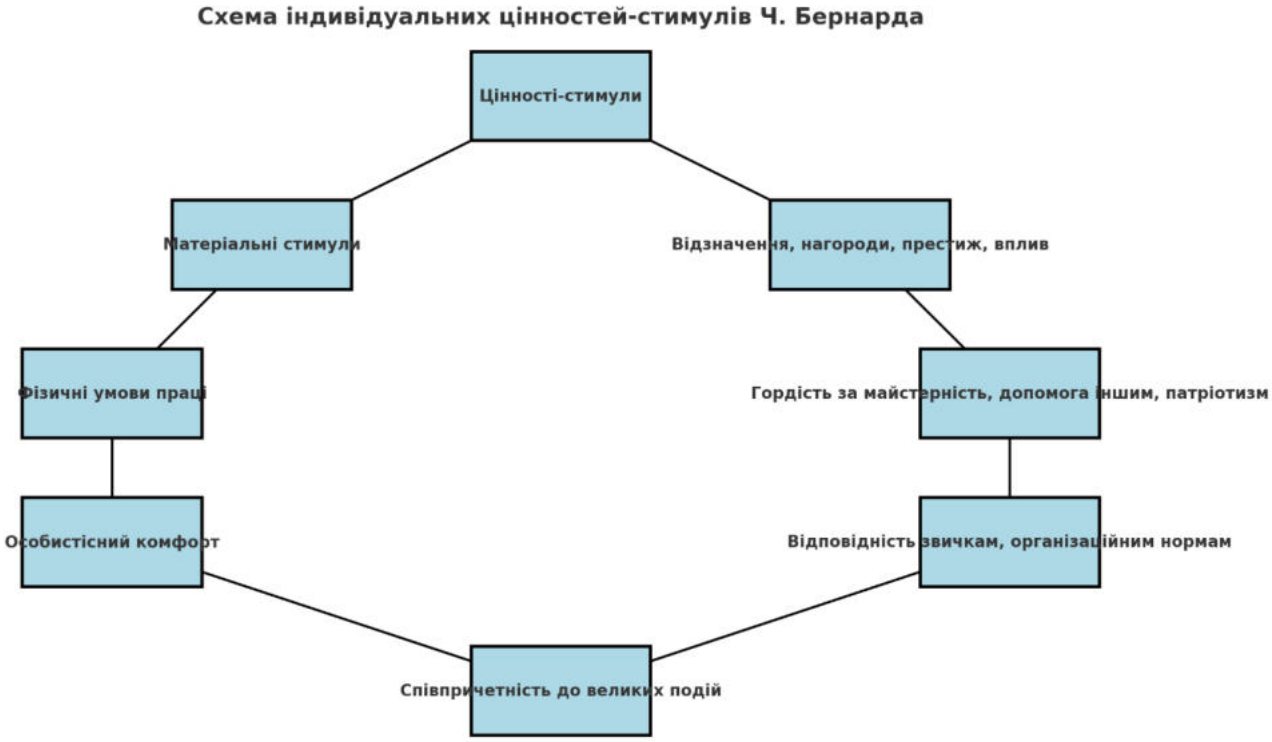
Організаційна культура – це фундамент, на якому будується успіх компанії. Саме вона задає високі стандарти роботи, формує сприятливе робоче середовище та стимулює працівників до досягнення найкращих результатів. ОК визначає не лише якісні та кількісні показники роботи, а й характер взаємовідносин між співробітниками [22].

Уявімо глибинну структуру як шахову дошку. Незважаючи на безліч можливих розстановок фігур, сама дошка залишається незмінною. Подібно до цього, хоча елементи глибинної структури можуть змінюватися, її фундаментальні принципи залишаються стабільними [25]. Глибинна структура організації – це своєрідний інструмент, який надає всі необхідні можливості для ефективної діяльності [27]. Однак, цей інструмент потребує майстерного використання. Від того, наскільки вміло члени колективу застосовують

потенціал, закладений у структурі, залежить успіх як кожного окремого працівника, так і всієї організації [29].

Формування організаційної культури (ОК) є складним процесом, який значною мірою залежить від успішної взаємодії організаційних та індивідуальних цінностей [21]. Для досягнення успіху організація повинна вміло поєднувати ці два аспекти, стимулюючи працівників та зацікавлені сторони до поведінки, яка відповідає загальним цінностям. Апелюючи до індивідуальних цінностей, організація може мотивувати співробітників до активної участі у формуванні та підтримці організаційної культури [39].

У своїх роботах Ч. Бернард виділяє низку індивідуальних цінностей, які можуть слугувати потужним мотиватором для працівників (рис. 1.1.) [34].



Джерело: [34]

Як слушно зазначив Ч. Бернард, матеріальні стимули – це не все, що потрібно співробітникам для ефективної роботи [29]. Організація повинна створювати такі умови, які б спонукали людей до творчості та інновацій. Це означає, що окрім фінансової винагороди, необхідно надавати співробітникам

можливість для професійного зростання, визнання їхніх досягнень та створення атмосфери взаємоповаги і довіри [21]. Тільки в таких умовах люди зможуть повністю реалізувати свій потенціал і працювати на благо організації [44].

Цікавим є порівняння переліку особистісних цілей і цінностей, запропонованого Ч. Бернардом, зі списком Е. Уайта Бакка [22]. Обидва автори підкреслюють важливість таких аспектів, як повага колег, творча реалізація, самостійність у роботі та гармонія з собою та оточенням. При цьому Е. Уайт Бакк додатково акцентує на обізнаності зі справами організації та бажанні бути у згоді зі своїм внутрішнім світом [48].

Щоб досягти високого морального духу в організації, необхідно, щоб співробітники чітко розуміли цілі компанії та відчували свою причетність до їх досягнення [49]. Як образно зауважив Дж. Хамбл, співробітники прагнуть:

- Ясності: розуміння конкретних завдань і очікувань.
- Самостійності: можливості самостійно працювати над поставленими цілями.
- Зворотного зв’язку: регулярної інформації про результати своєї роботи.
- Підтримки: допомоги у разі необхідності, але без надмірної опіки.
- Заохочення: визнання своїх досягнень [50].

Оцінка організаційної культури (ОК) – завдання непросте, оскільки культура – це комплекс суб’єктивних переконань, неявних припущень, норм поведінки та матеріальних проявів, які важко виміряти [32].

Одним з поширених інструментів для оцінки ОК є реєстр організаційної культури. Цей інструмент аналізує організацію за 12 основними характеристиками:

1. Гуманістична: фокусується на людині, співпраці та колективному управлінні.
2. Групова: наголошує на важливості конструктивних взаємин між співробітниками.
3. Схвалююча: прагне уникати конфліктів та підтримувати позитивний клімат.

4. Традиційна: характеризується бюрократичним стилем управління та консервативними підходами.
5. Підлегла: має чітку ієрархію та відсутність колективного лідерства.
6. Ухилянська: уникає системи винагород, але має чіткі покарання за помилки.
7. Опозиційна: сприяє конфронтації та негативному настрою.
8. Владна: будується на владних відносинах та ієрархії.
9. Конкурентна: цінує конкуренцію та індивідуальні досягнення.
10. Компетентна: прагне досягти високої якості у всіх аспектах діяльності.
11. Досягаюча: фокусується на результатах та ставить складні завдання.
12. Самореалізовувана: цінує творчість та розвиток співробітників, заохочуючи як виконання завдань, так і кар'єрне зростання [4, 8, 9, 13].

Кожна з цих характеристик допомагає визначити, які цінності, норми та поведінка переважають в організації, і як це впливає на її ефективність та розвиток [7].

Ключовими механізмами формування та підтримки організаційної культури є: цілеспрямоване моделювання поведінки лідерів, ефективні системи мотивації та оцінки персоналу, чіткі критерії відбору та просування кадрів, а також активне залучення співробітників до процесу формування цінностей []. Важливу роль відіграють корпоративні навчання та тренінги, спрямовані на засвоєння та закріплення організаційних цінностей. Систематичне ознайомлення нових співробітників з культурою компанії та інтеграція цінностей в систему оцінки ефективності роботи сприяють створенню єдиного культурного середовища [13].

В організаціях із сильною організаційною культурою спільні цінності не просто декларуються, а й активно формують поведінку кожного співробітника. ОК в таких випадках виступає як своєрідний компас, який направляє дії співробітників і допомагає їм приймати правильні рішення навіть у складних ситуаціях. Співробітники таких компаній зазвичай добре інформовані про цілі організації, готові до командної роботи та легко адаптуються до змін [15].

З психологічної точки зору, це сприяє формуванню такої організаційної культури, де кожен працівник відчуває себе відповідальним за результати роботи всієї команди. Це згладжує формальні відмінності між керівником і підлеглим, втілюючи в життя принцип «філософії спільної долі» [17].

Отже, варто зазначити, що сильна організаційна культура (ОК) може значно підвищити ефективність роботи колективу. Вона сприяє прогнозованості дій, організованості процесів та послідовності у прийнятті рішень, зменшуючи потребу в надмірній бюрократії. Чим міцніша ОК, тим менше часу керівник витрачає на розробку формальних правил, а більше – на розвиток своїх співробітників. Це дозволяє фокусуватися на головному – на людському факторі, адже саме повага до кожного працівника є основою успішної організації [21].

