

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
**Наказ Вищого навчального закладу**  
**Укоопспілки «Полтавський університет**  
**економіки і торгівлі»**  
**18 квітня 2019 року № 88-Н**

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ**  
**«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання  
Форма навчання заочна  
Кафедра правознавства

**Допускається до захисту**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Г. В. Лаврик  
(підпис) (ініціали, прізвище)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**на тему «ПУБЛІЧНА КОМУНІКАЦІЯ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ У**  
**ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ**  
**ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ І МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»**

*спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»*  
*освітня програма «Публічне адміністрування»*

**Виконавець роботи:** Стасюк Яна Олександрівна

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Науковий керівник:** Сарапин Віта Василівна

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Рецензент:** Кульчій Інна Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

**Полтава 2021**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ</b> .....	9
1.1. Поняття комунікації в публічному управлінні.....	9
1.2. Комунікація як засіб формування і відтворення владно-управлінських відносин та інститутів.....	25
<b>РОЗДІЛ 2. КОМУНІКАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ І МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ</b> .....	39
2.1 Особливості комунікацій з громадськістю в публічному управлінні.....	39
2.2. Форми та методи комунікативної взаємодії органів державної влади і місцевого самоврядування з громадськістю.....	46
<b>РОЗДІЛ 3. ЗНАЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ І МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b> .....	58
3.1. Комунікація як чинник розвитку публічного управління в Україні.....	58
3.2. Удосконалення публічної комунікації органів державної влади та місцевого самоврядування.....	66
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	76
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	84

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Публічне управління як соціальне явище нині свідоме нагальної необхідності встановлення й підтримки неперервних комунікативних зв'язків між його суб'єктами та об'єктами, із послугуванням спеціальними засобами і способами обміну інформацією, що забезпечують і безпосередньо здійснюють процес управління. Комунікація – важливий складник управління загалом та державного управління зокрема. Відомо ж бо, що потреба встановлення та підтримки комунікації впливає із самої сутності державного управління як цілеспрямованого впливу на досягнення суспільно значущих та соціально визначених цілей та передбачає обов'язкове усвідомлення публічною адміністрацією цієї потреби, а також регулювання та координацію комунікативної діяльності цих суб'єктів.

Комунікація в публічному управлінні загалом – це процес соціальної взаємодії через повідомлення, змістом яких є публічне управління, реалізація публічних повноважень та державної політики. Це означає, що сфера цього повідомлення стосується не тільки системи діяльності державної влади й органів місцевого самоврядування, але й виходить за її межі й охоплює весь соціальний простір. Тобто така комунікація стосується як суб'єктів, які пов'язані із системою державного управління, так і осіб поза нею – у громадському та приватному секторах.

Нині в Україні простежуються істотні зміни в державному управлінні та відносинах між державою й громадянським суспільством, в яких владні органи розглядаються як адміністративні структури для надання послуг, а громадськість – як клієнт, котрий їх отримує. Тож нова парадигма функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування має своїм складником розробку і використання ефективних форм і методів діяльності з урахуванням цих реалій, переосмислення концепції створення,

управління та послугування публічною інформацією, а також забезпечення неперервного зворотного зв'язку з громадськістю. Серед проблем комунікативної взаємодії публічної влади з громадянським суспільством чи не найсуттєвішою є проблема інформаційного забезпечення та просування публічної політики.

Комунікативні процеси, пояснення політики, дії влади загалом іноді невизначені, не систематизовані, спонтанні і часто непередбачувані щодо їхнього перебігу чи наслідків. Тому сьогодні виникає потреба теоретичного обґрунтування принципів комунікації в публічному адмініструванні, удосконалення її внутрішніх і зовнішніх векторів, розробки дієвих методів і форм для практичної реалізації управлінських функцій.

Дослідженням публічної комунікації та її значення в підвищенні ефективності діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування займалися такі вчені, як О. А. Бажинова, Л. К. Байрачна, Н. Р. Барабанова, А. І. Башук, В. В. Березенко, Н. В. Ботвина, О. І. Гавінська, К. О. Глубоченко, К. Т. Голубчак, О. А. Дегтяр, В. Б. Дзюндзюк, Г. О. Дзяна, Р. Б. Дзяний, В. М. Дрешпак, Л. Г. Дротянко, Н. А. Жук, В. С. Загорський, Т. П. Кальна-Дубінюк, Д. В. Кіслов, Л. Д. Климанська, В. М. Козаков, О. М. Крутій, Ю. А. Лапутіна, М. Г. Лашкіна, Л. П. Макаренко та ін.

**Метою дослідження** є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на подальше дослідження та вдосконалення публічної комунікації для підвищення ефективності діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування.

Для досягнення мети дослідження слід виконати такі завдання:

- визначити поняття комунікації в публічному управлінні;
- проаналізувати комунікацію як засіб формування і відтворення владно-управлінських відносин та інститутів;

- з'ясувати особливості комунікації з громадськістю в публічному управлінні;
- виокремити форми та методи комунікації органів державної влади і місцевого самоврядування з громадськістю;
- охарактеризувати комунікацію як один із важливих чинників розвитку публічного управління в Україні;
- обґрунтувати потребу вдосконалення публічної комунікації органів державної влади та місцевого самоврядування.

**Об'єкт дослідження** – суспільні відносини, які виникають під час процесу публічної комунікації в органах державної влади та місцевого самоврядування.

**Предметом дослідження** є публічна комунікація та її значення в підвищенні ефективності діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування.

**Методи й інформаційна основа дослідження.** Методологічною основою роботи є теорія відображення і теорія пізнання, а також системний аналіз. Досліджуючи публічну комунікацію та її значення в підвищенні ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, ми використали діалектичний метод з опертям на принципи об'єктивності, конкретності, детермінізму, всезагального взаємозв'язку та взаємозалежності. В основу дослідження покладено й порівняльно-правовий та формально-логічні методи. Взаємозв'язки й закономірності розвитку комунікацій у публічному управлінні встановлені методом синтезу. Осмислюючи отриману інформацію, ми також оперували методом індукції, за допомогою якого сформулювали висновки щодо вирішення поставлених проблем.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в тому, що робота є спробою комплексного теоретичного і практичного дослідження публічної

комунікації та її значення в підвищенні ефективності діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування. За результатами дослідження сформульовано та обґрунтовано низку положень, які мають наукову новизну і теоретичне та практичне значення, зокрема:

– визначено, що комунікація – явище складне, тож поняття має різноманітні тлумачення, що підкреслюють певні його аспекти. Зокрема, його можна трактувати як: 1) мовну взаємодію або здатність переконувати за допомогою символів та знаків; 2) процес передачі інформації, завдяки якому інформація циркулює в певних соціальних системах та між ними; 3) процес обміну інформацією між суб'єктами певної сфери діяльності для взаємного впливу;

– проаналізовано й зазначено, що в основу сучасного публічного управління покладене застосування методів стратегічного планування, стратегічного управління та інноваційних підходів до публічного адміністрування. Постановка завдань, контроль за виконанням цих завдань, аналіз досягнутих результатів здійснюється за допомогою системи внутрішнього організаційного обміну інформацією – системи внутрішніх комунікацій;

– після дослідження особливостей комунікацій із громадськістю в публічному управлінні зроблено висновки, що комуникативна діяльність органів публічного управління є ключовим чинником побудови демократичного суспільства, заснованого на діалозі. Упорядкована, згармонізована система комунікації публічної влади з суспільством дозволяє реалізувати завдання публічної політики держави. Крім того, органи публічного управління мають використовувати інноваційні комунікаційні форми та технології для налагодження і розвитку продуктивних зв'язків із громадськістю;

– виокремлено такі методи взаємодії між публічною владою та громадськістю в Україні, як: 1) інформаційний запит громадянина до органів державної влади та місцевого самоврядування; 2) особистий прийом громадянина працівниками органів державної влади та місцевого самоврядування; 3) телефонний дзвінок громадянина до органів державної влади та місцевого самоврядування або на спеціалізовану державну лінію; 4) електронне звернення громадянина на вебсайті органів державної влади та місцевого самоврядування; 5) колективне звернення громадян до органів державної влади та місцевого самоврядування; 6) інформаційний запит одного органу державної влади та місцевого самоврядування до іншого;

– охарактеризовано комунікацію як невіддільну частину публічного управління, яке ґрунтується на принципах демократії, зокрема урахування потреб об'єкта управління, відкритого діалогу з громадянським суспільством. З огляду на це зростає роль комунікативних стратегій публічної влади, спрямованих на розв'язання таких завдань: 2) формування дієвої і стійкої системи інформування об'єктів публічного управління своєю діяльністю; 2) неперервне вивчення громадської думки, підбиття підсумків соціологічних досліджень щодо діяльності органів публічної влади; 3) розбудова системи зворотного зв'язку з громадськістю;

– запропоновано інструменти вдосконалення комунікативної взаємодії органів публічної влади і громадськості та обґрунтовано потребу ухвалення Закону України «Про публічні консультації» (zareestrovаний у Верховній Раді за №4254 від 23.10.2020), який на законодавчому рівні зобов'язує органи влади: 1) планувати та публікувати інформацію щодо підготовки проєктів актів заздалегідь; 2) проводити консультації на всіх етапах формування державної, регіональної політики; 3) дотримуватися процедури проведення публічних консультацій, визначеної пропонованим законопроектом; 4) надавати звіт про результати консультацій; 5) створити єдине

інформаційне суспільство на базі інформаційно-комунікаційних технологій; 6) забезпечити доступ громадськості до публічної інформації; 7) забезпечити надання якісних соціальних, адміністративних та інших послуг; 8) інформувати за допомогою засобів комунікації про можливість залучення громадян до активного процесу суспільного життя; 9) заохочувати громадськість до пропозицій, рекомендацій та нових ідей.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що положення, висновки та пропозиції, викладені в роботі, можуть бути використані для поглиблення досліджень із проблем публічної комунікації, розробки методів підвищення ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування; в освітньому процесі – при підготовці навчально-методичних посібників та дистанційних курсів із навчальних дисциплін «Комунікації в публічному адмініструванні», «Публічні комунікації та ділова мова» тощо.

**Обсяг і структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять шість підрозділів, висновків, списку використаної літератури.



# РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

## 1.1. Поняття комунікації в публічному управлінні

Загалом поняття «комунікація» тлумачать як обмін інформацією між двома або більше суб'єктами в певний час і місці. Комунікацію також можна описати як передачу інформаційних повідомлень за допомогою різноманітних систем зв'язку та різноманітних засобів масової інформації. Залежно від кількості учасників, їхньої мети, каналів спілкування, інструментів, стратегій процес комунікації набуває різних форм. Звідси впливає значна кількість моделей і типологій спілкування, що вивчаються у низці галузей і напрямків науки.

У науковій літературі розрізняють комунікацію в широкому і вузькому розумінні цього слова. У широкому розумінні вона являє собою одну з основ людського життя і форму мовленнєвої діяльності, що не завжди має семантичний план (певний сенс чи зміст). У вузькому значенні це процес обміну інформацією між двома чи більше суб'єктами із залученням різних засобів масової інформації та комунікаційних систем.

Стаття з Енциклопедії державного управління означає комунікацію (лат. *Communicatio*, від *communico* – «роблю спільним, з'єднуюсь, спілкуюсь») і як «шлях спілкування, зв'язок одного місця з іншим»; і як «спілкування, передача інформації від людини до людини – специфічна форма взаємодії людини в процесах їх пізнавальної та трудової діяльності,

яка здійснюється переважно за допомогою мови (рідше через інші знакові системи)» [30, с. 302].

Із філософської позиції комунікація (від лат. *Communicatio* – повідомлення, передача) – «спілкування, обмін ідеями, інформацією тощо; передача того чи іншого змісту від однієї формації (колективної чи індивідуальної) до іншої через знаки, закріплені на матеріальних носіях. І наукове спілкування, і спілкування в інших сферах (наприклад, у мистецтві, літературі, побутових або виробничих відносинах) є соціальним процесом, який відтворює соціальну структуру і виконує в ній об'єднуючу функцію» [ Цит. за: 30, с. 275].

До ключових ознак та особливостей комунікації належать такі:

- учасники комунікативного процесу (два чи більше), об'єднані способом передачі інформації;
- ситуація, щодо якої спілкуються учасники;
- набір символів (тексти, слова, жести, міміка, пантоміміка, мова простору, кольору тощо), якими послуговуються для передачі ситуації.

Тобто комунікація як одне з найважливіших соціокультурних явищ може мати різні форми з огляду на кількість учасників, їхню мету, канали мовної і немовної взаємодії, інструменти, стратегії і тактики тощо. Звідси – наявність значної кількості концепцій, теорій і досліджень комунікативних та інформаційних процесів у суспільстві, які постійно студіюють учені з багатьох галузей, зокрема мовознавства, психології спілкування, соціальної психології, політичної психології, масової комунікації, PR, маркетингу, журналістики, політології, соціології, менеджменту, державного управління тощо.

Тож і огляду на вищевказане в широкому значенні комунікація – це взаємодія між суб'єктами як обмін певними повідомленнями. До таких суб'єктів належать певні особи, групи людей, організації, соціальні

інститути, комунікація яких виступає необхідним елементом їхнього соціального існування.

Комунікацію як різноаспектне поняття можна трактувати як:

– мовну взаємодію або здатність переконувати за допомогою символів та знаків;

– постійний процес передачі інформації, завдяки якому інформація поширюється в певних соціальних системах та між ними;

– процес обміну інформацією між суб'єктами певної сфери діяльності для забезпечення взаємного впливу [6, с. 63].