На відміну від організацій з розвиненою організаційною культурою, в колективах зі слабкою ОК відсутні спільні цінності, які є фундаментом успішної роботи. Без єдиного бачення мети та спільних цінностей ефективна діяльність органів публічного управління є практично неможливою [22].

1.2. Особливості прояву внутрішніх комунікацій в організаційній культурі органу державної влади

Комунікація відіграє важливу роль у взаємодії уряду з громадянами. Інформуючи громадськість про свою діяльність та створюючи можливості для діалогу, уряд зміцнює довіру до державних інститутів [31].

Рівень довіри українців до влади та державних установ протягом останніх років залишається критично низьким, коливаючись в межах 75-85% [30]. Кожна дія влади сприймається з недовірою, оскільки громадяни неодноразово стикалися з розбіжністю між гучними заявами політиків та реальним станом справ. Читати про «перемоги» недостатньо, коли особистий досвід взаємодії з державними органами підтверджує протилежне [33]. Саме цей розрив між обіцянками та реальністю формує негативну репутацію влади. Адже репутація –

це результат реального досвіду людей, тоді як імідж – це лише результат інформаційних кампаній [33].

Сьогодні громадяни мають більше можливостей, ніж будь-коли раніше, для прямого спілкування з урядом. Зручні інструменти, такі як телефон, електронна пошта, соціальні мережі (Додаток А) та онлайн-петиції (Додаток Б), дозволяють висловлювати свою думку та впливати на прийняття рішень [41]. У свою чергу, уряд отримав безліч інструментів для діалогу з громадянами: від традиційних ЗМІ до сучасних цифрових платформ. Така взаємодія відкриває нові можливості для прозорості та ефективності управління [35].

У більшості демократичних держав громадяни та бізнес розглядаються як ключові партнери публічної адміністрації. Саме для задоволення їхніх потреб існує державний сектор. При цьому деякі країни, наприклад, Канада, звертають увагу на те, що не всі отримувачі державних послуг є громадянами цієї країни. Це свідчить про те, що коло зацікавлених сторін у діяльності держави може бути досить широким [9].

Управління репутацією – це комплекс заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу організації в очах громадськості. Це включає в себе не лише комунікацію, а й безпосередню взаємодію з громадянами, клієнтами та партнерами. Ефективний репутаційний менеджмент дозволяє організації контролювати те, як її сприймають інші, та зміцнювати довіру [9, 10].

Кожна організація, незалежно від своєї специфіки, має своїх клієнтів. Це можуть бути як зовнішні користувачі послуг, так і внутрішні співробітники. Задоволеність клієнтів – це не просто мета, а фундамент репутаційного капіталу організації [6, 8]. Культура орієнтації на клієнта має бути інтегрована в усі процеси діяльності, від розробки політик до надання послуг. Навіть установи, які, здавалося б, не мають безпосереднього контакту з громадськістю, можуть значно виграти від впровадження такого підходу [11, 18].

Наприклад, державні установи, що займаються регулюванням, інспектуванням, виконавчим провадженням та правоохоронною діяльністю, можуть вибудовувати взаємовідносини з громадянами на основі проактивного

підходу [41]. Замість жорсткого дотримання правил, такі установи можуть заохочувати громадян до добровільного їх виконання, надаючи консультації та допомогу. Тільки в разі систематичних порушень варто застосовувати примусові заходи. Цей підхід передбачає послідовний досвід взаємодії на всіх етапах. Наприклад, відвідувач сайту установи легко знаходить необхідну інформацію, оскільки сайт має інтуїтивно зрозумілу структуру та простий для розуміння мовний стиль [32]. Регулярне оновлення інформації гарантує, що користувач завжди отримує актуальні дані. Такий підхід втілює ідею створення зручних цифрових сервісів, доступних кожному українцю.

Повідомлення, яке компанія передає своїм клієнтам, має бути єдиним та зрозумілим. Незалежно від того, де клієнт зіткнувся з цією інформацією – на веб-сайті, в соціальних мережах чи в традиційних медіа (табл. 1.3.) – він повинен отримати чітке та послідовне уявлення про компанію та її пропозиції [32].

Таблиця 1.3.

Способи зв’язку клієнта та організації

Категорія	Опис
Соціальні медіа	Чи корисна інформація? Чи цікаво? Чи дає публічний орган відповіді на запитання до публікацій? Як реагують на негативні коментарі?
Сайт, зокрема перелік послуг	Чи проста й зрозуміла структура? Чи надано вичерпну інформацію? Чи зрозумілою мовою написані тексти? Чи дані регулярно оновлюють?
Події (публічні консультації)	Чи завчасно поширено анонс заходу? Чи надано повну інформацію для аналізу? Чи все продумано для зручності відвідувачів? Чи підтримано комунікацію після заходу?
Листи та електронні листи	Чи надано вичерпну інформацію? Чи мова листів проста та зрозуміла? Чи дотримано термінів?
Відвідування офісу організації	Чи зручно організовано приміщення для очікування? Чи легко знайти необхідну інформацію? Чи інтер'єр відповідає ідеології організації?
Контакт із представниками організації	Чи привітні працівники? Чи готові вони допомагати та консультувати? Чи шукаєте підстави для відмови від надання послуг?
Оплата послуг	Наскільки зручно побудовано систему оплати?

	Чи є можливість оплатити онлайн або через термінал?
Канали підтримки клієнтів	Чи легко знайти канал підтримки? Чи реально отримати змістовну відповідь?
Ресурси самообслуговування	Чи є ресурси самообслуговування? Чи вони зрозумілі та прості? Чи є можливість отримати допомогу?
Опитування щодо якості послуг і збір відгуків	Чи є можливість залишити відгук? Чи враховує організацію думку клієнтів? Чи це зменшить кількість негативних публікацій?
Рекомендації знайомих та відгуки в інформаційному полі	Чи довіряють клієнтам реальні відгуки більше, ніж офіційним джерелам? Як впливає соціальний досвід на репутацію організації?

Джерело: [32].

Компанія має контролювати власні канали комунікації, такі як вебсайт, соціальні мережі та розсилки, щоб безпосередньо взаємодіяти з клієнтами та надавати їм актуальну інформацію. Однак, для досягнення ширшої аудиторії компанії часто доводиться використовувати платні або безоплатні канали поширення через третіх осіб, такі як телебачення, радіо та лідери думок. Хоча такі канали забезпечують більшу охоплення, вони також несуть ризик спотворення інформації [46].

Ключовим завданням є забезпечення єдності повідомлення на всіх каналах комунікації, щоб клієнт отримував цілісне та позитивне враження про компанію. Невідповідність між повідомленнями, які поширює організація, та реальним станом справ призводить до різкого падіння довіри до її комунікаційних каналів [47].

Розглянемо типовий сценарій, коли громадянин, звернувшись за адміністративною послугою, стикається з недбалим ставленням державного службовця. Отримавши талон на прийом, він виявляє, що його ігнорують, тоді як працівник спокійно займається особистими справами [35]. Спроба вирішити проблему закінчується відмовою у наданні послуги та незрозумілими відмовками. Розчарований громадянин звертається до соціальних мереж, де його допис швидко розповсюджується. Цей інцидент привертає увагу журналістів, які

проводять розслідування та створюють негативний сюжет, який транслюють на національному телебаченні [45, 47].

Аналіз наслідків:

- Швидке поширення негативної інформації: Завдяки соціальним мережам та ЗМІ негативний досвід одного громадянина швидко стає відомим широкому колу людей.
- Підрив довіри до державних органів: Подібні інциденти підривають довіру громадян до державних органів, формуючи негативний імідж бюрократії та некомпетентності.
- Поширення стереотипів: Медійне висвітлення подібних випадків закріплює стереотипи про хамство та бездіяльність державних службовців.
- Складності у відновленні репутації: Навіть якщо орган влади спробує виправити ситуацію та покращити якість своїх послуг, відновити довіру громадян буде вкрай складно.

Негативна інформація поширюється швидше. Причини:

- Емоційний заряд: Негативні емоції, такі як обурення та розчарування, сприяють швидкому поширенню інформації.
- Вірусний потенціал: Історії про негативний досвід з державними органами мають високий вірусний потенціал, оскільки багато людей можуть ідентифікувати себе з такою ситуацією.
- Асиметрія уваги: Негативна інформація зазвичай привертає більше уваги, ніж позитивна.

Із наведеного прикладу можемо зробити наступні висновки:

- Репутація органу влади – це його найцінніший актив.
- Один негативний інцидент може завдати значної шкоди репутації.
- Для підтримання позитивного іміджу необхідно постійно працювати над покращенням якості послуг та комунікацією з громадянами.
- Соціальні мережі та ЗМІ відіграють ключову роль у формуванні громадської думки про державні органи.

З огляду на вищезазначене, рекомендується посилення контролю за якістю

надання послуг; проведення регулярних опитувань задоволеності клієнтів; активна комунікація з громадянами через соціальні мережі; швидке реагування на негативні відгуки; створення механізмів зворотного зв'язку тощо [18, 21, 22].

Таким чином, цей приклад демонструє, наскільки важливо для органів державної влади підтримувати високий рівень якості послуг та будувати довірливі відносини з громадянами [26].