Слід зауважити, що комунікації типологізуються залежно від певних параметрів. Наприклад, відповідно до використовуваних знакових систем її поділяють на вербальну (за допомогою мови, слова) та невербальну (зорові сигнали, зображення, пози, жести, міміка, пантоміміка, мова кольору, простору, звукові сигнали та ін.). Комунікація буває усною й письмовою. За способом взаємодії вона поділяється на пряму (безпосередню) і непряму (опосередковану через технічні засоби чи інших людей). За масштабом спілкування (з урахуванням кількості її суб'єктів) комунікацію поділяють на міжособистісну, групову та масову. Так, міжособистісне спілкування передбачає взаємодію між суб'єктами, які відносно чітко ідентифікують одне одного за певними ознаками, групову – всередині певних груп, членів яких об'єднують певні ідеї, ставлення до явищ і процесів довколишньої дійсності, масову – всередині неоднорідної, розсіяної аудиторії.

З огляду на багатогранний характер комунікації її розглядають із різних позицій представники багатьох наукових галузей.

Наприклад, відомий український учений Г. Почепцов пропонує такі підходи, що вказують на певні аспекти комунікації як соціального явища:

1. Традиційний підхід розглядає комунікацію всередині риторики – мистецтва правильної мови, «науки про те, як впливати на людей своїм

мовленням; філософії та логіки – наук» [66], що уможливили створення моделі реального людського спілкування; теорії аргументації – власне, галузі логіки, яка вчить знаходити аргументи для переконання людей, щоб довести власну думку чи спростувати думку опонента.

2. Загальнотеоретичний підхід, заснований на теорії спілкування – науці про теоретичні концепції «із загальних питань людського спілкування; теорії масової комунікації – науці про особливості спілкування з масовою аудиторією» [66]; семіотиці – науці про символічний аспект спілкування, яка «розглядає знак як вільне поєднання значення (змісту) та форми» [65]; теорії міжнародних комунікацій – науці, яка розглядає урядові переговори, переклад як засіб міжнародної комунікації, управління міжнародними конфліктними ситуаціями та ін.

3. Прикладний підхід, заснований на психоаналізі – науці, відповідно до якої комунікативні процеси розглядаються як такі, що дозволяють зазирнути в підсвідомість; діловому спілкуванні – науці, яка осмислює найбільш раціональні шляхи вирішення ділових проблем; теорії інформації – суто прикладній математичній науці; теорії комунікативних обмінів – науці про стратегічні й тактичні аспекти поведінки людей під час інформаційного обміну.

4. Фізіологічний підхід, сформований на позиціях лінгвістики, яка «пояснює мовні форми, з якими вони є спілкуванням» [66]; семантики – науки, що «вивчає значення мовних одиниць, оскільки без формалізації семантики неможливе будь-яке комп'ютерне моделювання» [66] мислення та спілкування людини (комп'ютерна лінгвістика, на ньому базується штучний інтелект); соціолінгвістики – науки, що вивчає взаємозв'язок соціальної та мовної структур; психолінгвістики – науки «про еквіваленти нових процесів у психіці» [66]; паралінгвістики – науки про процеси, що супроводжують вербальну комунікацію.

5. Психологічний та соціологічний підхід, заснований на результатах досліджень комунікації у психології – науці про поведінку окремої людини, групи людей або людей загалом відповідно до менталітету; соціології – науці, що вивчає взаємозв'язки соціальних структур [66].

До вищезазначеного доцільно додати виокремлений Г. Почепцовим підхід управління, спрямований на вивчення комунікації як інструменту управління соціальними процесами і заснований на дослідженнях у галузі: науки про державне управління, у колі рефлексій якої – цілеспрямований вплив держави на стан і розвиток соціальних процесів та відносин; політології, яка вивчає політичні процеси та явища, практику політичного управління [67].

Отже, для дослідження комунікації можна залучати різноманітні наукові та прикладні засоби різних галузей науки, які, однак, не виключають один одного, а використовуються в комплексі.

Чільним явищем комунікації є власне комунікативний процес.

Вище було зазначено, що комунікативний процес є обміном інформацією між двома або більше суб'єктами, завдяки якому забезпечуються управлінська, інформативна, емоційна та фактична (пов'язана з контактами) функції комунікації.

Як зауважує Н. В. Ботвина, для побудови ефективного процесу спілкування важливо відповісти на такі питання: 1. Хто є одержувачем інформації? 2. Яку інформацію хоче отримати одержувач? 3. Яка інформація має надаватися? 4. Якому методу отримання інформації надає перевагу одержувач? 5. Яких результатів ми хочемо досягти, надаючи інформацію одержувачу? [10, с. 209].

Услід за Г. Почепцовим наводимо основні елементи комунікативного процесу [67]:

По-перше: відправник (адресант) – суб'єкт (особа, група, організація, державна установа тощо), який «генерує ідеї або збирає інформацію та передає її конкретному або неуточненому одержувачу» [67]. Відправник сам визначає, яка саме ідея або інформація мають стати предметом комунікативного обміну, і (за необхідності чи можливості) до якої цільової аудиторії та яким чином (за допомогою яких комунікативних каналів) буде спрямована ця ідея (інформація).

По-друге: кодування, під яким розуміють процес перетворення ідей (інформації) на знаки та символи (зображення, звуки, мова, жести тощо), а також форму, придатну для трансляції певними каналами зв'язку (наприклад, відеозвернення голови ОТГ, записане українською мовою з допомогою відеокамери). Так на етапі кодування ідея (інформація) перетворюється на повідомлення. Крок кодування – з'ясувати, чи зможе цільова аудиторія декодувати це повідомлення. Тому повідомлення має закодовуватися тими знаками та символами та у формі, яка забезпечить його отримання та правильну інтерпретацію.

По-третє: повідомлення – ідея (інформація), закодована певним набором знаків і символів і підготовлена до передачі в певній формі одержувачу. Зашифроване повідомлення сприймається третьою стороною (яка не є власником декодера) лише як сигнал. Тож відеозвернення українською мовою голови ОТГ для того, хто її не розуміє, або для людини, яка не має належного технічного забезпечення, є просто сигналом, але не повідомленням.

По-четверте: канали зв'язку – природні та штучні засоби зв'язку, за допомогою яких сигнал надходить від відправника до одержувача. Відправник має вибрати найбільш відповідний канал зв'язку для досягнення мети, при цьому він може не обмежуватися одним каналом, а використовувати кілька. Наприклад, відеофайл можна демонструвати по

телебаченню, розташовувати на вебсайті чи в соціальній мережі. До того ж кожен сигнал може транслюватися лише відповідним каналом зв'язку. Щоб опублікувати інформацію з відеофайла зі вже згаданого зверненням голови ОТГ для публікації в газеті, слід його перекодувати, тобто подати у вигляді тексту, а це може дещо змінити зміст повідомлення (у писемному тексті важче передати емоції оратора, його ставлення до промовленого, яке чітко виявляється в міміці, пантоміміці, інтонаціях тощо).

По-п'яте: шум – природні та штучні перешкоди, які впливають на складники комунікативного процесу і можуть порушити його на будь-якій стадії. Його можна віднести до соціально-культурних та техніко-технологічних перешкод. Наприклад, людина, яка не хоче слухати радіозвернення голови ОТГ із певних причин (відсутність довіри, несприйняття ідей, особиста неприязнь і т.ін. тощо), вимкне засіб зв'язку (телевізор, комп'ютер) чи згорне сторінку в соціальній мережі, а інша не почує це звернення через тимчасові технічні перешкоди.

По-шосте: декодування – процес, за допомогою якого одержувач повідомлення перетворює отриманий сигнал на повідомлення шляхом розпізнавання та правильної інтерпретації знаків та символів, за допомогою яких кодувалася ідея (інформація).

По-сьоме: одержувач (адресат) – аудиторія або особа, яка отримує повідомлення та інтерпретує його. Одержувач може бути як цільовою аудиторією (особою), так і випадковою. Якщо реакція на отримані ідеї (інформацію) не потрібна або не виникає, процес комунікації на цьому закінчується.

По-восьме: зворотний зв'язок – ланка зв'язку, метою якої є передача повідомлення-відповіді від одержувача відправнику. Повідомлення-відповідь надсилається одержувачем відправнику з метою підтвердження факту отримання повідомлення; уточнення змісту повідомлення; інформування про

власну реакцію на зміст повідомлення. Зворотний зв'язок може здійснюватися за допомогою тих самих каналів зв'язку, що і перше повідомлення (прямі канали зв'язку), або інших. Наприклад, зворотний зв'язок між головою ОТГ, котрий виступив із відеозверненням, та аудиторією може відбуватися у такі способи: демонстрація на місцевому телеканалі інтерв'ю з громадянами, які висловлюють свою позицію щодо теми, отримання листів громадян, публікація відповідей на звернення в соціальних мережах тощо.

Існують і інші моделі комунікації, призначені для вивчення та демонстрації структури комунікативної взаємодії для вирішення проблем у різних сферах, у тому числі в галузі соціокультурних, політичних, економічних відносин.

Особливо важлива роль належить процесу комунікації в державному та місцевому управлінні, незалежно від форми комунікації, про яку йдеться. Керівникам усіх рівнів потрібна інформація для прийняття рішення. Характеристики інформаційних потоків мають вирішальне значення для усвідомлення специфіки комунікативного процесу та налагодження ефективної комунікації в публічному управлінні, тому вищезазначені теоретичні положення важливі для комунікативної діяльності державної влади та органів місцевого самоврядування.

Слід розрізнати поняття зовнішньої та внутрішньої комунікації. Зовнішня комунікація в державному та місцевому управлінні спрямована на вплив на громадськість або отримання рекомендацій чи координацію позицій з членами суспільства, а внутрішня комунікація пронизує всю систему державного та місцевого управління зсередини і є головною рушійною силою в управлінських рішеннях.

За слушним міркуванням розробника теорії управлінської поведінки американського вченого Г. Саймона, «без комунікації не може бути



організації» [16, с. 194]. За його концепцією комунікація в організації «є двостороннім процесом», який охоплює «як передачу інформації, так і наказів від центру прийняття рішень», а також «переміщення інформаційних потоків до цього центру». Важливо, що такі потоки можуть мати різний характер, як-от «поради щодо прийняття рішень або відгуки виконавців» [16, с. 194].

Організація створює канали зв'язку, з яких інформація отримується в процесі прийняття управлінських рішень і де інформація передається після прийняття рішень. Ці канали бувають формальними і неформальними. Формальні канали в переважно засновані на офіційному уряді організації (система управління), тоді як неформальні стосуються розгалуженої системи соціальних відносин організації.

Комунікативні функції організації – це особлива навичка, яку можна набути, вдосконалити та розвинути. Комунікація оцінюється як ефективна тоді, коли повідомлення піддається розшифруванню і розумінню його одержувача.

У державному та місцевому управлінні Л. В. Литвинова та Ю. В. Збираник виділяють такі види публічної комунікації:

- «1) комунікація з метою інформування;
- 2) комунікація з метою надання державних послуг;
- 3) комунікація з метою обговорення проєктів рішень, які не можуть бути прийняті без участі громадськості» [49, с. 6].

Комунікативна діяльність у державному та місцевому управлінні (за В. Дрешпаком) – це «здійснення інформаційних обмінів, спрямованих на виконання функцій державного та місцевого управління, що забезпечується комунікативною підсистемою державного управління» [28]. По суті, комунікативна підсистема державного та місцевого управління охоплює суб'єкти взаємодії, інформаційні відносини та відносини управління,

«процеси взаємодії суб'єктів управління між собою та з іншими соціальними інститутами» [28]. Вона також включає інфраструктуру, яка «забезпечує створення, передачу, пошук управлінської інформації, тобто інформації, яка циркулює в цій системі» [28] та використовується для реалізації управлінських взаємодій та впливів.

Комунікативна підсистема державного та місцевого управління, за слушним твердженням В. Дрешпака, динамічно взаємодіє з іншими підсистемами публічного управління (організаційними, правовими, кадровими, економічними та іншими) і складається з ряду підсистем нижчого рівня, що «забезпечують реалізацію управлінських комунікацій», основними елементами яких, як зазначалося вище, є: «власне повідомлення, що має свою символічну (семіотичну) форму та зміст» [28]; його відправник та одержувач (суб'єкти зв'язку); канал зв'язку; процеси перекладу та сприйняття повідомлення, включно з кодуванням (створенням) та декодуванням (сприйняттям та розумінням) повідомлення.

Серед функцій публічної комунікації О. В. Рашковська виокремлює такі:

– консервативна – спрямована на «збереження статусу-кво державного устрою, що сприяє стабільному існуванню соціального організму» [75];

– координаційна – «призначена для забезпечення координації впливів суб'єкта управління відповідно до параметрів об'єкта управління та їх можливих змін» [75];

– інтегративна – пов'язана з реалізацією такої державної політики, яка «враховувала б інтереси всіх елементів соціальної системи, сприяла б виробленню та прийняттю узгоджених управлінських рішень» [75];

– мобілізаційна – спрямована на забезпечення легітимності конкретного соціального ладу, здобуття підтримки та схвалення суспільством управлінських рішень;

– соціалізаційна – пов’язана із «засвоєнням у процесі інформаційного обміну соціально-політичних норм, цінностей і традицій держави, підвищенням рівня політичної компетентності громадян» [75].

Відповідно до структури та функцій комунікативної підсистеми державного та місцевого управління та комунікативної діяльності в публічному управлінні Д. Галлін виділяє такі основні компоненти [14, с. 54]:

1) соціальний – це індивіди та соціальні групи як учасники комунікативної діяльності, джерела та реципієнти контенту, цей компонент характеризує комунікативну діяльність у цілому;

2) технологічний – методи створення, трансляції, приймання, розуміння, зберігання повідомлень;

3) технічний – системи й засоби створення, трансляції, прийому та декодування, зберігання повідомлень;

4) семіотичний – окремі знаки й знакові системи як форми для змісту, його носії.

Отже, слід наголосити на такій особливості комунікативної підсистеми, як її неоднорідність, що зумовлена поєднанням елементів соціальної, технологічної, технічної та символічної систем.

З огляду на позиції, наведені В. Дрешпаком, комунікативна підсистема державного та місцевого управління складається з таких підсистем:

1) підсистема суб’єктів спілкування;

2) технологічна підсистема;

3) технічна підсистема;

4) семіотична підсистема [28].

Кожна з них містить елементи одного виду і виконує певні функції.

Так, функції комунікативної підсистеми державного та місцевого управління тісно пов’язуються з функціями державного управління і розглядаються як особливі, орієнтовані на використання засобів комунікації,

типи управлінського впливу держави та інших державних суб'єктів та їх відносини як цілісної публіки суб'єкта управління.

Ключові функції цієї підсистеми такі: налагодження обміну інформацією, представництво та легітимація системи державного та місцевого управління, забезпечення цілеспрямованого управлінського впливу. Напрямок може розрізняти внутрішні та зовнішні функції цієї підсистеми.

Внутрішні функції спрямовані на створення, постійне використання та перетворення (відповідно до змін, які відбуваються в системі державного управління, комунікативній підсистемі тощо) інформаційно-комунікативної структури і семіотичних систем.

Основні внутрішні функції цієї підсистеми:

– формування та підтримка встановлених «комунікативних відносин між елементами системи державного й місцевого управління» [28] та елементами середовища;

– виробництво та зберігання цінностей і значень, носіями яких є елементи його семіотичної підсистеми, яка забезпечує генерування та зберігання управлінської інформації, а також створює «ідеологічні рамки» системи державного та місцевого управління.

Натомість зовнішні функції реалізують за допомогою технічних та семіотичних засобів «плив державного та місцевого управління на внутрішнє та зовнішнє середовище» [28].

Зовнішні функції цієї підсистеми:

– трансляція, яка виявляється у послугуванні встановленими лініями зв'язку для інформаційного обміну, який здійснюється у внутрішньому й зовнішньому середовищах;

– номінативна, що реалізується у відображенні з допомогою певних символів об'єктів, явищ і процесів, пов'язаних із системою державної влади та органів місцевого самоврядування;

– соціальний менеджмент, який заснований на застосуванні комунікативних засобів для організації діяльності людей, забезпечення його ціннісного змісту [9, с. 375].

Із комунікативною діяльністю в державному та місцевому управлінні пов'язане поняття комунікативного простору. Це соціокультурне середовище, де за участю суб'єктів, що належать до системи державного управління та його середовища, із використанням відповідних інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури, відбуваються процеси, спрямовані на виконання функцій державного та місцевого управління.

Суб'єкти, згадані у вищевказаному визначенні, – це державні органи та органи місцевого самоврядування. Інформаційні ресурси в цьому разі містять: окремі документи та їхні масиви, бази даних та банки даних, результати інтелектуальної творчості. Інформаційна інфраструктура тут поєднує: організаційні структури, які забезпечують створення, поширення, споживання інформації, інформаційні та телекомунікаційні структури, інформаційні технології. До процесів, пов'язаних зі створенням повідомлень, належать такі: виробництво інформації, обробка інформації, тиражування інформації. Процеси, пов'язані з поширенням повідомлень, містять передачу і зберігання інформації.

Термін «інформаційний простір державного управління» часто використовується паралельно з терміном «комунікативний простір державного управління». Однак вони мають не лише спільні риси, але й певні відмінності. Порівняльний аналіз компонентів інформаційно-

комунікаційного простору державного управління дозволяє виявити їхні спільні, відмінні та особливі риси [20, с. 122; 27].

За твердженням В. М. Дрешпака, спільним для інформаційного та комунікативного простору державного й місцевого управління є те, що вони разом утворюють комунікативну сферу публічного управління та забезпечують функціонування його комунікативної підсистеми. Однак їхнє функціонування пов'язане з різними аспектами інформаційної діяльності в публічному управлінні – робота з інформацією та обміном повідомленнями. Межі інформаційного та комунікативного простору мобільні, оскільки змінюються визначені реалії (об'єкти, суб'єкти, процеси, відносини, процедури управління тощо), канали зв'язку постійно модернізуються, що дозволяє значно розширити розповсюдження відповідної інформації, змінюючи склад суб'єктів, що беруть участь у всіх процесах і взаємовідносинах. Ці простори відрізняються передусім складом і структурою їхніх елементів та межами. Інформаційний простір містить усіх суб'єктів інформаційної діяльності у цій сфері, усю сукупність даних, які створюються, переміщуються та зберігаються, процеси та відносини, пов'язані з цим. Комунікативний простір включає лише суб'єктів, дані, процеси та відносини, пов'язані з комунікативними обмінами в цій сфері. Адже в комунікативному просторі існують як внутрішні, так і зовнішні комунікації. Особливістю кожного з досліджуваних просторів є їхні центральні, системостворчі елементи. Для інформаційного простору центральний елемент – це інформація, тобто будь-яка інформація чи дані, які можна зберігати на фізичному носії або відображати в електронному вигляді. Для комунікативного простору – це правильно створене повідомлення як значення, укладене в певну семіотичну форму [1, с. 49].

У країнах з перехідною економікою зазвичай переважають технології маркетингових комунікацій. Ефективно впроваджені комунікаційні заходи в

державному та місцевому управлінні корисні всім учасникам комунікативної взаємодії. Прикладом може слугувати система комунікативних програм з питань охорони здоров'я Сполучених Штатів Америки. Наприклад, терористичні атаки у 2001 р. та розсилка смертельної сибірської виразки спонукали службовців системи охорони здоров'я до розробки на та впровадження інформації про державну політику охорони здоров'я. У цьому контексті професор університету Флориди Дж. Бернар тлумачив комунікацію в цій галузі як стратегію поширення та оцінки правдивої, відповідної та зрозумілої інформації для охорони здоров'я. У статті «Комунікація в основі ефективного громадського здоров'я», опублікованій у грудні 2014 р. в «Американському журналі громадського здоров'я», автор наголошував, що «добре сплановані та реалізовані комунікативні програми впливають на поведінку людей і, як наслідок, призводять до формування здорового суспільства» [49, с. 8]. Кампанії з підвищення обізнаності щодо шкідливості паління та надмірної ваги, які призвели до громадської тенденції до зменшення споживання цигарок і контролю ваги тіла та розвиток звичок здорового харчування, слугують прикладами ефективною комунікації у сфері охорони здоров'я в США. Наводячи їх, розуміємо проблеми в комунікації з громадськістю у вітчизняній сфері охорони здоров'я. Так, незважаючи на вжиті заходи із роз'яснення основних напрямків і переваг медичної реформи, зокрема, інновацій у первинній ланці, а також активне спілкування представників виконавчої влади про запобіжні заходи щодо поширення пандемії Covid 19, у тому числі і про необхідність щеплень, суспільство не цілковито довіряє офіційним джерелам інформації. Отже, виникає потреба формування нових підходів і форм комунікації влади і громадян.

Розвиток системи комунікації в державному та місцевому управлінні України, як і більшість державних механізмів, безпосередньо пов'язана з чинною законодавчою базою. Крім того, він корелюється з відповідністю

сучасним викликам і проблемам соціуму. Нині розроблено ряд нормативних актів, які регулюють інформаційну політику, найважливішими з яких є Закони України «Про інформацію», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про звернення громадян», «Про місцеве самоврядування в Україні» [3].

У розвиток ідеї щодо необхідності встановлення комунікацій як двосторонніх відносин між владою та громадянами було розроблено Концепцію проєкту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики» (2010). На ній мав ґрунтуватися Закон України, основні цілі якого – «забезпечення вільного доступу громадськості до урядових рішень; участь громадськості у формуванні державної політики; розробка механізмів участі громадськості в управлінні державними справами; створення системи моніторингу з боку влади публічних запитів на певні урядові рішення; запровадження загальних стандартів взаємодії влади та громадськості для всіх державних установ» [5].

Після затвердження Концепції розроблено та впроваджено нормативно-правові акти, які забезпечили необхідні й достатні механізми налагодження комунікації між «державним органом та громадою». З-поміж них слід виокремити Закон України «Про доступ до публічної інформації», «який забезпечує широкі можливості доступу громадян до інформації про діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування», а також постанову Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадян у формуванні та реалізації державної політики», яка «детально регламентує механізми залучення громадськості до обговорення державної політики та участі в ній» [20, с. 321].



Однак, незважаючи на наявність нормативно-правових актів, залишається два фундаментальних питання, необхідних для встановлення повноцінної комунікації між публічною владою та громадськістю, а саме: формування системи моніторингу громадських запитів на певні урядові рішення; вироблення і впровадження загальних стандартів взаємодії влади й громадськості для всіх без винятку державних та місцевих установ. До того ж нагадаємо, що в Україні досі немає єдиного нормативно-правового акту чи іншого документа, який би регулював діяльність, наприклад, прес-служб органів публічної влади.

Отже, розглянувши поняття комунікації в публічному управлінні, ми дійшли такого.

Комунікація – це взаємодія між суб'єктами шляхом обміну певними повідомленнями.

Комунікації класифікуються залежно від певного параметра: вербальна та невербальна, пряма та непряма, міжособистісна, групова, масова, формальна і неформальна тощо.

Комунікація як предмет вивчення цікавить різні галузі науки, що пояснює безліч наукових підходів до її сутності.

У комунікативному процесі існує вісім основних елементів: відправник (адресант), кодування, повідомлення (сигнал), канали зв'язку, шум, декодування, одержувач (одержувач), зворотний зв'язок.

Різноманітність підходів до композиції цих елементів комунікативного процесу, різне розуміння їхньої ролі в комунікативному процесі та інші фактори призвели до появи значної кількості моделей комунікації в публічному управлінні.

Комунікативна діяльність у публічному управлінні – це здійснення інформаційних обмінів для виконання функцій державного й місцевого

управління, яка забезпечується комунікативною підсистемою державного управління.

Комунікативна підсистема державного управління динамічно взаємодіє з іншими підсистемами державного управління і містить підсистеми: суб'єктів комунікації; технологічну; технічну; семіотичну.

Основними функціями комунікативної підсистеми є: забезпечення обміну інформацією, представництво та легітимація системи державного управління, забезпечення цілеспрямованого управлінського впливу.

Комунікативна діяльність у публічному управлінні відбувається в межах відповідного комунікативного простору.

## 1.2. Комунікація як засіб формування і відтворення владно-управлінських відносин та інститутів

Фундаментальні зміни соціального устрою в нашій країні призвели до трансформації соціальної структури з новими соціальними групами, організаціями та установами, формами адміністративно-політичного управління життям, ускладненням змісту та структури яких призводить до збільшення обсягів інформації (наукової, художньої, політичної, побутової тощо). Зростає значення соціальної комунікації в процесах управління, що співвідноситься із суттєвими змінами не тільки в технічній, але і в соціальній, соціально-культурній основі інформаційного суспільства. Країни, засновані на новітніх науково-технічних ідеях, починають займати пріоритетні позиції у світі, впроваджуючи їх у різні інформаційні потоки та

відповідні технічні засоби, що створюють та ефективно використовують системи й мережі зв'язку в процесах публічного управління.

Важливим показником соціальної ефективності публічного управління є задоволеність населення діяльністю влади, а також рівень соціальної напруженості. Вони мають вирішальне значення для виникнення комунікативних бар'єрів, а отже, питання відповідності і продуманості комунікативної діяльності в публічному управлінні актуальніше, ніж у будь-якій іншій сфері соціального спілкування. Визначаючи критерії ефективності комунікаційного процесу в публічному управлінні, слід не тільки знати його мету і завдання, але й мати уявлення про ефективність обміну інформацією та інформаційний вплив.

Глобальний перехід людства до інформаційно-комунікативного суспільства супроводжується швидкою кількісною та якісною трансформацією інформаційної сфери та появою й розвитком абсолютно нового типу комунікативних структур та процесів у всіх сферах життя, місця й ролі комунікацій у розвитку суспільства та забезпеченні ефективного публічного управління.

Комунікація – це семантичний аспект соціальної взаємодії, одна з найпоширеніших характеристик будь-якої діяльності, завдяки якій людина чи організація «приєднується до зовнішнього середовища», обмінюється думками чи інформацією для забезпечення взаєморозуміння [23, с. 73]. До того ж комунікація є процесом, який складається із взаємопов'язаних етапів, кожен із яких сприяє забезпеченню розуміння іншою стороною та сприйняттю інформації [22, с. 111].

Найбільш поширеною причиною недостатньої ефективності комунікації є нерозуміння того, що комунікація – це обмін, в якому кожен учасник відіграє активну роль.