Як свідчать дані таблиці 1.4, три з шести найбільш бажаних рис державного управління в Україні безпосередньо пов'язані з ефективною комунікацією. Це чітко демонструє, що українські громадяни прагнуть більшої відкритості та прозорості з боку влади [47]. Потреба у створенні інформаційних ресурсів та своєчасному інформуванні про зміни в законодавстві є загальнозрозумілою і вказує на бажання громадян бути поінформованими та брати участь у процесі прийняття рішень. Водночас, вимога до ввічливості публічних службовців підкреслює важливість розвитку культури державного управління, заснованої на взаємоповазі та діалозі [47].

Таблиця 1.4.

Співвідношення бажаних та наявних рис державного управління

Риса державного управління	Бажані риси, % респондентів	Фактично наявні риси, % респондентів
Невідворотність покарання за порушення закону	93	25
Створення інформаційних ресурсів / порталів	90	43
Швидкість отримання послуг	88	33
Зручні ЦНАПИ	87	44
Ввічливість держслужбовців у спілкуванні	86	38
Завчасне і зрозуміле доведення до відомого населення змін у законах	86	32

Джерело: [12].

Культура організації – це не просто сукупність правил і процедур, а скоріше живий організм, що формується з глибинних переконань, цінностей та

норм поведінки її членів [20, 30, 31]. Цей організм має дві взаємопов'язані складові: зовнішню, видиму для всіх, та внутрішню, приховану від сторонніх очей.

Зовнішня культура – це те, що ми бачимо на поверхні: вебсайти, соціальні мережі, публічні заходи, взаємодія з клієнтами. Це імідж організації, її обличчя, яке формується через комунікаційні матеріали, поведінку співробітників та взаємодію з оточенням [33].

Однак, справжня сутність культури організації криється в її внутрішній складовій. Це те, що об'єднує людей всередині колективу, створює атмосферу довіри, взаєморозуміння та спільної мети. Внутрішня культура – це сукупність неписаних правил, традицій, цінностей, які передаються з покоління в покоління співробітників. Саме вона визначає, як люди спілкуються між собою, як вирішуються конфлікти, які пріоритети ставляться в роботі (Додаток В) [13].

Цю внутрішню культуру неможливо підробити. Її не можна купити чи продати, її не можна скопіювати з іншої організації. Вона формується роками, в результаті взаємодії людей, їх досвіду та цінностей. Саме внутрішня культура є тим фундаментом, на якому будується успіх організації [15].

Єдині принципи та цінності є фундаментом для створення сильної та ефективної публічної адміністрації [17]. Вони визначають культуру організації, формують поведінку співробітників та створюють довіру у громадян. Досвід розвинених країн доводить, що без чітко визначених цінностей неможливо забезпечити послідовність у прийнятті рішень та високу якість публічних послуг [22]. Саме тому так важливо, щоб кожен орган влади мав свою власну візію, місію та цінності, які відображають його унікальні особливості та цілі. Робота з персоналом відіграє ключову роль у впровадженні цих цінностей [21]. Фахівці з HR повинні не лише розробляти кодекси етики, а й відбирати кандидатів, які поділяють цінності організації та здатні їх демонструвати у своїй роботі [8].

До прикладу, принципи, що лежать в основі шведської державної служби, відображають глибоку повагу до демократичних цінностей. Вся влада у Швеції походить від народу, а державні рішення приймаються виключно в рамках

закону [9]. Об’єктивність, неупередженість та рівність перед законом є невід’ємними атрибутами роботи державних установ. Свобода слова та вираження поглядів є фундаментом шведської демократії, а повага до прав і свобод кожної людини – невід’ємною частиною публічного адміністрування. Ефективність та орієнтація на потреби громадян також є важливими аспектами діяльності державних органів Швеції [9].

Всі державні службовці Швеції є активними учасниками втілення державних принципів у життя. Вони не лише теоретично знають ці принципи, а й постійно застосовують їх у своїй роботі, взаємодіючи з громадянами та іншими сторонами. При цьому, кожен службовець має право на власну професійну оцінку ситуації, особливо в складних випадках, коли різні принципи можуть вступати в конфлікт [9].

Незалежно від того, звертається громадянин Швеції до центрального уряду, регіональної адміністрації чи місцевої ради, він має право очікувати, що всі органи державної влади дотримуватимуться зазначених принципів [10]. Це означає, що кожен громадянин, незалежно від місця проживання, має рівні можливості для взаємодії з державою та отримання необхідних послуг [11].

«Золоті правила» британської державної служби [9]:

Державна служба Великої Британії працює на основі семи ключових принципів, які визначають поведінку та прийняття рішень усіма державними службовцями, незалежно від їхнього рівня або сфери діяльності [9]. Ці принципи є своєрідним кодексом етики, який гарантує, що державні послуги надаються ефективно, прозоро та в інтересах громадськості [9, 10].

До таких принципів можна віднести:

- Безкорисливість: Державні службовці повинні діяти виключно в інтересах суспільства, відкладаючи особисті інтереси.
- Добропорядність: Службовці зобов'язані уникати будь-яких конфліктів інтересів та ухилятися від дій, які можуть підірвати їхню репутацію або довіру громадськості.
- Об'єктивність: Прийняття рішень має бути справедливим, неупередженим

та заснованим на фактах, без дискримінації.

- Підзвітність: Службовці несуть відповідальність перед громадськістю за свої дії та готові до звіту за результати своєї роботи.
- Відкритість: Діяльність державних органів має бути прозорою, а інформація доступною для громадськості, за винятком випадків, передбачених законом.
- Чесність: Правдивість і чесність є невід'ємною частиною роботи державного службовця.
- Лідерство: Керівники державних органів повинні не лише дотримуватися цих принципів особисто, але й сприяти їхньому впровадженню в усіх ланках служби [9, 10, 11].

Ці принципи є основою довіри між громадянами та державою. Вони гарантують, що державні послуги надаються якісно, ефективно та в інтересах усіх членів суспільства. Дотримання цих принципів сприяє створенню справедливого та прозорого суспільства [11].

Варто зазначити, що місія та візія існують на різних рівнях. Існує загальна місія та візія державної служби, яка визначає її загальне призначення та цілі. Водночас, кожна окрема організація в межах державної служби має свою власну місію та візію, які безпосередньо пов'язані з її конкретними функціями та завданнями [11]. Наприклад, візія державної служби Великої Британії спрямована на підтримку процвітання та безпеки країни, а візія Єдиної комунікаційної служби уряду Великої Британії зосереджена на забезпеченні ефективної комунікації в уряді та покращенні життя громадян [11]. Тобто, місія та візія Єдиної комунікаційної служби є більш конкретною і детальною, ніж загальна візія державної служби.

Таким чином, якісні зовнішні комунікації сприяють формуванню позитивного іміджу державних службовців як представників громади.

РОЗДІЛ 2.
ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО СПЕЦИФІКИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Роль комунікаційної стратегії у діяльності органів державної влади та етапи її розробки

Як уже було зазначено, між рівнем довіри громадян до органів місцевого самоврядування та якістю комунікації існує прямий зв'язок. Чим більше інформації про свою діяльність надають органи влади, тим більшу довіру вони завойовують у громадян. Відкритість і прозорість у прийнятті рішень, а також можливість для громадян брати участь у обговоренні важливих питань, сприяють зміцненню громадянського суспільства і підвищенню ефективності управління містом. Навпаки, обмеження доступу до інформації підриває довіру до влади і може призвести до соціальної напруженості [14].

Комунікаційна стратегія є невід'ємною частиною успішного розвитку будь-якої громади. Вона слугує своєрідним компасом, який орієнтує всіх учасників громадського життя – від керівництва до мешканців – на спільну мету [14]. Цей стратегічний документ не лише забезпечує ефективну взаємодію з громадою, а й сприяє:

- Формуванню довіри: Між органами місцевого самоврядування та громадянами будується міцний міст довіри, що є основою для співпраці.
- Залученню громадян: Мешканці стають активними учасниками процесу прийняття рішень та втілення стратегії розвитку.
- Налагодженню діалогу: Різноманітні групи населення отримують можливість висловити свою думку та впливати на розвиток громади.
- Створенню сприятливого інвестиційного клімату: Чітко сформульована комунікаційна стратегія приваблює інвесторів та сприяє розвитку бізнесу

[15].

Комплексний підхід до розробки комунікаційної стратегії, що охоплює всі її складові, гарантує взаємопов'язаність та ефективність усіх комунікаційних заходів. Це дозволяє органам місцевого самоврядування встановити стабільний діалог з громадою та досягти поставлених цілей [28].

На нашу думку, комунікаційна стратегія державних органів – це систематичний підхід до комунікації, який дозволяє досягати поставлених цілей з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та пріоритетів державної політики [4, с. 37]. Така стратегія є необхідною для уникнення хаотичності в комунікації та для встановлення міцних партнерських відносин з бізнесом, що є важливим для успішної реалізації економічної політики.

Ключовими завданнями комунікаційної стратегії є:

- Розробка детального плану комунікацій: Визначення конкретних цілей, цільових аудиторій, ключових повідомлень та оптимальних каналів для донесення інформації [28].
- Забезпечення багатоканальності комунікації: Використання різноманітних інструментів, таких як веб-сайт, соціальні мережі, традиційні медіа, зовнішня реклама та громадські обговорення, для охоплення широкого кола аудиторій.
- Підготовка до кризових ситуацій: Розробка планів дій для швидкого та ефективного реагування на непередбачувані події [28].
- Моніторинг та оцінка результатів: Регулярний аналіз ефективності комунікаційних заходів для своєчасної корекції стратегії.