Важливим напрямком досягнення ефективності публічного управління є підвищення якості й доступності державних послуг, задоволення потреб його споживачів – громадян та організацій. При цьому під ефективністю управління розуміють досягнення цілей своєчасно і з мінімальними витратами державних ресурсів. Поєднання демократії та ефективності взаємно передбачає й обумовлює одне одного.

Поняття «належне врядування» реалізується головним чином шляхом спілкування між урядовими та неурядовими організаціями, які мають на меті об'єднати зусилля для досягнення взаємоприйняттого результату – «прийняття соціально значущих рішень та задоволення соціальних потреб» [28, с. 20]. Ефективний демократичний розвиток суспільства забезпечується систематичною і безперервною комунікацією публічної влади та громадян, які мають знати, як діє влада, які рішення приймає [28, с. 20].

Для досягнення максимальної гласності влада має покладатися на засоби масової інформації, які фільтрують та аналізують інформацію, що надається суспільству, в електронній або друкованій формі. Сучасні інформаційно-комунікативні технології пропонують широкі можливості для залучення громадян до інноваційної діяльності державного управління.

Інформаційне суспільство нині послуговується новим типом комунікації, що забезпечує вільний обмін інформацією між громадянами та органами державної влади. Інформаційні технології дають громадянам можливість не тільки контролювати чи споживати державні послуги, а й брати активну участь в обговоренні та формуванні державної політики.

Нині динамічно розвиваються нові типи комунікацій з використанням інформаційних технологій та інтернету. Зазвичай їх узагальнюють до поняття електронного бізнесу, складником якого є електронне урядування.

Суть електронного урядування полягає в нових можливостях для державного управління шляхом використання інформаційно-комунікаційних

технологій у роботі державних установ та органів місцевого самоврядування на благо громадян та бізнесу, а також для власних потреб. Електронне урядування розширює можливості взаємодії держави й людини. Передовсім ідеться про спрощення пошуку й отримання інформації. Повна, точна, своєчасна і правдива інформація про роботу органів державної влади та місцевого самоврядування спрощує процес пошуку необхідної інформації, заощаджує час службовців, уповноважених відповідати на питання громадян тощо. Взаємодія адресатів комунікації (громадян, організацій) з публічною владою забезпечується низкою служб, які дозволяють запитувати та отримувати з інтернету необхідну інформацію або дозволи та надсилати державним установам, передбаченим законодавством, для моніторингу стану запитів. Крім того, принцип «єдиного вікна» передбачає існування єдиної точки входу для взаємодії з органами влади на всіх рівнях. Для цього потрібна спеціалізована система, яка дозволяє автоматично надсилати запити та звіти до уповноважених державних органів [42, с. 99].

До переваг електронного урядування, на думку Л. Д. Клеманської, належать такі:

- оптимізація часових і трудових витрат від перекладу державних послуг в електронну форму;
- надання доступності і підвищення якості послуг завдяки впровадженню інформаційних технологій;
- «підвищення прозорості механізмів державного управління, розширення доступу до державних інформаційних ресурсів» [41, с. 128];
- підвищення рівня демократії і зміцнення громадянського суспільства, а отже, і держави загалом.

Практика засвідчує, що найбільш ефективним каналом комунікації за охопленням аудиторії, швидкістю зворотного зв'язку, співвідношенням витрат є соціальні медіа. Участь у соціальних мережах дозволяє органам

публічного управління не тільки відстежувати реакцію користувачів на певні дії влади, а й сприяє збору пропозицій та визначенню ініціатив, які найбільше підтримуються суспільством. Багатосторонність та багаторівневість глобальних комунікативних процесів потребують безперервного вдосконалення системи публічного управління. Проте слід підкреслити, що таке вдосконалення неможливе без залучення до комунікацій громадянського суспільства, без розуміння відповідальності за його перебіг та результати кожного окремого громадянина.

Відповідно до теорії соціальної організації стверджує, що комунікативна взаємодія – це найважливіший фактор, що визначає управлінську поведінку в соціальних інститутах та організаціях. Маркетинговий підхід дозволяє виявити залежність розвитку адміністративно-політичних організацій від зовнішніх та внутрішніх умов комунікативної взаємодії. Згідно з концепцією «управління змінами», вдосконалення комунікативних стратегій є необхідною умовою для вдосконалення управління організаціями бізнесу, а також підтримки конкурентоспроможності. Концепція когнітивного управління акцентує на модернізації принципів управління адміністративних організацій шляхом реструктуризації, інновацій, упровадження сучасних нормативних актів, досягнення соціальної та комунікативної взаємодії «якісно нового культурного значення» [36, с. 17].

Сучасні владно-управлінські відносини та інститути неможливі без ефективно публічної комунікації як форми взаємодії суб'єктів та об'єктів управління.

Завдяки технологічним інформаційним можливостям стає зрозуміло, що регіональні і глобальні кризові соціально-економічні явища диктують правлячим елітам необхідність переосмислити наявні та побудувати нові підходи до спілкування як окремих індивідів та спільнот, і з усім

суспільством. Ідеться не лише про нові інформаційні канали від влади до людей, а й про зміст повідомлень для розуміння в суспільстві. Це важливо, оскільки від рівня комунікації залежить рівень довіри громадян до публічної влади.

У межах комунікативної системи відбуваються різні події, пов'язані з управлінською діяльністю, які розгортаються в межах певного соціального простору. Результатом комунікативної взаємодії є створення базових адміністративно-політичних та управлінських інститутів, формування стилю управлінської взаємодії між владою та населенням, забезпечення якості культури управління та ефективності процесу управління. Комунікація між органами державної влади та місцевого самоврядування й суспільством, запровадження комунікативних стандартів при обміні інформацією в суспільстві, засновані на нових принципах рівноправного, взаємовигідного діалогу.

ЗМІ є одночасно каналом комунікації та активним учасником процесу реформ. Зауважимо, що останнє відбувається незалежно від існування такої урядової комунікативної програми та її позитивного чи негативного характеру. Головний виклик владі полягає в тому, як донести своє повідомлення до ЗМІ, які набувають дедалі більшого впливу в умовах демократії. Уряд та адміністрація повинні толерантно оцінювати та усвідомлювати роль незалежних ЗМІ в процесі реформ як ключового постачальника інформації та відгуків.

Більше того, ефективність засобів масової інформації як каналу комунікації залежить від загальної ситуації у сфері медіареальності та сприйняття їх незалежності. Взаємодія представників публічного сектору зі ЗМІ базується на ряді принципів. Передовсім це принцип досягнення консенсусу як основи для реалізації політики. Уряд та реформаторські групи повинні «лобіювати» підтримку своїх реформ, щоб із самого початку

програми, спрямовані на різні групи змін у розподілі ролей та відповідальності між державним та приватним секторами, могли б підвищити ефективність нової державної політичної системи. Наприклад, перед зміною правил догляду за пацієнтами в медичних закладах необхідно зустрітися з лікарями та обговорити проекти змін. Наступним принципом є підтримка постійного й чіткого потоку інформації. Це не означає, що всі брифінги та контакти для преси мають бути новинами. Однак важливо розвивати почуття «участі» в аудиторії як об'єкті впливу, щоб відтворити відчуття, що з ними консультуються. Наприклад, неформальна зустріч з журналістами може бути присвячена загальним параметрам оцінки заходів щодо припинення підкупу в митній службі [39, с. 180].

Нагадаємо, що процес комунікації публічного управління містить компоненти, типові для будь-якого комунікативного акту, як-от:

- суб'єкт-комунікатор (органи публічного управління різних гілок та рівнів управління); саме повідомлення (офіційна та неофіційна інформація, усна чи письмова, вербальна та невербальна);

- об'єкт-реципієнт, або одержувач (суспільство загалом, інститути громадянського суспільства, окремий реципієнт); канали розповсюдження інформації (міжособистісні, групові та масові); канали зворотного зв'язку (звернення громадян, різноманітні форми політичної участі тощо);

- процес кодування-декодування інформації (створення інформаційних повідомлень та їх інтерпретація аудиторією тощо);

- перешкоди – «шуми» (технічні, психологічні, семантичні) [43, с. 112].

До елементів управлінської комунікації належать мотиви і цілі, які надають комунікації спрямованого, раціонального характеру, і процес передачі інформації. У комунікації використовуються різні технології й засоби передачі інформації від публічної влади – громадянам і навпаки, тобто зворотного зв'язку.



Комунікації в публічному управлінні виконують ряд важливих завдань. Передовсім це надання особам, котрі приймають рішення, надійної та своєчасної інформації. В основі такого управлінського рішення лежать як об'єктивна інформація, так і суб'єктивні фактори (особистий досвід, інтуїція, мотивація, цінності). Не менш важливим є перетворення інформації з точки зору її форми та обсягу, щоб вона могла бути якісно сприйнятою та зрозумілою для особистості.

Складний характер комунікації в публічному управлінні дозволяє виділити її типологію на основі різних принципів. Залежно від каналів комунікації розрізняють: комунікацію через неформальні канали; через організації; через засоби масової інформації.

Комунікація за допомогою неформальних контактів або міжособистісного спілкування – одна з найдавніших, що існували в первісних суспільствах, але і нині їй належить значна роль. У цього методу є два основних аспекти. Перший пов'язаний із ситуацією, коли комунікація здійснюється за допомогою міжособистісного спілкування як основного каналу передачі або отримання інформації. Цей канал має значний емоційний зв'язок між комунікатором та одержувачем, що робить його подеколи набагато ефективнішим, ніж, наприклад, засоби масової інформації. Іншим аспектом спілкування за неформальними каналами є те, що міжособистісне спілкування включається в процес трансляції та засвоєння інформації за допомогою масових каналів.

Дослідники стверджують, що певна інформація через засоби масової інформації сприймається масовою аудиторією не безпосередньо, а опосередковано – через «лідерів думок». Вони більш підготовлені сприймати інформацію, більш обізнані, краще орієнтовані на потік медіаповідомлень і завжди можуть висловити свою думку з певного інформаційного питання

[38, с. 27]. Отже, медіаповідомлення спочатку потрапляють до «лідерів думок», а потім, через міжособистісне спілкування, до масової аудиторії.

Метод публічної комунікації через організації полягає в тому, що зв'язком між керівними і керованими є політичні партії, призначені для посередницьких відносин між політичною системою та суспільством, формулюванням та об'єднанням групових інтересів.

Інші важливі канали публічної комунікації – це медіа, які в сучасному суспільстві відіграють усе більшу роль у поширенні інформації про діяльність публічної влади. Слід зазначити, що основним інформаційним каналом у системі публічного управління є засоби масової інформації.

Публічна комунікація – це регулювальний та координаційний механізм забезпечення ефективних і стабільних відносин держави й суспільства.

Важливим принципом комунікативної взаємодії влади та суспільства можна вважати вдосконалення спілкування зі складних питань. Це особливо важливо в неоднорідному медіапросторі, якому властива різноманітність і необмежена свобода. Наприклад, про намір підвищити тарифи на комунальні послуги в наступному році слід повідомити і почати роз'яснювальну кампанію у засобах масової інформації заздалегідь.

Принцип встановлення контактів із боку влади як за власною ініціативою, так і в критичних ситуаціях дуже важливий. Відсутність власної версії подій та фрази «без коментарів» неминуче змушує інших обговорювати проблему та спотворювати факти. Наприклад, питання зловживання влади коштами чи транспортними засобами для особистого користування потребує чесної відповіді.

Принцип прозорості наданої інформації – це невід'ємна умова зміцнення довіри до влади та її авторитету у ЗМІ та широкій громадськості. Хоча це не просто і вимагає комплексного методу управління. Зауважимо, що цей принцип важливий для забезпечення дорадчого стилю управління.

Наприклад, текст нового положення про заборону продажу тютюнових виробів має бути чітким та легкодоступним без будь-яких перешкод [52, с. 372].

Принцип чіткого розділення різних видів інформації передбачає, що інформацію, отриману від державних органів та місцевих адміністрацій, слід ідентифікувати за такими категоріями:

- статистичні дані (трудова, фінансова, грошова та ін.);
  - послуги громадянам (комунальні послуги, заклади охорони здоров'я, сфера культури тощо);
  - державна політика (податки, медична реформа, міжнародне становище та ін.);
  - політичні партії (партійні списки кандидатів, виборча програма тощо)
- [14, с. 15]. Така диференціація сприяє збереженню цілісності і нейтралітету, які є загальними для державної інформації. Наприклад, державні кошти не слід витратити на інформування про призначення нового заступника голови партії правлячої коаліції.

Нарешті, принцип подання інформації в контексті прийнятої активної та довгострокової комунікаційної стратегії вважається надзвичайно важливим. Наприклад, продаж великої фірми іноземній компанії пояснюється тим, що вона є частиною ширшої програми приватизації із залученням національних та міжнародних партій, спрямованих на пожвавлення економіки тощо.

Відповідно до спрямованості організації комунікація в публічному управлінні може бути зовнішньою та внутрішньою.

Зовнішня організаційна комунікація в публічному управлінні покликана впливати на суспільство з метою отримання рекомендацій або узгодження позицій із членами суспільства. Натомість внутрішня

організаційна комунікація забезпечує діяльність із прийняття управлінських рішень.

Сучасне публічне управління базується на застосуванні методів стратегічного планування, стратегічного управління та інноваційних підходів до управління державною службою. Постановка завдань, контроль за виконанням цих завдань, аналіз досягнутих результатів здійснюється за допомогою системи внутрішнього організаційного обміну інформацією – системи внутрішніх комунікацій. Контрольний вплив вищої ієрархічної структури реалізується через прямі зв'язки з керованою системою. Контроль ефективності, адекватність реакції на ефект управління визначаються інформацією, що надходить через канали зворотного зв'язку [17, с. 50].

Ефективна діяльність будь-якої організації неможлива без точного та своєчасного обміну інформацією між працівниками та підрозділами. З огляду на особливості функціонування та сукупність використовуваних форм, методів і технологій взаємодії з іншими видами публічної комунікації її можна розглядати: залежно від гілки влади (законодавчої, судової, виконавчої), залежно від рівня (національний, регіональний, місцевий), залежно від вектора напрямку (вертикальний, горизонтальний).

Складність явища публічної комунікації також допускає його типологію за такими критеріями, як: зміст і мета, можливі соціальні наслідки, ступінь доступності, кореляція з часом (інформація про минуле, реальний час, прогнози на майбутнє), кількість комунікаторів (односторонній, двосторонній, багатосторонній).

Не менш важливим для розуміння природи комунікації в управлінських рішеннях можна вважати класифікації за такими ознаками, як релевантність, надійність, ефективність, достатність та адекватність. Інший погляд на типологію публічної комунікації – метод «інформаційної взаємодії, що використовується контрагентами комунікації» в політичному

інформаційному просторі, який дозволяє узагальнити різноманітні дії двох типів: пропаганди та маркетингу. Пропагандистський тип передбачає суворі методи «інформаційного контролю над свідомістю людей» [5].

Пропаганда, як відомо, спрямовується на подолання свідомих обмежень об'єкта впливу і часто перетворюється на маніпулятивний процес. Влади різних держав – віддавна й дотепер – послуговуються такими маніпулятивними прийомами, як дезінформація (використання неправдивої інформації, заміна правдивої інформації неправдивою, використання вигаданої інформації), наклеп, технологія «білого шуму» (перенасичення інформаційного поля), спін-докторська технологія (зміна смислових наголосів інформації) тощо .

Для подолання можливих негативних наслідків використання таких жорстких методів інформаційного впливу застосовуються маркетингові стратегії побудови комунікативної взаємодії, які формуються відповідно до законів попиту та пропозиції на інформаційні послуги. До таких стратегій традиційно належать політичні зв'язки з громадськістю (PR, або зв'язки з громадськістю) та політична реклама.

Визнання специфіки використання PR-технологій у публічному управлінні дозволяє ототожнювати суспільні відносини з управлінням суспільними інтересами через таку координацію інтересів, під час якої суспільний інтерес перетворюється на сприятливе очікування ініціативи управління, а ініціатива управління відповідає очікуванням громадськості. PR та рекламні технології найбільш повно впроваджені в державні маркетингові кампанії, які є частиною демократичного процесу прийняття рішень.

Отже, сучасні інформаційні технології, бурхливий розвиток засобів комунікації уможливають вдосконалення інформаційного забезпечення та просування ідей державної політики.

Забезпечення прийняття соціально значущих рішень та ефективного задоволення соціальних потреб стає можливим значною мірою завдяки засобам масової інформації – одному з найефективніших каналів публічного спілкування з точки зору охоплення аудиторії.

Комунікативні підходи в розпорядженні державних та місцевих органів влади вимагають зміни у ставленні та посилення участі всіх учасників спілкування. ЗМІ є одночасно каналом комунікації та активним учасником процесу таких змін.

Ефективність засобів масової інформації як каналу комунікації між владою та суспільством забезпечується дотриманням низки принципів. Серед найважливіших – досягнення громадського консенсусу; підтримання постійного і чіткого потоку інформації; вдосконалена комунікація з делікатних або складних питань; прозорість наданої інформації; чітке розділення різних типів інформації; подання інформації в контексті затвердженої активної та довгострокової державної комунікаційної стратегії.

## **РОЗДІЛ 2. КОМУНІКАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ І МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ**

### **2.1. Особливості комунікацій з громадськістю в публічному управлінні**

Розвиток інформаційного суспільства, розширення функцій і можливостей соціальних мереж, удосконалення форм самоорганізації населення, включно з громадянськими рухами, профспілками, об'єднаннями тощо, потребують створення ефективної системи взаємозв'язків між владою і суспільством, які б істотно сприяли підвищенню ефективності публічного управління та забезпеченню стійкого соціально-економічного розвитку. Цей позитивний ефект досягається завдяки активному залученню населення і громадських структур у процес розробки, прийняття та реалізації політичних та адміністративних рішень.

Взаємодія публічної влади та громадськості, оптимізація їхньої співпраці на новому якісному рівні із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій має сприяти демократизації суспільства та підвищувати якість життя. Тож проблема розробки та впровадження інноваційних комунікативних технологій у діяльність різних рівнів

управління в контексті побудови співпраці з громадськістю набуває особливого значення в сучасних українських реаліях.

В останні десятиліття у багатьох країнах відбулися зміни у сфері публічного управління, а саме стала іншою роль державних установ у суспільстві та їх відносин із громадянами. На перше місце вийшла так звана маркетингова модель публічного управління, яка характеризується встановленням партнерських відносин між державою та суспільством.

Публічне управління «не може існувати без комунікації як форми взаємодії між різними суб'єктами та об'єктами управління, оскільки демократичний режим вимагає узгодження позицій у постійному діалозі між владою та громадськістю» [50]. Завдяки комунікаціям здійснюється інформування населення, структур публічної влади, інститутів громадянського суспільства, забезпечується організація діяльності, формується громадська думка. Іншими словами, публічне управління – це передусім прийняття та реалізація ефективних рішень, заснованих сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях [63, с. 192].

У системі органів публічної влади є дві інформаційно-комунікаційні системи: внутрішня (комунікації, що забезпечують взаємодію суб'єктів різних рівнів управління, відомств, посадових осіб шляхом встановлення каналів зв'язку в процесі спеціальних контактів, обміну документацією, експлуатації електронних комунікацій, та ін.) та зовнішні (комунікація місцевих органів влади з органами влади, яким вони підпорядковані, наприклад, для районних державних адміністрацій – обласні державні адміністрації, для обласних державних адміністрацій – центральні органи виконавчої влади).

Загалом на мовному рівні комунікативні процеси відбуваються між кількома учасниками: місцевими державними адміністраціями та підрозділами центральних органів виконавчої влади, органами місцевого



самоврядування, що здійснюють делеговані державою повноваження, та громадськістю. Насправді список учасників реалізації комунікації в публічному управлінні значно ширший. Сама система органів публічної влади має складну структуру, до якої входять: обласні та районні державні адміністрації, обласні та місцеві підрозділи центральних органів виконавчої влади, обласні, районні, міські, районні в містах, селищні та сільські ради. Поняття громадськості включає окремих людей та соціальні групи, такі як: споживачі державних послуг, постійні комісії відповідних рад (у межах своїх повноважень), політичні партії, громадські та релігійні об'єднання, колективи навчальних закладів, підприємств та інші установи, організації, фізичні та юридичні особи, громадяни та інші особи, засоби масової інформації, бізнес-структури тощо [56, с. 285].

Комунікативна діяльність може розглядатися як внутрішній складник процесу публічного управління, так і зовнішні та внутрішні відносини з громадськістю та персоналом, що вимагають власних правил, методів, засобів та технологій.

Згодимося з В. Г. Мазур, що комунікативна діяльність органів публічної влади полягає в реалізації таких завдань:

- «надання інформаційних послуг органам державної влади та місцевого самоврядування;
- налагодження комунікації з «внутрішніми клієнтами» – державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування;
- забезпечення комунікативної взаємодії із «зовнішніми клієнтами» – громадянами (населення та інституційні структури громадянського суспільства)» [50].

Механізм комунікативної діяльності слід розглядати як послідовне здійснення комплексу правових та організаційних дій, заснованих на фундаментальних принципах, цільовій спрямованості та використанні

відповідних методів управління, спрямованих на задоволення інформаційних та комунікаційних потреб населення. У структурі механізму комунікативної діяльності виділяють чотири основних блоки: правовий, ресурсний, інформаційний, організаційний.

Слід зазначити, що система управління комунікативною діяльністю органів публічного управління складається з: безпосередньо місцевих органів влади (місцеві державні адміністрації, територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування), а також опосередковано – громадських груп, що може суттєво вплинути на процес прийняття управлінських рішень).

Згідно із Законом України «Про інформацію» до спеціальних принципів інформаційної діяльності слід віднести: гарантування права на інформацію; відкритість, доступність інформації та свобода її обміну; об'єктивність, достовірність інформації; повноту та точність інформації; законність отримання, використання, поширення та зберігання інформації [35].

Правове забезпечення комунікативної діяльності органів публічної адміністрації передбачає: всебічне використання засобів та форм правового впливу на об'єкт управління з метою підвищення ефективності спілкування (зокрема, розробка нормативних актів, що регулюють функціонально-правові відносини в курс задоволення інформаційно-комунікативних потреб населення та правових норм, втілених у внутрішніх документах); державне регулювання та державну підтримку комунікативної діяльності органів публічної влади.

Ресурсна підтримка комунікативної діяльності органів публічної влади включає персонал, технічну підтримку та науково-методичне забезпечення, форми, методи, технології взаємодії з іншими, підбір, розміщення,

підвищення кваліфікації персоналу, їхнє професійне навчання, фінансування програм розвитку комунікацій, інформаційні ресурси (інструменти, програми, технології).

Відповідно до принципів комунікативної діяльності слід обирати форми, методи й технології комунікації. Підтримуючи класифікацію Л. П. Макаренка, виокремимо форми поширення інформації про діяльність публічного управління [52, с. 375]:

- випуск та розповсюдження прес-релізів, оглядів, фото- та відеоматеріалів, збірників інформації, експрес-інформації (наприклад, політичні вибори);

- проведення прес-конференцій, брифінгів, політичних діалогів, телевізійних дебатів, круглих столів, засідання прес-клубів, інтерв'ю з керівниками державних органів (наприклад, ознайомлення громадян з діяльністю певного органу);

- підготовка та проведення теле- та радіопрограм (наприклад, обговорення суспільних проблем);

- публікація (виступів) у ЗМІ керівників чи інших відповідальних працівників органів публічної влади (наприклад, виступи керівників підрозділів правоохоронних органів з приводу розкриття злочинів);

- розміщення вебсторінок в інтернеті про орган влади та його діяльність (зв'язок між громадськістю та органом влади, можливість подання скарг і пропозицій та отримання інформації);

Вищезазначена комунікативна діяльність дасть змогу громадянам отримувати необхідну інформацію про відповідний орган державної влади або місцевого самоврядування, надавати свої скарги та пропозиції щодо діяльності таких органів.

Отже, важливими складниками комунікативної діяльності органів публічної влади є: система управління – суб'єкт управління – об'єкт

управління, мета, принципи, правове забезпечення (блок нормативних актів, що стосується комунікативної діяльності), організаційне забезпечення (організаційне забезпечення структури управління, функції прогнозування, планування, мотивації, контролю); інформаційний процес (збір, обробка, поширення та зберігання інформації), ресурсне забезпечення (персонал, обладнання, науково-методичне забезпечення, форми, методи, технології).

Наголосимо, що специфіка комунікативної діяльності органів публічної влади полягає в такому:

- комунікації здебільшого є обов'язковими, процеси їхньої реалізації визначаються впливом внутрішніх та зовнішніх факторів і нормативних актів чи розпоряджень вищих органів;

- комунікативні процеси в місцях споживання державних послуг є складниками процедури користування цими послугами (управлінські / адміністративні, громадські, соціальні тощо);

- шляхом налагодження комунікативних процесів органи публічної влади здійснюють оперативний контроль за ефективністю свого впливу на вирішення соціальних проблем;

- органи виконавчої влади повинні задовольняти не лише власні інформаційні та комунікаційні потреби через завдання та необхідність прийняття ефективних управлінських рішень, а й запити громадськості чи центральних органів виконавчої влади.

Поряд з цим іншою обов'язковою вимогою до комунікативної діяльності органів виконавчої влади є врахування особливостей місцевості – галузевої структури виробництва, пріоритетних напрямів розвитку, наявності ресурсів, інфраструктури та економічного розвитку, демографічних, міграційних характеристик регіону.

Виділяють три основні сфери правового регулювання комунікативної діяльності в органах публічної влади:

- запровадження механізмів відкритості та прозорості в діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування;
- забезпечення взаємодії місцевої влади з громадськістю;
- встановлення процесів збору, обробки, накопичення, зберігання, розповсюдження, захисту інформації та її надання споживачам [11, с. 20].

Дослідивши особливості комунікацій з громадськістю в публічному управлінні, ми дійшли висновків:

1. Комунікація – основа публічного управління та важливий фактор демократизації суспільного життя. Загалом її можна визначити як процес обміну інформацією, що об'єднує державні органи, органи місцевого самоврядування та групи громадськості; посилює необхідний зворотний зв'язок між адміністративним апаратом, структурами управління, суспільством, окремими громадами та окремими людьми.

2. Під комунікативною діяльністю в публічному управлінні слід розуміти сукупність дій щодо формування та реалізації управлінських завдань та функцій, задоволення інформаційно-комунікативних потреб споживачів державних послуг та самих органів влади.