Опираючись на наведені вище визначення комунікаційних стратегій для органів державного управління, можна виділити такі їхні ключові функції:

- Створення стратегічного курсу: Розробка комунікаційної стратегії допомагає чітко визначити бачення органу влади щодо напрямків та принципів реалізації державної політики, а також сформулювати конкретні цілі, пов'язані з комунікацією з бізнесом.
- Оцінка ефективності: Завдяки комунікаційній стратегії можна встановити

чіткі критерії для оцінки ефективності державної політики, що дозволяє систематизувати діяльність органу влади та спрямувати її на досягнення поставлених цілей.

- Оптимізація ресурсів: Ретельно продумана комунікаційна стратегія дозволяє уникнути неефективного використання ресурсів, зокрема фінансових, що є особливо важливим для органів державної влади, які працюють на кошти платників податків.
- Створення позитивного іміджу: Ефективна комунікаційна стратегія сприяє формуванню довіри до органів влади з боку бізнес-спільноти, що є важливим фактором для успішної реалізації реформ та змін.
- Підвищення ефективності роботи: Загалом, комунікаційна стратегія позитивно впливає на результативність діяльності органів державного управління [5, с. 74–75].

Розробка ефективної комунікаційної стратегії – це багатоступеневий процес, який вимагає системного підходу. Виділяють декілька етапів формування комунікаційної стратегії.

1. Аналіз початкової ситуації:
    - Діагностика проблем: Глибокий аналіз існуючих комунікаційних проблем та викликів у громаді.
    - Залучення команди: Залучення до процесу розробки стратегії всіх зацікавлених сторін, особливо тих, хто безпосередньо працює з комунікаціями [29, 30].
2. Формулювання цілей:
    - Визначення стратегічних завдань: Чітке розуміння того, як комунікація може сприяти досягненню загальних цілей розвитку громади.
    - Створення карти цінностей: Визначення основних цінностей, які будуть пронизувати всі комунікаційні матеріали [29].
3. Ідентифікація аудиторії:
    - Сегментація: Розподіл аудиторії на більш дрібні групи за інтересами,

потребами та характеристиками.

- Профіль аудиторії: Створення детальних портретів кожної цільової аудиторії [30].

4. Розробка ключових повідомлень:
   - Створення унікального продаючого положення: Формулювання чітких і лаконічних повідомлень, які відрізняють громаду від інших.
   - Адаптація повідомлень: Підлаштування повідомлень під кожну цільову аудиторію [29].
5. Вибір каналів комунікації:
   - Аналіз ефективності: Визначення найбільш ефективних каналів для досягнення кожної цільової аудиторії.
   - Оптимізація бюджету: Розподіл ресурсів між різними каналами комунікації [21].
6. Створення плану втілення:
   - Розробка детального плану дій: Визначення конкретних заходів, відповідальних осіб та термінів виконання.
   - Бюджетування: Складання детального бюджету для реалізації стратегії [29].
7. Управління ризиками:
   - Ідентифікація потенційних ризиків: Виявлення можливих загроз для успішної реалізації стратегії.
   - Розробка планів реагування: Створення алгоритмів дій для мінімізації наслідків кризових ситуацій [29].
8. Моніторинг та оцінка:
   - Визначення показників ефективності: Вибір ключових показників, які дозволять оцінити результативність комунікаційних заходів.
   - Регулярний аналіз: Систематичний збір та аналіз даних для внесення необхідних коригувань [29, 30].

Цей алгоритм допоможе створити ефективну комунікаційну стратегію, яка сприятиме розвитку громади та зміцненню довіри між владою та громадянами.

Органи державної влади активно взаємодіють з бізнесом, використовуючи різноманітні комунікаційні інструменти. Цей процес, відомий як «урядові комунікації». Він передбачає не лише передачу інформації, а й постійний діалог, надання консультацій та побудову партнерських відносин.

Безпосередні контакти держави з бізнесом охоплюють широкий спектр взаємодій: від інформування до партнерства. Інформування та діалог – це повсякденні практики, а консультування може бути як оперативним, так і стратегічним. Партнерство ж завжди має стратегічний характер.

Стратегічні комунікації – це не просто передача інформації, а цілеспрямована взаємодія, що передбачає:

- Глибоке розуміння бізнес-спільноти: вивчення їхніх потреб, очікувань та інтересів.
- Проактивність: ініціювання діалогу, а не просто реагування на запити.
- Співпрацю: спільне формулювання цілей та шляхів їх досягнення.
- Публічний діалог: залучення бізнесу до обговорення важливих питань.

Саме такий підхід дозволяє враховувати інтереси бізнесу при розробці та реалізації державної політики [8, с. 148; 9, с. 279-280].

Ефективність комунікаційної стратегії державних органів безпосередньо пов'язана з їхньою взаємодією із засобами масової інформації. З одного боку, ЗМІ слугують інструментом для поширення інформації від влади до суспільства. З іншого боку, вони є самостійними гравцями на інформаційному ринку, які формують власну думку та впливають на громадську думку. Тому представники влади повинні не лише вміло використовувати ЗМІ для донесення своїх меседжів до аудиторії, але й налагоджувати партнерські відносини з журналістами, щоб забезпечити підтримку своїх ініціатив [12, с. 60].

Оскільки успішна діяльність будь-якої державної установи залежить від ефективної комунікації з громадськістю, одним з ключових елементів такої комунікації є підготовка матеріалів для ЗМІ. Для цього необхідно залучати професіоналів, які володіють спеціальними знаннями та навичками. Водночас, усі державні службовці повинні мати базові навички роботи з медіа, оскільки в

умовах сучасного інформаційного суспільства оперативність та точність у передачі інформації є життєво важливими.

Другий напрям комунікації з медіа передбачає організацію спеціальних заходів (брифінгів, прес-конференцій тощо), які дозволяють забезпечити більш ефективну взаємодію з журналістами та донести позицію органів влади. Особливо важливими в контексті такої політики є прес-клуби та прес-тури, що сприяють неформальному обговоренню актуальних питань та демонструють практичні аспекти державної політики. Ці форми комунікації забезпечують цілеспрямований і системний підхід до інформування громадськості.

Оцінка комунікаційної спроможності органу публічного управління також є важливим етапом у розробці ефективної комунікаційної стратегії.

Щоб зрозуміти, як покращити взаємодію з бізнесом і громадськістю, необхідно проаналізувати попередній досвід і зовнішнє середовище. Для цього використовують різноманітні інструменти:

- PEST-аналіз допомагає оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на комунікацію між владою і бізнесом. Це дозволяє виявити потенційні проблеми та визначити шляхи їх вирішення.
- SWOT-аналіз дає змогу оцінити сильні і слабкі сторони органу влади, а також виявити можливості для розвитку і загрози для комунікаційної стратегії.
- Фрактальний аналіз – це сучасний метод аналізу великих обсягів даних. Він дозволяє досліджувати комунікаційний простір, виявляти ключові теми і оцінювати ефективність інформаційних повідомлень.
- Аналіз середовища передбачає вивчення досвіду інших органів влади. Це дозволяє запозичити найкращі практики і уникнути помилок.

Застосування цих інструментів дозволяє:

- Сформувати об’єктивну картину стану комунікацій.
- Визначити проблеми і можливості для покращення.
- Розробити ефективну комунікаційну стратегію.

Таким чином, оцінка комунікаційної спроможності є основою для успішної взаємодії органу влади з бізнесом і громадськістю.

Обираючи найефективніші способи комунікації з громадськістю, державні органи мають враховувати мету взаємодії, зміст повідомлення, цільову аудиторію та власні можливості. Як ми вже з'ясували, основними формами комунікації є інформування, діалог, консультування та партнерство. Кожна з них передбачає використання різних методів.

Інформування зазвичай здійснюється через публікацію звітів, проведення брифінгів та прес-конференцій. Ці методи дозволяють донести до широкого кола зацікавлених осіб актуальну інформацію про діяльність органу влади.

Для встановлення діалогу з громадськістю ефективними є громадські слухання, відвідування виробничих об'єктів, круглі столи та дорадчі ради. Такі заходи дають можливість безпосередньо спілкуватися з громадянами, вислуховувати їхні думки та пропозиції.

Консультування передбачає залучення експертів та представників громадськості до розробки рішень. Цього можна досягти за допомогою проведення прес-турів та роботи в рамках робочих груп.

Партнерство з громадськістю передбачає спільну роботу над вирішенням актуальних проблем. Для цього можуть використовуватися всі вищезазначені методи.

Обираючи способи комунікації, важливо визначити конкретні канали, якими ми передаватимемо інформацію. Найпоширенішими є:

- Офіційні сайти та сторінки в соцмережах: Це візитівка будь-якої організації, місце, де ми можемо розміщувати актуальну інформацію та взаємодіяти з аудиторією.
- Розсилки: Регулярні повідомлення (електронні чи друковані) допомагають донести інформацію до конкретної аудиторії.
- ЗМІ: Публікації в газетах, журналах, на телебаченні чи радіо дозволяють охопити широку аудиторію.
- Особисті зустрічі: Безпосереднє спілкування зі стейкхолдерами допомагає

побудувати довірливі відносини та отримати зворотній зв'язок.

- Заходи: Власні конференції, семінари та участь у подіях інших організацій – це платформи для обміну досвідом та нетворкінгу.
- Мережі контактів: Співпраця з галузевими асоціаціями та іншими об’єднаннями розширює коло наших контактів.