3. Формування комунікативних відносин у системі органів публічного управління – це складний багатогранний процес, який забезпечує: інформаційні послуги для системи місцевих органів влади; налагодження комунікації з «внутрішніми клієнтами» – державними службовцями/ посадовими особами місцевого самоврядування; комунікативну взаємодію із «зовнішніми клієнтами» – громадянами (населення та інституційні структури громадянського суспільства).

4. Комунікативна діяльність органів публічного управління є необхідною умовою побудови демократичного суспільства, заснованого на діалозі. Лише впорядкована, налагоджена комунікативна діяльність органів

публічного управління дозволяє виконувати весь комплекс завдань комунікативної політики держави.

5. Органи публічного управління повинні використовувати інноваційні комунікаційні форми та технології для встановлення зв'язків з громадськістю, розвитку зв'язків з громадськістю з урахуванням загальної комунікаційної політики держави з метою відновлення довіри людей до влади, налагодження продуктивної взаємодії з населенням.

## 2.2. Форми та методи комунікативної взаємодії органів державної влади і місцевого самоврядування з громадськістю

Сучасна світова практика показує, що лише за умови постійної ефективної взаємодії публічного управління з громадськістю вони можуть належно реалізувати свої функції, мати підтримку з боку суспільства.

Так, В. М. Дрешпак слушно зазначає, що «комунікативна взаємодія органів публічного управління з громадськістю – необхідна умова їхньої ефективної діяльності на основі принципів прозорості та відкритості» [27].

Комунікативна взаємодія органів публічного управління з громадськістю (інститутами громадянського суспільства та громадянами) може здійснюватися в різних формах і з використанням різних методів відповідно до мети та характеру діяльності обох суб'єктів, обсягу повноважень публічного управління, масштабу взаємодії (національний, регіональний, місцевий рівень; або індивідуальне спілкування).

До сфер активної комунікативної взаємодії органів публічного управління з громадськістю О. В. Турій, серед іншого, відносить:

– участь інститутів громадянського суспільства в розробці та обговоренні проєктів нормативно-правових актів із питань, що «стосуються

соціально-економічного розвитку держави, інтересів широких верств населення, прав і свобод людини і громадянина» [87];

– здійснення громадського контролю за діяльністю органів публічного управління з «вирішення проблем, що мають важливе суспільне значення» [87] (моніторинг підготовки та виконання рішень, перевірка їхньої ефективності, подання експертних пропозицій);

– утворення спільних дорадчих та експертних органів, рад, комісій, груп «для забезпечення врахування громадської думки при формуванні та реалізації державної політики» [87];

– співпрацю органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства «в частині підготовки та перепідготовки державних службовців, у тому числі з питань ефективної взаємодії влади та громадськості, розробки форм участі широких верств населення у формуванні та впровадженні громадської політики» [87];

– моніторинг та аналіз громадської думки органами публічного управління, забезпечення своєчасного реагування на громадські пропозиції та зауваження;

– реалізацію спільних проєктів інформаційного, аналітично-дослідницького, соціального спрямування.

Нині використовуються такі форми взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадськістю в Україні:

– інформаційний запит громадянина до органів державної влади та місцевого самоврядування (наприклад, громадянин звертається із письмовою заявою до відповідного органу щодо надання інформації про вільні земельні ділянки на території ради, які можуть передаватися в оренду);

– особистий прийом громадянина працівниками органів державної влади та місцевого самоврядування (приміром, прийом громадянина державними виконавцями у відділах державної виконавчої служби);

– телефонний дзвінок громадянина до органів державної влади та місцевого самоврядування або на спеціалізовану державну лінію (наприклад, телефонний дзвінок з приводу повідомлення про можливу корупцію);

– електронне звернення громадянина на вебсайті органів державної влади та місцевого самоврядування (наприклад, заповнивши відповідну форму на вебсайті, громадянин може відправити скаргу або пропозицію);

– інформаційний запит одного органу державної влади та місцевого самоврядування до іншого (наприклад, запит щодо надання інформації про зареєстроване місце проживання конкретного громадянина).

Залежно від структури процесу комунікативної взаємодії публічного управління та громадськості, напрямів та характеру інформаційних потоків під час нього розрізняють такі види публічної комунікації: інформаційна, консультативна, діалогова, партнерська.

Інформування – це односторонній процес надання інформації органами публічного управління загалом або зацікавленим групам чи організаціям, що представляють певні спільні інтереси. Як приклад інформування можемо навести розташування інформації на інформаційних стендах, публікації в ЗМІ, на офіційному вебсайті органу публічного управління, під час щорічних звітів, надання інформації на запит тощо.

Консультування – це «безпосередній обмін інформацією, ідеями, враженнями, думками та порадами між суб'єктами для ознайомлення з точкою зору іншої сторони та оптимізації подальшої діяльності органів публічного управління та ставлення громадськості до неї» [28]. Наприклад, консультування здійснюється шляхом громадських слухань, участі громадськості в комісіях місцевого самоврядування, громадських та експертних радах, опитуваннях громадської думки (соціологічні опитування, фокус-групи), групових формах дискусій («круглих столах»), консультаціях із представниками громадськості щодо проектів рішень, програми тощо.



Діалог – це двосторонній процес передачі інформації (повідомлень) від уряду громадськості (і навпаки) без чітко визначених цілей та очікуваних результатів. Діалог у взаємодії публічного управління та громадськості може відбуватися через особисті прийоми громадян керівниками, прес-конференції, громадські слухання, громадські ради, загальні збори громадян, засідання органів публічного управління з колективами підприємств та організацій тощо [56].

Партнерство – найвищий рівень співпраці між державними органами, органами місцевого самоврядування та громадськістю, оскільки воно забезпечує взаємну відповідальність уряду та громадськості, є спільними зусиллями уряду та громадян для досягнення спільних цілей. Як процес спілкування, партнерство передбачає низку спільних дій, спільний пошук рішень проблем або нових можливостей та їх спільне здійснення. Прикладами партнерських відносин може бути розробка та реалізація: соціального договору між державними органами, органами місцевого самоврядування та громадськістю, соціального замовлення тощо. Наприклад, соціальний договір про взаємне соціально-економічне партнерство, реалізацію спільних інтересів у сфері комплексного соціально-економічного та культурного розвитку територіальної громади, де громада у межах своєї компетенції забезпечує необхідні умови для здійснення економічної/підприємницької діяльності громадян. Протягом дії такої угоди місцева влада визначає і пропонує своїм громадянам на взаємовигідних умовах заходи щодо використання їхніх можливостей на користь розвитку відповідної громади. Своєю чергою громадяни створюють позитивний імідж територіальній громаді.

Існує також кілька методів комунікативного впливу, які використовуються в практиці публічного управління. До них В. Парсонс відносить:

– інформування – передачу управлінської інформації (включно з законами, положеннями, указами, розпорядженнями, директивами, інструкціями, тощо). Для того, щоб дістатись до адресата, інформація повинна відповідати конкретним правилам: бути чіткою, стислою, змістовною, доступною, зрозумілою;

– пояснення – широке та всебічне тлумачення інформації з конкретними даними, уточнення для полегшення сприйняття інформації. Практика управління використовує такі типи пояснень, як коментарі, інтерпретація, переказ та спрощення;

– переконання – вплив на свідомість, почуття, волю людей з метою формування в них свідомої участі у завданнях. Основними факторами ефективного переконання є: статус та повноваження того, хто переконує; вага викладених аргументів; емоційний стан людини, яку переконують; поради та пропозиції – рекомендації щодо змісту та технології виконання завдань. Вони ефективніші, коли походять від компетентних людей, до того ж викладені в простій та зрозумілій формі для виконавців [63, с. 44].

Форми прямого масового спілкування є складними за своєю структурою, вимагають відповідної організаційної підготовки, але, як правило, засновані на прямих контактах окремих комунікаторів (наприклад, представників органів публічного управління) з переважно безособовою аудиторією. Такими формами є громадські слухання, мітинги та інші масові заходи.

Громадські слухання – це право місцевої громади на зустрічі з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени місцевої громади можуть їх вислухати, порушити питання та внести пропозиції з питань місцевого значення, пов'язаних з місцевим самоврядуванням. Громадські слухання проводяться

не рідше одного разу на рік [65]. Питанням, яке виноситься на громадські слухання, може бути, наприклад, закриття закладів освіти.

Пропозиції, подані за результатами громадських слухань, підлягають обов'язковому розгляду органами місцевого самоврядування. Порядок організації громадських слухань визначається статутом територіальної громади. Форми змішаної міжособистісної взаємодії передбачають органічне поєднання прямих та непрямих контактів взаємодіючих сторін. Це трапляється, зокрема, під час «гарячої лінії», надсилання певних повідомлень до державного органу (як традиційних, так і електронної пошти) тощо.

Гаряча лінія – це спосіб безпосереднього спілкування з певною організаційною та технічною підтримкою, який використовується для передачі оперативних повідомлень або звернень, отримання консультацій телефоном або електронною поштою [61]. Прикладом може слугувати так звана «Урядова гаряча лінія», куди можуть звернутися громадяни зі скаргами на діяльність органів державної влади або органів місцевого самоврядування.

Змішана групова комунікація може мати форму публічних консультацій із громадськістю, проведення публічних експертиз та громадського моніторингу, подання петицій, публікація та поширення листівок, буклетів та інших спеціально розподілених інформаційних матеріалів.

Громадські консультації проводяться з метою залучення громадян до управління державними справами, окремих територій, надання їм вільного доступу до інформації про діяльність органів публічного управління, а також для забезпечення публічності, відкритості та прозорості цих органів.

Громадські консультації проводяться з питань, пов'язаних із соціально-економічним розвитком держави, регіонів, територіальних громад, реалізацією та захистом прав і свобод громадян, задоволенням їх політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів. Результати

публічних консультацій враховуються органом виконавчої влади під час остаточного рішення або в його подальшій роботі. Наприклад, громадські консультації з приводу підняття ціни на проїзд.

Громадська експертиза залучає інститути громадянського суспільства для оцінки діяльності органів публічного управління, ефективності прийняття рішень та реалізації таких органів, підготовки пропозицій щодо вирішення соціально значущих проблем для розгляду органами виконавчої влади в їх роботі.

Громадську експертизу можуть проводити громадські організації, профспілки та творчі спілки, організації роботодавців, благодійні та релігійні організації, органи самоорганізації, недержавні ЗМІ та інші неприбуткові товариства та установи, легалізовані відповідно до закону. Наприклад, експертиза нормативно-правових актів.

Громадський моніторинг – це систематичне та всебічне вивчення діяльності органів публічного управління у сфері підготовки, прийняття та реалізації рішень з метою підвищення підзвітності та прозорості органів державної влади, суспільних інтересів, виявлення слабких місць та внесення необхідних змін до існуючої державної політики та процедур [66].

Громадський моніторинг виконують державні установи, засоби масової інформації, науковці й інші представники громадськості. Його результати мають становити основу для внесення змін до поточної діяльності органів публічного управління, державної політики в разі виявлення певних недоліків, а також для розробки стратегічних та інших документів, що винесені на громадське обговорення. Об'єктом такого моніторингу може стати наприклад, стан забруднення навколишнього середовища комунальними чи державними підприємствами.

Порівняно новою формою взаємодії громадськості і публічної влади є електронна петиція – колективне звернення до Президента України, Верховної

Ради України, Кабінету Міністрів України, органів місцевого самоврядування, обов'язкове для реагування (відповіді, рішення), якщо воно набере належну кількість голосів. Перевага електронної петиції як форми комунікації в публічному адмініструванні полягає передовсім у зручності, бо немає потреби збирати підписи на підтримку у паперовому вигляді: громадянин чи групи громадян реєструються на офіційному веб-сайті органу, якому вона адресована, чи на веб-сайті громадського об'єднання, викладають тут відповідні звернення, а інші можуть віддавати свої голоси. З текстом петиції можуть ознайомлюватися журналісти, публічні службовці, депутати, складаючи уявлення про проблему [33].

Порівняно новою формою комунікативної діяльності є флешмоб. Основними ознаками цього явища є масовість, знеособленість, відмова від документування та вдавана марність (абсурдність). На відміну від класичного флешмобу, вираження певної соціально значущої позиції – головна мета політичного флешмобу. Водночас він виконує комунікативні, організаційні, реформаторські та експресивні функції. Наприклад, флешмоб на підтримку дружніх стосунків з іншою країною, або ж флешмоб проти цензури.

До змішаних форм масової комунікації публічної влади з громадськістю В. М. Дрешпак відносить всеукраїнський референдум – одна з форм «прямої демократії в Україні, спосіб здійснення влади безпосередньо українським народом, який полягає у прийнятті (затвердженні) громадянами України рішень з питань загальнодержавного значення шляхом таємного голосування в передбаченому законом порядку» [28, с. 91]. Важливо пам'ятати, що «результати всенародного волевиявлення на всеукраїнському референдумі за народною ініціативою є остаточними і не вимагають схвалення будь-якими державними органами влади та є обов'язковими для громадян України, органів державної влади України, на яких вони поширюються» [28, с. 91].

Відповідно до ст. 7 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» місцевий референдум – «це форма вирішення питань місцевого значення територіальною громадою шляхом прямого волевиявлення. є формою вирішення територіальною громадою питань місцевого значення шляхом прямого волевиявлення. 2. Предметом місцевого референдуму може бути будь-яке питання, віднесене Конституцією України, цим та іншими законами до відання місцевого самоврядування. 3. На місцевий референдум не можуть бути винесені питання, віднесені законом до відання органів державної влади. 4. Рішення, прийняті місцевим референдумом, є обов'язковими для виконання на відповідній території» [34].