Вибір каналів залежить від багатьох факторів, таких як цільова аудиторія, бюджет, доступні ресурси та характер повідомлення.

Для успішної реалізації комунікаційної стратегії необхідно скласти детальний робочий план, який включатиме чіткі терміни виконання кожного етапу, розрахунок бюджету та визначення джерел його фінансування. Цей план має бути гнучким, щоб адаптувати стратегію до змінних умов та ефективно розподіляти кошти. Оскільки мова йде про бюджетні ресурси, важливо забезпечити прозорість та підзвітність у бюджетуванні. Усі заплановані проекти, заходи та публікації мають бути чітко відображені у робочому плані.

Оцінка ефективності комунікаційної стратегії органів державної влади є заключним етапом її розробки. Для цього необхідно чітко визначити критерії успішності та методи оцінювання різних аспектів комунікаційної взаємодії.

Ці критерії можуть бути як кількісними (наприклад, кількість відвідувачів веб-сайту, кількість відповідей на розсилки, кількість публікацій у ЗМІ, кількість проведених заходів), так і якісними (наприклад, зміна ставлення громадськості до політичних рішень, досягнення цілей економічної політики, покращення іміджу органу влади, встановлення партнерських відносин з бізнесом).

Іншими словами, для того, щоб зрозуміти, наскільки ефективно працює комунікаційна стратегія, необхідно проаналізувати, як змінилися такі показники:

- Кількісні: Чи зросла кількість людей, які дізналися про діяльність органу влади? Чи більше людей відвідують веб-сайт і беруть участь у обговореннях?
- Якісні: Чи змінилося ставлення громадськості до органу влади? Чи досяг орган влади поставлених цілей? Чи вдалося встановити довірчі відносини з бізнесом?

Оцінка ефективності комунікаційної стратегії дозволяє:

- Визначити, які аспекти стратегії працюють ефективно, а які потребують вдосконалення.
- Зробити висновки про ефективність обраних каналів комунікації та інструментів.
- Внести необхідні корективи в комунікаційну стратегію.

Одним із ключових інструментів для вимірювання якості взаємодії органів влади з громадськістю є модель CLEAR, розроблена Європейським комітетом з питань демократії та врядування. Ця модель фокусується на п’яти основних факторах, що впливають на залучення різних груп інтересів до процесу формування та реалізації державної політики:

- Можливості: Чи мають громадські організації та бізнес достатньо ресурсів і знань для ефективної комунікації з владою?
- Бажання: Чи хочуть представники бізнесу брати участь у розробці та прийнятті політичних рішень?
- Уповноваження: Наскільки влада готова делегувати повноваження бізнесу для участі у формуванні політики?
- Залучення: Чи беруть представники бізнесу активну участь у просуванні політичних ініціатив разом з державними органами?
- Зворотний зв’язок: Чи відчувають громадськість і бізнес, що їхня думка враховується при прийнятті рішень?

Крім безпосередньої комунікації, для ефективної взаємодії з бізнесом органам влади варто розробити додаткові стратегії. До них належать:

- PR-план: Систематичний підхід до формування позитивного іміджу органу влади за допомогою засобів масової інформації.
- Цифрова стратегія: Використання цифрових технологій для поширення інформації та взаємодії з громадськістю.
- План антикризових комунікацій: Набір заходів для швидкого реагування на кризові ситуації та відновлення довіри.

Ефективна комунікація – це не одноразова акція, а постійний процес, який

вимагає системного підходу. Для забезпечення якісного діалогу між органами місцевого самоврядування та громадою необхідно:

- Розробити детальну комунікаційну стратегію: Цей документ визначає цілі, аудиторії, канали комунікації та механізми зворотного зв'язку.
- Проводити регулярні дослідження: Оцінювати ефективність комунікаційних заходів та адаптувати стратегію до змінних умов.
- Диверсифікувати канали комунікації: Використовувати різноманітні інструменти для досягнення різних аудиторій.
- Налагодити систему кризових комунікацій: Забезпечити швидку та ефективну реакцію на непередбачувані ситуації [29].

Таким чином, систематичний підхід до комунікації дозволяє будувати довгострокові відносини з громадою, підвищувати рівень довіри та забезпечувати ефективне втілення стратегії розвитку громади.

2.2. Аналіз сучасного стану внутрішніх комунікацій та їх вплив на організаційну культуру (на прикладі Немішаївської селищної ради)

Управління комунікаціями є важливою складовою діяльності органів державної влади. Ефективна комунікація дозволяє забезпечити довіру населення до влади, покращити взаємодію між державними структурами та громадянами, а також сприяти реалізації державної політики. Основні комунікаційні стратегії органів державної влади включають форми комунікацій, зображені на рис. 2.1.

Для ефективної роботи Немішаївської селищної ради необхідно забезпечити налагоджені внутрішні комунікації між її співробітниками. Внутрішні комунікації відіграють ключову роль у підвищенні продуктивності роботи, координації дій між відділами та покращенні якості прийняття рішень [43].

→ Формування корпоративної культури відкритості та обміну досвідом

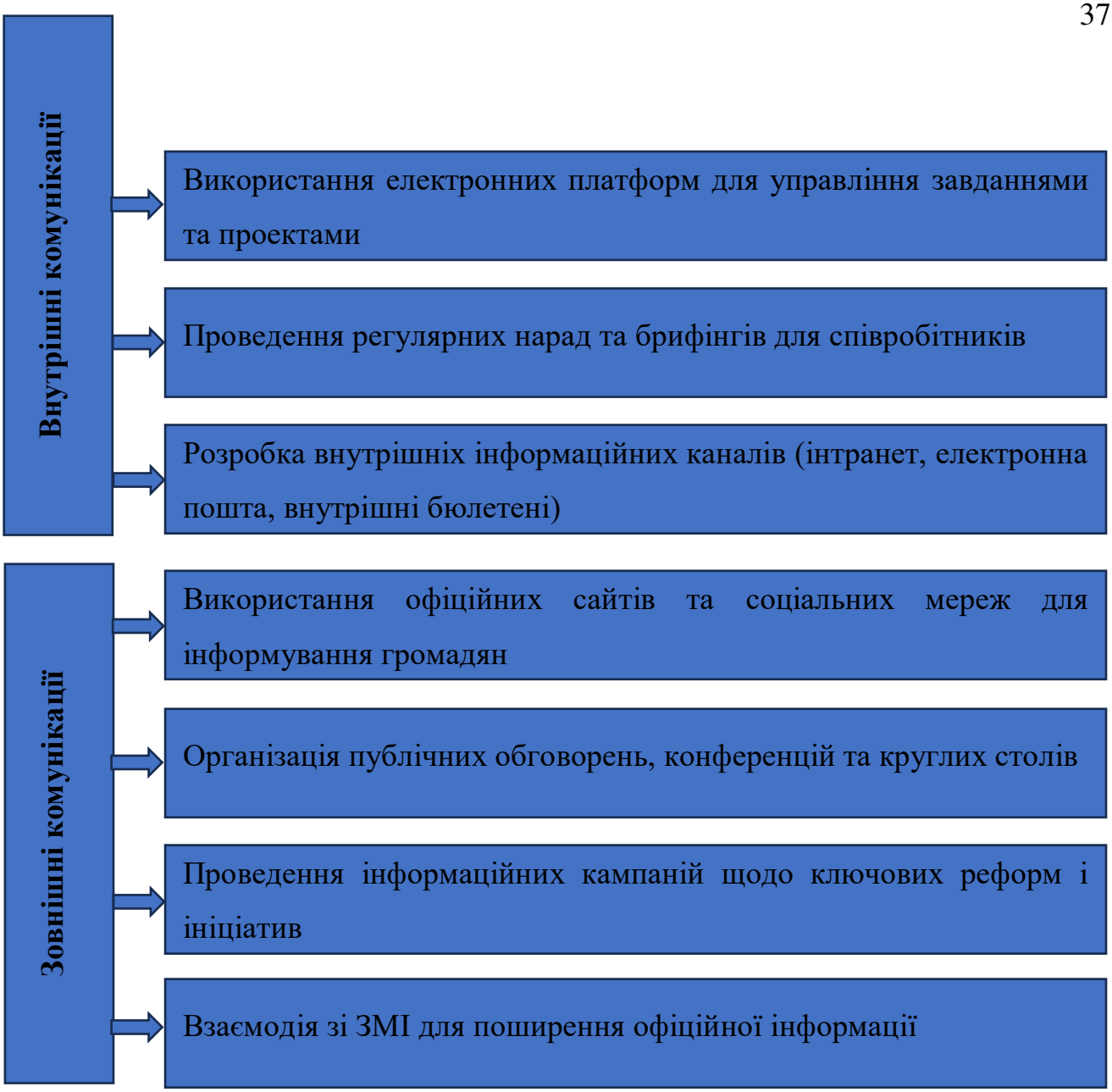


Рис. 2.1. Види комунікацій органів державної влади [43].

Основні аспекти внутрішніх комунікацій включають:

- Внутрішні зустрічі та планування: регулярні наради, координаційні зустрічі, обговорення стратегічних питань.
- Використання цифрових інструментів: впровадження внутрішніх платформ для обміну інформацією, електронного документообігу, інтранет-систем.
- Зворотний зв’язок всередині організації: організація анонімних опитувань для співробітників, збирання пропозицій щодо покращення робочого процесу.
- Корпоративна культура співпраці: проведення спільних тренінгів, розробка механізмів для обміну знаннями між працівниками.