До основних механізмів взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування та громадськості належать: інформування громадськості (одностороння взаємодія) та інтерактивна взаємодія (двостороння взаємодія), зворотній зв'язок.

Також важливим інструментом у системі публічної влади є управлінська комунікація – сукупність інформаційних зв'язків, процес взаємодії між суб'єктами управління по вертикалі та горизонталі та із зовнішнім соціальним середовищем за допомогою безпосередньої комунікації та обміну інформацією.

Форми непрямой комунікації в сучасному світі інтенсивно модернізуються, що пов'язано насамперед із сучасними тенденціями розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Таким чином, надсилання повідомлень можна розглядати як ефективну форму комунікації на міжособистісному, груповому та масовому рівнях.

Крім того, традиційні перевірені форми комунікативної діяльності залишаються ефективними. Зокрема, непряме міжособистісне спілкування може здійснюватися шляхом подання звернень, запитів (у тому числі через

вебсайти). Непряме групове спілкування в сучасних умовах часто відбувається через розповсюдження повідомлень у соціальних мережах.

Блог – вебсайт, основний зміст якого – записи, статті чи інші форми даних, які регулярно додаються (характеризуються короткими примітками тимчасового значення); онлайн журнал подій [40, с. 58].

Соціальні мережі – у соціології: соціальна структура, сформована окремими особами чи організаціями, що відображає їхні стосунки та соціальні відносини між ними. У найбільш звичному розумінні зараз: інтернет-платформа, вебсайт, онлайн-сервіс, призначений для побудови, організації, підтримки та відображення соціальних відносин у віртуальному просторі [40, с. 59].

Особливості соціальних мереж у другому розумінні – це широкі можливості: для оперативного обміну текстом, фото, відео-повідомленнями; створення особистих профілів, в яких повинні вказуватися реальні персональні дані; розширення кола реальних соціальних зв'язків та взаємодій. Тематичні групи можна створювати в соціальних мережах.

Нині в публічному управлінні соціальні мережі здебільшого використовуються як канали комунікації для розповсюдження інформації про діяльність державних органів, органів місцевого самоврядування та їх посадових/службових осіб і формування їхнього позитивного іміджу.

Дані про користувачів соціальних мереж, добровільно розміщені ними в мережах, також можуть розглядатися як відкрите джерело аналітичної інформації про соціальні групи та осіб для подальшого використання в управлінні.

Діяльність органів державної влади поступово передає частину своїх функцій інтернету. Міністр цифрової трансформації М. Федоров нещодавно у своєму телеграм-каналі заявив, що хоче кардинально змінити підхід до комунікації державних органів. Основним завданням сучасної комунікації

публічної влади з громадськістю є чітка, логічна, вмотивована, зрозуміла і своєчасна пояснення сенсу і змісту своєї діяльності, оцінка її результативності і перспективності, отримання зворотного зв'язку, який забезпечить діалог і партнерство влади і громадян.

Одним із перших рішень новоствореного міністерства була розробка та запуск зручного сервісного мобільного додатка «Дія». Цей додаток повинен об'єднати всі послуги, які держава надає громадянам і бізнесу. Прикметно, що інформування населення про розвиток сервісу почалося майже відразу після прийняття рішення про його розробку. Основним каналом інформації були мережі Фейсбук та Телеграм. Відомо ж бо, що соціальні мережі сьогодні є потужним і ще не фінансово витратним джерелом прямого контакту з великою кількістю громадян одночасно.

Непряма масова комунікація має чи не найбільше форм і використовується органами публічного управління для вирішення як загальних, так і сегментних комунікативних завдань. До таких форм комунікативної взаємодії належать: повідомлення на інформаційних стендах, носіях зовнішньої реклами (білборди, сітілайти, наклейки тощо), вебсайтах, у ЗМІ тощо [95, с. 22].

До сфер активної комунікативної взаємодії органів публічного управління з громадськістю на сучасному етапі суспільного розвитку дослідники, серед іншого, відносять:

- участь інститутів громадянського суспільства в ініціюванні, розробці й обговоренні проєктів нормативно-правових актів із питань, пов'язаних із соціально-економічним розвитком держави, інтересами широких верств населення, правами і свободами людини і громадянина;
- забезпечення громадського контролю за діяльністю органів публічного управління з вирішення проблем, які мають важливе суспільне значення, у формі громадського моніторингу підготовки та виконання



рішень, перевірки їх ефективності, подання експертних пропозицій до органів влади;

- утворення спільних дорадчих та експертних органів, рад, комісій, груп для забезпечення врахування громадської думки при формуванні та реалізації державної політики;

- співпраця органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства в частині підготовки та перепідготовки державних службовців, у тому числі з питань ефективної взаємодії влади та громадськості, розробки форм участі широких верств населення у формуванні та впровадженні громадської політики;

- моніторинг та аналіз громадської думки органами публічного управління, забезпечення своєчасного реагування на громадські пропозиції та зауваження;

- реалізація спільних проєктів інформаційного, аналітично-дослідницького, соціального спрямування.

Нині використовуються такі методи взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадськістю в Україні:

- інформаційний запит громадянина до органів державної влади та місцевого самоврядування;

- особистий прийом громадянина працівниками органів державної влади та місцевого самоврядування;

- телефонний дзвінок громадянина до органів державної влади та місцевого самоврядування або на спеціалізовану державну лінію;

- електронне звернення громадянина на вебсайті органів державної влади та місцевого самоврядування;

- колективне звернення громадян до органів державної влади та місцевого самоврядування;

– інформаційний запит одного органу державної влади та місцевого самоврядування до іншого.

### **РОЗДІЛ 3. ЗНАЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ І МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

#### **3.1. Комунікація як чинник розвитку публічного управління в Україні**

Із моменту здобуття незалежності інформаційна політика нашої держави тривалий час розвивалася за інерцією, засновуючись на застарілих радянських моделях. Комунікація органу державної влади чи місцевого самоврядування з громадянином часто зводилася до інформування про ухвалені рішення, натомість зворотний зв'язок, настанови і відгуки суспільства подеколи опинялися на задньому плані. Розвиток демократичних цінностей і соціальні перетворення, пов'язані з переходом влади до принципів прозорості й відкритості, спричинили суттєві зміни в системі відносин між владою та суспільством. Сьогодні публічне управління невіддільне від комунікації як форми взаємодії суб'єктів та об'єктів управління, оскільки основою демократії є врахування потреб та положення суспільства.

Сучасні системи публічного управління діють в умовах ускладнення простору політичної комунікації та активізації змін у технологіях комунікативної взаємодії. Кількість суб'єктів у політичному процесі зростає, тож змінюється і якість їхніх відносин. За цих умов особливо важливою стає готовність та здатність органів публічної влади використовувати ефективні

механізми взаємодії з громадськістю як безпосередньо (із залученням громадських організацій), так і опосередковано (через засоби масової інформації). Тобто запорукою ефективності публічного управління в постіндустріальному суспільстві має бути така комунікативна політика держави, яка сприятиме реалізації функціональних повноважень органів публічної влади та встановленню ефективних форм взаємодії з інститутами громадянського суспільства.

Викликів для органів публічної влади України під час комунікативної взаємодії з громадянським суспільством є проблема інформаційного забезпечення та просування державної політики. Процеси комунікації, пояснення політики, дії уряду іноді розпливчасті, не систематизовані, спонтанні та часто непередбачувані щодо їх перебігу і наслідків. У сфері публічної комунікативної політики (діяльність уряду, державних органів влади, правлячої еліти щодо пропаганди та пояснення своєї політики та комунікації з громадськістю, ЗМІ, людьми загалом) відбулися деякі зміни в демократизації взаємодії, включно із засобами масової інформації.

Україна як демократична, правова держава, прагнучи інтегруватися у світовий інформаційний простір, орієнтується на дотримання європейських стандартів інформаційної діяльності органів державної влади, демократичних принципів їх функціонування.

Невід'ємною частиною діяльності та функціонування державних установ у сучасних демократіях є активізація інформаційно-комунікативної політики.

Аналізуючи поняття «публічне управління», О. В. Ярошенко зазначає, що це насамперед «діяльність органів державного управління, місцевого самоврядування, приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах статутних повноважень та функціональних обов'язків (планування, організація, управління, координація та контроль) щодо

формування та реалізації управлінських рішень, що мають суспільне значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць» [94, с. 65]. Відповідно, актуальним стає пошук нових підходів до комунікації, нових комунікативних можливостей у публічному просторі державного управління. Ось чому професійний підхід до формування та реалізації інформаційної стратегії повинен бути головною умовою ефективності та результативності діяльності органів публічної влади, забезпеченням стабільності політичної системи та утвердження держави як повноцінного суб'єкта міжнародних відносин та інформаційної взаємодії в глобальний інформаційний простір.

Сучасне суспільство характеризується постійним збільшенням, прискоренням, консолідацією та глобалізацією комунікацій. Кількість і якість комунікацій постійно зростає, їх розвиток постійно пришвидшується, все більше людей залучається до процесу комунікації, а її мережа набуває глобальних масштабів.

Зростання комунікацій відкриває нові можливості, які звільняють людей від попередніх обмежень, систем соціального контролю та примусу, створюючи основи особистого представництва. Саме в цьому аспекті зростає актуальність мережі громадських комунікацій. Проектування мереж особистого (громадянського) представництва передбачає реалізацію стратегічних потреб та інтересів громадянина в його праві на доступ до інформації, здатності використовувати її та безпосередньо впливати на прийняття рішень та реалізацію рішень публічного управління.

Серед пріоритетних напрямків комунікативних мереж сучасної України є питання прав і свобод людини і громадянина, оскільки вони є невід'ємною частиною людини, а отже, людина як соціальна істота, позбавлена прав, не лише безсила у вузький юридичному сенсі, але й не має можливості задовольнити свої потреби та інтереси.

Комунікація – це складний процес, який передбачає низку взаємопов'язаних етапів, кожен із яких відіграє значну роль у забезпеченні розуміння іншою стороною та сприйняття інформації.

Досить часто ми стикаємось із твердженнями, що в Україні існує проблема заниження громадської думки про функціонування органів публічної влади. Слід зазначити, що Енциклопедичний словник публічного управління зазначає, що вивчення громадської думки – це «непряма форма консультацій органів державної влади з громадськістю щодо формування та реалізації державної політики».

Вивчення громадської думки здійснюється завдяки таким інструментам [73, с. 12 ]:

- проведення соціологічних досліджень та спостережень (опитування, анкетування, аналіз змісту інформаційних матеріалів, фокус-групи);
- запровадження спеціальних розділів у друкованих та електронних ЗМІ;
- проведення експрес-аналізу коментарів, відповідей, інтерв'ю, інших матеріалів у пресі, на радіо, телебаченні для визначення становища різних соціальних груп;
- опрацювання та узагальнення зауважень та пропозицій, висловлених у зверненнях громадян;
- аналіз цільової інформації, отриманої у спеціальних вікнах.

Слід зазначити, що результати опитувань громадської думки враховуються органами публічної влади при прийнятті рішень та їхній подальшій діяльності.

Специфіка впровадження публічної комунікації в систему публічного управління може проявлятися через системно-стратегічний характер її поширення, що включає як прямі, так і непрямі канали комунікації, що

дозволяють передавати інформацію в різних аспектах, з різних контекстів та різних рівнів ефективності.

Питання формування моделі ефективної комунікації у сфері публічного управління є предметом дослідження В. Загорського. На думку вченого, «для побудови теоретичної моделі ефективної комунікації в публічному управлінні необхідна адаптація класичних теорій комунікації та сучасних наукових підходів до комунікаційних взаємодій у предметній галузі публічного управління» [32].

Як слушно твердять О. В. Радченко і С. С. Погорелий, така модель повинна відображати комунікаційні взаємодії принаймні на чотирьох рівнях:

- суспільному, «як забезпечення реалізації функцій публічного управління за допомогою використання мережевого суспільства (політика засобів масової інформації), незапрограмованих комунікаційних мереж»;

- публічно-управлінському, «як надання інформаційних послуг органам державної влади та місцевого самоврядування»;

- внутрішньому, як складника «процесу публічного управління для забезпечення набору ефективних комунікацій в органах державної влади та у вертикалі влади» загалом;

- зовнішньому, як «процесу забезпечення набору комунікацій з громадянами та інститутами громадянського суспільства» [74, с. 78].

У сукупності ці аспекти формують зміст і суб'єктивність комунікаційної політики держави, що має забезпечити створення розвинених інституціоналізованих комунікацій між владою та громадянами на принципово новій основі – рівноправному партнерстві.

Водночас С. Чернов визначає публічне управління як «організуючий та регулюючий вплив держави на соціальне життя людей з метою його організації, збереження на основі влади, яка обмежує ефективний громадський контроль» [91, с. 4]. Тобто публічне управління – це передусім

управління людьми. Звертаючись до людей, державні органи впливають на них індивідуально та за допомогою різних колективів, створених природним шляхом або на прохання людей (наприклад, партій). У свою чергу, громадяни, їхні групи, суспільство реагують на публічне управління та встановлюють зворотній зв'язок з владою, державою загалом.

Визначальними та конкретними серед суб'єктів публічного управління є населення країни (носієм влади залишається народ) та групи інтересів, оскільки в солідарній цивілізації та змішаній формації вони визначають, стверджують, контролюють та оцінюють прямими або представницькими способами:

- «цілі суб'єктів громадянського суспільства, зокрема органів публічного управління, стратегічні програмні рішення для їх досягнення;
- шляхи задоволення потреб колективу та вирішення соціально значущих поточних проблем;
- результативність публічного управління» [90].