Попри значні зусилля з розвитку комунікаційної стратегії, у Немішаївській селищній раді існують певні проблеми, які ускладнюють ефективну взаємодію між співробітниками та громадянами [44, 47]. Цими проблемами є:

- Фрагментованість інформаційних потоків – відсутність єдиного інформаційного простору призводить до нерівномірного поширення інформації серед працівників.
- Обмежене використання цифрових технологій – недостатня інтеграція сучасних електронних платформ у робочі процеси.
- Недостатня зворотна комунікація з громадянами – хоча використовуються соціальні мережі, механізми зворотного зв'язку ще потребують удосконалення.
- Низький рівень залученості працівників у процес прийняття рішень – деякі співробітники відчувають недостатню можливість впливати на важливі рішення [42, 43.49].

Організаційна культура Немішаївської селищної ради є важливим елементом ефективного управління та розвитку громади. Вона визначає принципи, за якими функціонує рада, формує підходи до прийняття рішень, взаємодію між працівниками та комунікацію з мешканцями громади. У сучасних умовах відкритості та демократизації важливо створювати сприятливе середовище для залучення громадян до ухвалення рішень та формування прозорої системи управління [40].

Організаційна культура Немішаївської селищної ради базується на таких ключових принципах [40]:

- Прозорість та відкритість – забезпечення громадян доступом до інформації про діяльність ради через відкриті дані, звіти, соціальні мережі, громадські слухання.
- Орієнтація на громаду – урахування потреб мешканців у процесах планування та прийняття рішень (Додаток Г).
- Командна робота – ефективна взаємодія між працівниками ради, чіткий розподіл функцій та відповідальності.

- Професіоналізм та безперервне навчання – підвищення рівня кваліфікації працівників ради, запровадження програм розвитку та стажувань.
- Зворотний зв’язок (табл. 2.1.) – використання механізмів для активного залучення мешканців до управління (громадські обговорення, онлайн-опитування, зустрічі з депутатами).
- Інноваційність та цифровізація – застосування сучасних цифрових рішень для покращення роботи ради та зручності для громадян.

Таблиця 2.1.

Основні канали комунікації Немішаївської селищної ради

Канал	Аудиторія	Призначення	Частота оновлення
Офіційний сайт	Вся громада	Інформування	Щодня
Соціальні мережі	Молодь, активні мешканці	Зворотний зв’язок	Щотижня
Громадські слухання	Старше покоління, активісти	Обговорення рішень	Раз на місяць
ЗМІ (газети, ТБ)	Вся громада	Офіційні новини	Раз на квартал

Джерело: [39].

Структурні елементи організаційної культури:

Комунікаційна стратегія:

- Проведення комунікаційного аудиту (аналіз наявних каналів комунікації, оцінка їхньої ефективності).
- Визначення ключових комунікаційних цілей (інформування, залучення громадян, зміна ставлення та поведінки).
- Сегментування цільових аудиторій (мешканці громади, підприємці, держслужбовці, молодь, ЗМІ).
- Розробка ключових повідомлень для різних груп населення.
- Моніторинг ефективності комунікацій (табл. 2.1).

Організаційна структура та кадровий потенціал:

- Використання моделі McKinsey 7S для визначення стратегії, ролей, компетенцій.
- Створення єдиного інформаційного простору між відділами ради.
- Впровадження системи внутрішніх тренінгів для підвищення кваліфікації.

Взаємодія зі стейкхолдерами:

- Громадські обговорення (щомісячні зустрічі з мешканцями, консультації з експертами).
- Співпраця з підприємцями та інвесторами (створення сприятливих умов для розвитку бізнесу).
- Робота з ЗМІ та блогерами (публічне висвітлення діяльності ради, залучення лідерів думок).
- Співпраця з молоддю (ініціативи для молодіжного активізму, освітні програми).

Для моніторингу ефективності організаційної культури використовуються показники, наведені в таблиці 2.2:

Таблиця 2.2.

Показники оцінки ефективності організаційної культури Немішаївської селищної ради

Показник	Одиниця виміру	Джерело даних	Частота аналізу
Відвідуваність сайту	Кількість унікальних відвідувачів	Google Analytics	Щомісяця
Активність у соцмережах	Лайки, коментарі, репости	Аналітика соцмереж	Щотижня
Кількість звернень громадян	Кількість заявок	CRM-система	Щомісяця
Участь у громадських слуханнях	Кількість учасників	Протоколи засідань	Щокварталу

Джерело: [40]

Таким чином, організаційна культура Немішаївської селищної ради є невід’ємним елементом успішного місцевого управління. Вона ґрунтується на прозорості, залученості мешканців та ефективних комунікаціях. Використання

сучасних підходів до комунікації та взаємодії з громадянами дозволяє підвищити довіру до влади та покращити якість надання послуг. Подальший розвиток організаційної культури включає цифровізацію процесів, розширення каналів комунікації та впровадження інноваційних методів управління.

РОЗДІЛ 3.
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Для будь-якого виду комунікацій важливо побудувати довіру. Щоб досягти цієї мети, між українськими органами публічної служби та громадянами необхідно розробити ефективну комунікаційну стратегію, яка включатиме в себе такі ключові елементи:

- Прозорість та відкритість: Активно інформувати громадськість про поточну діяльність органу, детально пояснюючи, як саме його робота сприяє покращенню життя українців. Важливо використовувати просту і зрозумілу мову, а також відкривати дані, щоб дати людям змогу зазирнути за лаштунки бюрократичних процесів [45].
- Олюднення публічної служби: Робити акцент на людському факторі, розповідаючи історії успіхів службовців та представляючи переможців конкурсів на посади. Це допоможе подолати стереотипи про «чиновників» і показати, що за бюрократичною машиною стоять реальні люди, які віддано виконують свою роботу.
- Діалог з громадянами: Активно залучати громадськість до обговорення важливих питань, створюючи платформи для зворотного зв’язку. Це допоможе краще зрозуміти потреби людей та враховувати їхні думки при прийнятті рішень [45].

Такий підхід дозволить не лише підвищити довіру громадян до органів влади, але й зробити державну службу більш ефективною та орієнтованою на потреби людей.

Щоб заслужити довіру громадян, недостатньо лише ефективно виконувати свої обов’язки. Важливим є прояв поваги, яка має два виміри [46]:

- Безпосередня повага: Приємне ставлення до кожного громадянина, навіть якщо проблема виявиться складною, здатне значно покращити

взаємовідносини [45].

- Інформаційна повага: В епоху інформаційного перенасичення громадяни очікують, що до їхнього часу ставитимуться з повагою. Це означає: лаконічність, зрозумілість, візуалізацію даних та використання сучасних форматів подачі інформації (інфографіка, короткі відео) [45].

Соціальні мережі – це не тільки інструмент для поширення важливої інформації, але й платформа для комунікації. Яскравий приклад – сторінка Адміністрації транспортної безпеки США в Instagram [49]. Там, крім серйозних питань авіабезпеки, можна знайти добірку фотографій з найдивнішими речами, виявленими в багажі пасажирів. Таке поєднання серйозного і розважального контенту робить сторінку цікавою для широкої аудиторії і допомагає залучити більше підписників [49].

Щоб внутрішні комунікації в організації були ефективними та послідовними, необхідно розробити чітку стратегію. Така стратегія допоможе визначити цілі спілкування зі співробітниками та розробити план дій для їх досягнення [48]. Хоча впровадження стратегії може бути складним процесом, воно є необхідним для створення єдиного інформаційного простору в організації. Насамперед, стратегія внутрішніх комунікацій має включати:

1. Визначення мети та цілей внутрішніх комунікацій

Перш ніж розпочати будь-яку комунікаційну кампанію, необхідно чітко визначити, чого ми хочемо досягти. Для цього варто відповісти на наступні запитання:

- Які зміни ми бажаємо побачити? Це можуть бути підвищення залученості співробітників, покращення командної роботи, зростання ефективності або зміцнення корпоративної культури.
- Як ми виміряємо успіх? Сформулюйте конкретні, вимірювані та досяжні цілі, які дозволять оцінити результативність наших зусиль [48, 49].

2. Аналіз аудиторії

Щоб ефективно комунікувати, необхідно глибоко розуміти свою аудиторію – співробітників [21, 33]. Для цього потрібно:

- Визначити ключові сегменти: Розподіліть співробітників на групи за різними критеріями (відділ, досвід, інтереси), щоб розробити персоналізовані повідомлення.
- Зрозуміти потреби та очікування: Проведіть опитування або фокус-групи, щоб дізнатися, яка інформація цікавить співробітників, якими каналами вони користуються і які у них є запитання [21, 24].

3. Формування ключових повідомлень

Розробляючи повідомлення, слід зосередитися на:

- Цінностях компанії: Які принципи лежать в основі діяльності організації?
- Стратегічних цілях: Куди рухається компанія і як кожен співробітник може долучитися до досягнення цих цілей?
- Актуальних проектах та досягненнях: Які успіхи компанії можуть мотивувати співробітників?
- Проблемах та їхніх рішеннях: Як компанія вирішує виклики і які кроки вживаються для покращення ситуації? [21, 24].

4. Вибір каналів комунікації

Для ефективної комунікації необхідно використовувати різноманітні канали:

- Корпоративний портал: Централізоване джерело інформації для всіх співробітників.
- Соціальні мережі: Для неформального спілкування та обміну досвідом.
- Email-розсилки: Для оперативного доведення важливої інформації.
- Очні зустрічі: Для обговорення складних питань і прийняття рішень.
- Внутрішні заходи: Конференції, тренінги, корпоративні вечори [22].

5. Оцінка ефективності

Щоб переконатися в ефективності внутрішніх комунікацій, необхідно регулярно проводити оцінку [24]:

- Кількісні показники: Кількість прочитаних повідомлень, відвідуваність корпоративного порталу, участь у заходах.
- Якісні показники: Рівень задоволеності співробітників, рівень обізнаності

про стратегічні цілі компанії, готовність співробітників до змін [39].

Для успішної реалізації стратегії внутрішніх комунікацій можна використовувати різноманітні інструменти:

- Системи управління знаннями: Для зберігання і обміну інформацією.
- Платформи для проведення онлайн-опитувань: Для збору зворотного зв'язку від співробітників.
- Відеосервіси: Для створення корпоративних відеороликів.
- Соціальні мережі для внутрішнього користування: Для неформального спілкування і обміну досвідом.

Основою успішних внутрішніх комунікацій є постійний діалог, який починається зі своєчасного та систематичного інформування співробітників про всі важливі події та зміни органу державної влади [17].

Проте важливо розуміти, що внутрішні комунікації – це не просто розсилка безлічі листів. Це цілеспрямований процес передачі важливої інформації. Кожне повідомлення має бути актуальним, зрозумілим і цікавим для співробітників. Найкраще, коли інформація подається в зручному форматі та через канали, які використовують різні групи працівників. Найгірший сценарій – коли новини про зміни в компанії поширюються не офіційними каналами, а через плітки та чутки [8, 10, 19].

Перш ніж розпочати комунікаційну кампанію, варто з'ясувати, які саме канали спілкування є найбільш зручними для органу державної влади. Можливо, це електронна пошта, чати у месенджерах (WhatsApp, Telegram), спеціальні професійні групи в соціальних мережах, внутрішня інформаційна платформа (Intranet), друковане видання або ж традиційні зустрічі. Проведіть невелике опитування серед співробітників, щоб дізнатися їхні вподобання. Це допоможе створити ефективну систему внутрішньої комунікації, яка охоплюватиме різноманітні канали [18, 19, 44].

Перед тим, як створювати будь-який внутрішній контент, варто чітко визначити його мету. Яку саме інформацію потрібно донести до співробітників? Яку думку варто донести? Адже часто відбувається перевантаження колег

великою кількістю різноманітних файлів, сподіваючись, що кожен сам відбере собі потрібну інформацію. Такий підхід не завжди ефективний [4, 29].

Рекомендації щодо ефективної комунікації плану дій в органі місцевого самоврядування:

Отримання плану дій від вищого рівня влади – це завжди виклик. Як зробити так, щоб кожен співробітник не просто ознайомився з документом, а зрозумів свою роль у його реалізації та відчував свою причетність до загальної справи?

Ми пропонуємо наступний алгоритм дій:

1. Персоналізація плану:
    - Виділити з загального плану ті завдання, які безпосередньо стосуються вашої громади.
    - Додати конкретні терміни виконання, очікувані результати та показники ефективності.
2. Візуалізація інформації:
    - Створити яскраву та зрозумілу презентацію або інфографіку, використовуючи фірмову стилістику громади.
    - Використати прості діаграми, ілюстрації та мінімум тексту.
3. Активна комунікація:
    - Розсилка матеріалів: Надіслати підготовлені матеріали всім співробітникам з коротким поясненням важливості кожного завдання.
    - Опублікування на сайті та соцмережах: Розмістити інформацію на офіційному сайті громади та в соцмережах.
    - Відеозвернення мера: Записати відеозвернення, де мер пояснить стратегічні цілі громади та закличе співробітників до активної участі.
    - Обговорення на зустрічах: Провести зустрічі з командами, де можна обговорити план дій, відповісти на запитання та зібрати пропозиції.
4. Створення єдиної команди:

- Залучати співробітників до розробки рішень та ініціатив.
- Відзначати успіхи та досягнення команди.

Важливість такого алгоритму дій полягай в наступному:

- Залучення до процесу: Коли співробітники розуміють, як їхня робота впливає на розвиток громади, вони працюють більш ефективно.
- Зрозумілість для всіх: Проста і ясна подача інформації забезпечує, що всі співробітники розуміють загальну мету.
- Спільна відповідальність: Залучення до розробки рішень сприяє підвищенню відповідальності кожного співробітника.

Рекомендації:

- Система мотивації: Заохочення співробітників за досягнення поставлених цілей.
- Забезпечення необхідних ресурсів: наявність у співробітників всіх необхідних інструментів для виконання завдань.
- Регулярне оцінювання результатів: моніторинг виконання плану дій та корективи за необхідності.

Завдяки цим рекомендаціям, план дій можна перетворити на спільну мету команди і досягти значних результатів у розвитку громади, адже ефективна комунікація – це ключ до успішного виконання будь-якого плану дій. Але, не зважаючи на це, часто внутрішні комунікації залишаються на задньому плані, поступаючись місцем зовнішнім зв’язкам.

Якісна система внутрішніх комунікацій – це інвестиція в майбутнє організації. Вона дозволяє створити згуртовану команду, поліпшити ефективність роботи та збільшити задоволеність персоналом [50].

Тож виділимо такі рекомендації для органів державної влади:

- Інвестувати в розвиток внутрішніх комунікацій: Виділяти достатньо ресурсів для створення та підтримки ефективної системи внутрішніх комунікацій.
- Використовувати різноманітні інструменти: Обирати ті інструменти комунікації, які найбільш підходять для організації та співробітників. Це

можуть бути як традиційні методи (наради, дошки оголошень), так і сучасні технології (корпоративні месенджери, соціальні мережі).

- Зробити комунікацію зрозумілою та корисною: Інформація, яка передається співробітникам, має бути актуальною, точною та легко сприймається. Використовувати просту мову, уникати бюрократичних штампів.
- Створити атмосферу довіри: Заохочувати співробітників до відкритого спілкування, вислуховувати їхні думки та пропозиції.

Отже, ефективна робота будь-якого органу влади неможлива без налагоджених внутрішніх комунікацій, оскільки співробітники мають відчувати свою причетність до спільної справи, розуміти цілі та завдання організації.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених у кваліфікаційній роботі завдань, можемо зробити наступні висновки:

1. У процесі дослідження було встановлено, що внутрішні комунікації відіграють ключову роль у функціонуванні органів державної влади та безпосередньо впливають на рівень організаційної культури. Відсутність ефективної комунікаційної системи призводить до низької мотивації працівників, зниження рівня довіри в колективі та неефективного прийняття управлінських рішень.

Результати аналізу показали, що організаційна культура формується через постійну взаємодію співробітників, наявність спільних цінностей та ефективну систему комунікацій. Наявність прозорих та відкритих комунікаційних процесів у державних установах сприяє підвищенню рівня управлінської ефективності, покращенню координації роботи між підрозділами та загальному зміцненню довіри до державних органів.

2. Визначено особливості прояву внутрішніх комунікацій в організаційній культурі органу державної влади, серед яких: ієрархічний характер комунікацій (органи державної влади функціонують у чітко структурованій ієрархії, що впливає на внутрішні комунікаційні процеси, де ефективність комунікацій залежить від зворотного зв’язку між керівництвом та підлеглими); регламентованість і формалізація комунікацій (внутрішні комунікації в державних органах часто відбуваються за встановленими регламентами та процедурами, що сприяє прозорості й передбачуваності комунікативних процесів, але водночас може ускладнювати оперативність прийняття рішень); взаємозв’язок із корпоративною етикою (організаційна культура державної установи визначає норми поведінки, мовні формули та стиль спілкування між працівниками, відповідальність за передану інформацію); роль неформальних

комунікацій (попри формалізований характер спілкування, значну роль відіграють неформальні комунікаційні зв'язки між співробітниками, які можуть сприяти швидкому обміну інформацією, формуванню командного духу та вирішенню конфліктних ситуацій); використання сучасних технологій (цифровізація державного управління сприяє розвитку внутрішніх комунікацій через електронні документообіги, корпоративні портали, чат-боти, відеоконференції, що підвищує оперативність інформаційного обміну, але вимагає адаптації працівників до нових цифрових інструментів); комунікації як елемент мотивації персоналу (відкритий діалог, чітке донесення завдань, зворотний зв'язок і визнання досягнень сприяють підвищенню продуктивності та формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі); вплив політичних чинників (зміна керівництва чи політичного курсу може спричиняти зміни в комунікативній культурі, стилі управління та рівні відкритості інформаційних потоків).

3. Досліджено, що розробка комунікаційної стратегії потребує системного підходу, включаючи аналіз поточної ситуації, визначення цілей, ідентифікацію аудиторії, вибір оптимальних каналів комунікації, управління ризиками та постійний моніторинг ефективності. Державні органи мають використовувати різноманітні методи комунікації, такі як інформування, діалог, консультування та партнерство. Важливими є співпраця зі ЗМІ, взаємодія з бізнесом, стратегічне планування комунікаційних заходів і залучення професійних медіафахівців. Застосування аналітичних інструментів (PEST, SWOT-аналізів) допомагає визначити сильні сторони комунікаційної політики, виявити можливості для покращення та оптимізувати ресурси. Загалом, ефективна комунікаційна стратегія сприяє не лише покращенню управління, але й забезпечує стабільний розвиток громади, формує позитивний імідж органів влади та підвищує рівень громадської участі у суспільних процесах.

4. Встановлено, що ефективне управління комунікаціями є ключовим фактором у діяльності органів публічної влади, зокрема Немішаївської селищної ради. Налагоджені внутрішні комунікації між співробітниками сприяють

підвищенню продуктивності, кращій координації та прийняттю обґрунтованих рішень. Попри застосування різних комунікаційних стратегій, існують проблеми, такі як фрагментованість інформаційних потоків, недостатнє використання цифрових технологій, слабка зворотна комунікація з громадянами та низька залученість працівників у процес ухвалення рішень. Організаційна культура Немішаївської селищної ради базується на принципах прозорості, орієнтації на громаду, командної роботи, професіоналізму та цифровізації. Розвиток комунікаційної стратегії передбачає проведення аудиту, визначення цілей, сегментацію аудиторій, впровадження інноваційних підходів та моніторинг ефективності комунікацій. Подальше вдосконалення організаційної культури передбачає розширення цифрових рішень, активніше залучення громадян до процесу управління та покращення взаємодії зі стейкхолдерами. Це сприятиме підвищенню довіри населення до влади та покращенню якості надання послуг.

5. На основі проведеного дослідження було запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення внутрішніх комунікацій у державних установах, серед яких:

- використання сучасних цифрових платформ для комунікації та обміну інформацією;

- регулярні командні зустрічі та стратегічні сесії для підвищення згуртованості колективу;

- формування єдиних комунікаційних стандартів для державних установ;

- навчання персоналу комунікаційним навичкам та методам ефективної взаємодії;

- створення внутрішніх інформаційних бюлетенів, корпоративних порталів для покращення обміну інформацією.

Таким чином, вдосконалення внутрішніх комунікацій сприятиме не лише підвищенню ефективності державних установ, а й формуванню відкритої та продуктивної організаційної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук Т. (2019), «Комунікативний супровід публічної політики як складник стратегічних урядових комунікацій у демократичному суспільстві», Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. Вип. 27. С. 55-62.
2. Архипова Є. О., Дмитренко Н. О. (2016), «Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства», Інвестиції: практика та досвід. №1. С. 92-96.
3. Баровська А. В. (2015), «Стратегічні комунікації: досвід НАТО», Стратегічні пріоритети. № 1(34). С. 147-152.
4. Ведення соціальних мереж. Посібник у межах проєкту «Тренінги з муніципальних комунікацій та роботи з населенням у територіальних громадах». (2023).
5. Воронов О. І. (2017), «Цілепокладання як механізм формування управлінських рішень у публічній сфері», Держава та регіони. № 1. С. 33-38.
6. Гулай В. (2015), «Політико-комунікативні стратегії і практики взаємодії органів місцевого самоврядування України та Польщі», Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку. Вип. 27. С. 89-94.
7. Данкевич В. Є. (2021), «Генезис ідеї брендингу як інструменту публічного управління», Державне управління: удосконалення та розвиток. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/9.pdf.
8. Доповідь «Kroll Global Fraud Report». Глобальні ризики для бізнесу. URL: https://www.kroll.com/en/insights/publications/global-fraud-and-risk-report-2019.
9. Дрешпак В. М., Бабаченко Н. В. (2018), «Комунікативна діяльність служб зі зв'язків з громадськістю органів місцевого самоврядування міст республіки Польща», Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації. № 3. С. 94-102.

10. Дубов Д. (2007), «Засоби масової інформації як якісно новий суб'єкт політичних комунікацій», Політичний менеджмент. № 1. С. 57-65.
11. Ефективні комунікації для громад. Посібник (поради та практики, набуті Українським кризовим медіа-центром, зокрема й у співпраці з громадами-партнерками Програми USAID DOBRE). (2024).
12. Інстаграм-сторінка Адміністрації транспортної безпеки США. URL: https://www.instagram.com/tsa/?hl=en.
13. Кіслов Д. В. (2015), «Система державних маркетингових комунікацій: теорія і практика», монографія. К.: «МП Леся». 408 с.
14. Комунікація громадських ініціатив для тих, хто творить зміни. Ясиневич Я. (2016), Практичний посібник. Київ.
15. Комунікація і криза: як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи. Мудрак Л. М. (2020), Посібник.
16. Корост Д. С. (2023), «Організаційна культура та її роль у практиці управління персоналом».
17. Курбан О. (2014), «Базові основи системного PR-планування», Вісник Книжкової палати. № 12. С. 36-38.
18. Левченко Н. М., Дацій Н. В., Родченко І. Ю. (2019), «Комунікаційна стратегія органів місцевого самоврядування та громадськості у вирішенні питань поводження з муніципальними відходами», Університетські наукові записки. Т. 18, № 4. С. 82-91.
19. Малімон В. І. (2018), «Комунікативні технології в публічному управлінні», Івано-Франківськ: ІФОЦППК. 51 с.
20. Михайлова О. Г. (2022), «Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності», Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. № 5. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue_5_2022.
21. Михайловська О. В. (2016), «Деякі аспекти комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості», Науковий вісник

Полісся. № 1(5). С. 56-63.

22. Модель «RepTrak». URL: https://www.reptrak.com/reptrak-platform/reputation/.
23. Наукові підходи до визначення сутності поняття комунікаційної стратегії та її основних форм. Науковий блог Національний університет "Острозька академія". (2018). URL: https://naub.oa.edu.ua/2018/naukovi-pidhody-do-vyznachennya-sutnos/.
24. Основи публічних комунікацій для територіальних громад. Посібник у межах проєкту «Тренінги з муніципальних комунікацій та роботи з населенням у територіальних громадах». (2023).
25. Офіційний сайт Немішаєвської селищної ради. URL: http://nem-rada.gov.ua/.
26. Практика публічних комунікацій для об'єднаних громад. Посібник в межах Програми «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). (2020).
27. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 вересня 2012 р. Офіційний вісник України. 2012. № 76. Ст. 3067.
28. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text.
29. Про державну службу: Закон України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3723-12.
30. Про державну службу: Закон України від 17.11.2011 р. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 26. Ст. 273.
31. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII. URL: http://zakon.rada.qov.ua/laws/show/157-19.
32. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97. URL: http://zakon.rada.qov.ua/laws/show/280/97.
33. Про місцеві вибори: Закон України від 14 липня 2015 р. № 595-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 37-38. Ст. 366.

34. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації: Закон України від 23 вересня 1997 р. № 539/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 49. Ст. 299.
35. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2493-14.
36. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17 березня 2011 р. № 3166-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 38. Ст. 385.
37. Публічні виступи та презентації. Посібник у межах проєкту «Тренінги з муніципальних комунікацій та роботи з населенням у територіальних громадах». (2023).
38. Рейтинги міст України – дев'яте муніципальне опитування IRI (The International Republican Institute). За результатами муніципальних опитувань, проведених Соціологічною групою «Рейтинг»: у квітні-травні 2023 (16 800 респ.) та квітні-травні 2024 (16 800 респ.). (2024).
39. Розроблення та розповсюдження інформаційних матеріалів. Посібник у межах проєкту «Тренінги з муніципальних комунікацій та роботи з населенням у територіальних громадах». (2023).
40. Романенко Є. О. (2013), «Комунікативні стратегії довіри як інструмент взаємодії державної влади та громадськості», Інвестиції: практика та досвід. № 6. С. 143-145.
41. Семененко І. С. (2015), «Основи розвитку корпоративної культури в публічному управлінні», Теорія та практика державного управління. Вип. 2. С. 122-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2015_2_21.
42. Стець О. М. (2020), «Міжнародні стандарти державно-службових правовідносин, які пов'язані з дотриманням етичних норм», Держава та регіони. Серія: Право. № 2. С. 226–230. URL: http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/2_2020/40.pdf.
43. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця: монографія. (2018). К.: НА СБ України. 517 с.

44. Стратегія сталого розвитку "Україна – 2020": схвалена Указом Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 р. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015.
45. Торхова Н. О. (2018), «Стратегічна спрямованість процесу управління зв'язками з громадськістю в органах публічного управління», Могилянські читання-2018. Тези доповідей XXI Всеукр. наук.-метод. конф. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. П. Могили. С. 36-38.
46. Чукут С. А., Яценко В. О. (2021), «Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжний та український досвід», Інвестиції: практика та досвід. № 12. С. 72-79.
47. Щодо впровадження електронних механізмів прямої демократії в Україні у контексті посилення державно-громадського діалогу та взаємодії. Аналітична записка. URL: http://www.niss.gov.ua/articles/1409/.
48. Van Ruler B. (2018), «Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests», International Journal of Strategic Communication. Vol. 12. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2018.1452240.
49. Brooks R. (2012), «Confessions of a Strategic Communicator. Tales from Inside the Pentagon's Message Machine», Foreign Policy. December 6. URL: http://foreignpolicy.com/2012/12/06/confessions-of-a-strategic-communicator.
50. Sanders K., Canel M. G. (2013), «Government Communication in 15 Countries: Themes and Challenges», Government Communication: Cases and Challenges. London, New York: Bloomsbury Academic. C. 277-312.