Одним із ключових аспектів реформування сучасної публічної влади в Україні є досягнення її відкритості й прозорості, тобто перебування під громадським контролем; доступність кожному, незалежно від часі й місця, чутливість до нових ідей і вимог, готовність до швидкого реагування.

Відкритість влади визначається трьома основними факторами

- 1) якість чинної нормативної бази, відповідно до якої діє державний апарат;
- 2) наявність ефективних та конкретних механізмів та процедур здійснення доступу громадян до інформації про діяльність органів публічної влади;
- 3) рівень політичної культури в суспільстві, зокрема, у публічному апараті [89, с. 32].

Відповідно, забезпечення інформаційної відкритості влади є двостороннім процесом. З одного боку, його гарантією є існування суспільного попиту на об'єктивну та вичерпну інформацію про діяльність державних установ, активну позицію громадянського суспільства щодо державної влади. З другого боку, рівень відкритості визначається фактичною діяльністю конкретних органів публічної влади для більш ефективного й дієвого інформування громадськості про їхню роботу, одним із факторів якої є прагнення влади легітимізуватись.

Водночас Д. А. Терещенко зазначає, що комунікації в системі державної служби – це процеси, які можна описати «з позицій комунікативного обміну, оскільки комунікації є однією з характеристик відкритих систем, яка може включати систему державної служби» [86].

Взаємодія індивідів значною мірою зумовлена рухом інформації, а не лише інформаційними процесами, оскільки комунікація передбачає не тільки передачу та отримання інформації, але й особисті оцінки та індивідуальні інтерпретації.

Функція комунікації реалізується в процесі отримання або передачі інформації, необхідної людям і групам для прийняття рішень та оцінки для наступного альтернативного вибору їх поведінки. Тобто суб'єктом публічної комунікаційної мережі є самі громадяни та їхні громадські об'єднання для передачі та отримання інформації та повідомлень про вираження та захист своїх інтересів та потреб.

У цьому аспекті слід розглядати публічну комунікацію як фактор реформи публічного управління, який сприяє розширенню та поглибленню демократії. Обмін інформацією щодо реалізації та захисту прав людини та громадянина відбувається у сфері міжособистісних комунікацій.

Комунікація існує на всіх рівнях системи публічного управління. Комунікативні функції органів публічної влади – це особлива навичка, яку



можна набути, вдосконалити та розвинути. Зв'язок ефективний, якщо інформаційне повідомлення може бути розшифроване та зрозуміле його одержувачем.

У публічному управлінні виділяють такі види публічного (зовнішнього) спілкування:

1. Комунікація «з метою інформування»;
2. Комунікація «з метою надання державних послуг»;
3. Комунікація «для обговорення проєктів рішень, які не можуть бути прийняті без участі громадськості» [49].

Процес комунікації в публічному управлінні складається з таких елементів: органи державної влади та громадяни, повідомлення, канали зв'язку, інформаційні бар'єри, зворотній зв'язок. Установи (органи) публічного управління – міські ради, інші місцеві та регіональні органи влади, а також центральні органи виконавчої влади, у спілкуванні з громадянами є відправниками та одержувачами адміністративного зв'язку. Ролі відправника та одержувача чітко не визначені. Залежно від характеру комунікації, відправником у процесі спілкування можуть бути як органи публічної влади, так і громадськість.

Схема зв'язку американського математика Клода Шеннона (відправник – канал зв'язку – одержувач) може застосовуватися до зовнішньої комунікації в публічному управлінні з інформаційною метою. Кожне повідомлення є основою комунікації, головна мета якого – інформувати, рекламувати, мотивувати, пропонувати, переконувати, попереджати тощо. Канали зв'язку визначають форму комунікації. Головна передумова впливу повідомлення на громадськість – це вибір каналу доступного і зручного для всіх каналу комунікації, а також ясність, чіткість і доступність повідомлення для цільової аудиторії. Інформаційні бар'єри, як правило, впливають на передачу інформаційних повідомлень по каналу зв'язку. Однак інформаційні

бар'єри часто безпосередньо заважають одержувачу, зменшуючи його увагу до змісту повідомлення, ідеї, цінності тощо [84].

Незалежно від обраної форми комунікації, інформаційні бар'єри негативно впливають на якість та ефективність комунікації відправника та одержувача. Зворотній зв'язок – це повідомлення, яке рухається у зворотному напрямку, тобто до відправника вихідного повідомлення. В організаційному розумінні зворотний зв'язок – це інформація, яку організація отримує у відповідь на свої дії і може бути врахована під час коригування майбутніх дій для досягнення потрібного результату. Будь-який керівник (менеджер бізнесу чи публічний управлінець) має особливо зважати на зворотний зв'язок і мати можливість оцінити якість та корисність своєї діяльності зі зв'язків з громадськістю, оскільки комунікація виконує три основні функції маркетингу: інформування, переконання та нагадування.

Так, В. Є. Сошинська виділяє ринкові (маркетингові) та неринкові (немаркетингові) комунікаційні технології. До перших вона включає політичний піар, політичну рекламу, інформаційне лобювання тощо. Немаркетингові технології називають політичною пропагандою та агітацією [80, с. 18].

У демократичних країнах як маркетингові, так і немаркетингові технології використовуються для поширення певних цінностей: встановлення контролю над настроями соціальної аудиторії або демонізацію в масовій свідомості образу ворога. Натомість у країнах з перехідною економікою, як правило, переважають технології маркетингових комунікацій.

Нині публічне управління є невіддільним від комунікації як форми взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління, оскільки основа демократії – врахування потреб, настанов і положень об'єкта управління, а сама комунікація перетворюється на ключовий фактор стійкості і розвитку

системи. Важливим чинником розвитку публічної влади виступає розробка і впровадження комунікаційної стратегії, основними завданнями якої є:

- формування цілісної та ефективної системи інформування соціальних суб'єктів про поточну та майбутню діяльність органів публічного управління;

- регулярний моніторинг громадської думки, підбиття підсумків соціологічних досліджень соціальних суб'єктів та діяльності органів публічного управління;

- формування ефективної системи «зворотного зв'язку» соціальних суб'єктів та органів публічного управління.

Результат успішного розв'язання цих завдань:

- створення інтегрованої системи вчасного і правдивого інформування соціальних суб'єктів про функціонування органів публічного управління;

- забезпечення своєчасного отримання об'єктивних даних (зокрема, у динаміці) про громадську думку щодо складників життя суб'єкта публічного управління;

- можливість урахування думки соціальних суб'єктів у діяльності органах публічного управління;

- зростання активності громадянського суспільства, залучення населення до процесу розв'язання проблем державного і місцевого значення, громадського обговорення прийнятих нормативних актів.

Отже, слід погодитись, що процес формування публічного управління, який відповідає сучасним викликам, є складним завданням, яке стоїть перед суспільством, і вимагає визначення методології як системи знань про метод, що зазвичай означає сукупність практичних або теоретичних прийомів, кроків та інструкцій, дотримання сприятиме досягненню бажаних результатів. Водночас зауважимо, що розвиток комунікативної системи в публічному управлінні значною мірою залежить від ефективності правової

бази, включаючи визнані європейські стандарти інформаційної діяльності органів публічної влади, демократичні принципи їх функціонування у світовому інформаційному просторі.

### 3.2. Вдосконалення публічної комунікації органів державної влади та місцевого самоврядування

Для забезпечення ефективної взаємодії публічної влади з суспільством слід визначити шляхи вдосконалення механізмів та сучасних методів комунікації в органах державної влади та місцевого самоврядування України.

Одним із найголовніших вважаємо послідовну і цілеспрямовану реалізацію тенденцій до відкритості і прозорості влади й уряду.

Нагадаємо про чотири основних принципи відкритості влади та уряду:

1) інформація про діяльність уряду та органів влади повинна бути відкритою, вичерпною, своєчасною, вільно доступною для громадськості та відповідно до основних стандартів відкритих даних;

2) уряд і влада залучають громадян до обговорень, що сприяє прийняттю рішень, з урахуванням громадської думки, що є більш інноваційним та ефективним;

3) існування норм і механізмів, які змушують урядові та владні структури виправдовувати свої дії, здійснювати діяльність відповідно до висунутих до них вимог, реагувати на критику, приймати відповідальність за невиконання законів чи зобов'язань;

4) уряд та влада враховують важливість забезпечення громадян відкритим доступом до технологій, а також роль нових технологій у сприянні

інноваціям та важливість розширення можливостей громадян використовувати технології [88, с. 118].

Визначаючи основні принципи відкритості влади та уряду, констатуємо потребу в розробці комунікативних механізмів та засобів залучення громадськості до публічного управління, вдосконаленні методів контролю за виконанням завдань, отриманні інформації та інших послуг органами державної влади.

Проаналізувавши різні аспекти комунікативної взаємодії органів публічної влади та громадськості в Україні, можна встановити ефективні форми безпосередньої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики, а саме – публічні консультації шляхом публічного обговорення; електронні консультації; вивчення громадської думки.

Ефективними формами залучення громадськості до процесу взаємодії з владою, на нашу думку, є індивідуальні та колективні звернення громадян, петиції, електронні петиції, отримання послуг у створених Центрах надання адміністративних послуг та забезпечення оперативного реагування органів публічної влади на звернення громадян у Національній системі звернень до органів виконавчої влади «Урядовий контактний центр».

Для покращення комунікативної взаємодії органів публічної влади та громадськості в Україні слід прийняти законопроект «Про публічні консультації» (№4254 від 23.10.2020), який на законодавчому рівні зобов'язує органи влади:

- «планувати та публікувати інформацію щодо підготовки проєктів актів наперед;
- проводити консультації на всіх етапах формування державної, регіональної політики;
- дотримуватися процедури проведення публічних консультацій, визначеної пропонованим законопроектом;

- надавати звіт про результати консультацій;
- створити єдине інформаційне суспільство на базі інформаційно-комунікаційних технологій;
- забезпечити доступ громадськості до публічної інформації;
- забезпечити надання якісних соціальних, адміністративних та інших послуг;
- інформувати за допомогою засобів комунікації про можливість залучення громадян до активного процесу суспільного життя;
- заохочувати громадськість до пропозицій, рекомендацій та нових ідей [89, с 3].

Реалізація цих та інших пропозицій сприятиме вдосконаленню організаційно-правового механізму публічного управління сучасними засобами комунікації, який базуватиметься на принципах прозорості, стабільності, професіоналізму та відповідатиме європейським стандартам.

Сьогодні в центрі уваги українських науковців та менеджерів-практиків перебувають проблеми переорієнтації органів публічної влади на потреби громадян, що свідчить про відповідність їхніх рішень. Застосовуючи результати досліджень попередніх розділів роботи, визначимо основні етапи реалізації інструментів публічної комунікації в органах державної влади та місцевого самоврядування:

Перший етап – це вивчення й аналіз потреб громадян. У цьому процесі необхідно виявити фактори, що впливають на їх формування, а саме: особистісний розвиток, культура, мораль, дозвілля, соціальні та економічні фактори, політичні фактори тощо. Не секрет, що вимоги та уподобання споживачів змінюються. Вони виникають у тісній взаємодії з основними формами суспільного життя: економічною, політичною, духовною, виробничою діяльністю в процесі пошуку основних шляхів їх здійснення. Рівень і кількість потреб – це індивідуальні особливості кожної людини, і

визначаються вони ступенем її розвитку, освіченістю, колом спілкування тощо. Зрозуміло, що здійснення будь-якої реформи – це процес, у якому беруть участь всі громадяни залежно від можливостей та повноважень. Успіх реформ безпосередньо залежить від злагодженої роботи різних категорій зацікавлених сторін, визначення їх інтересів та рівня сприйняття інформації про реформу. Зрештою, інформація – це те, що потрапляє до широкого загалу, а комунікація – це те, що досягає цільових груп. Сьогодні органи влади, що діють у межах своєї компетенції, повинні бути «дуже зацікавлені в комунікації з населенням, щоб формувати розуміння громадянами своїх дій і, як наслідок, підтримувати такі дії» [84, с. 25].

Важко переоцінити важливість комунікації для розповсюдження інформації серед широкого загалу про перебіг і успіх реформ, що проводяться в Україні. Ефективна комунікація передбачає спілкування на всіх рівнях, яке підвищить довіру, покращить розуміння дій влади, забезпечить підтримку суспільства.

Демократичні перетворення в Україні вимагають неперервного діалогу, комунікативної взаємодії влади з громадськістю на основі вдосконалення комунікативних технологій. Значення комунікації як основи громадського управління, полягає в тому, що в процесі обміну інформацією воно об'єднує державні інституції та суспільство, забезпечення громадської підтримки управлінських рішень.

Основна проблема процесу комунікації в публічному управлінні України є відсутність своєчасної, чіткої, правдивої, неупередженої інформації, що призводить до слабкого зв'язку владних інституцій з цільовою аудиторією і в підсумку – недовіри до влади. Це питання має бути пріоритетним у вирішенні проблем удосконалення комунікації в публічному управлінні.

В Україні надзвичайно гостро постала проблема комунікації під час пандемії COVID-19, коли несвоєчасна та суперечлива інформація викликала недовіру до рішень уряду. Уповноважені особи як джерела офіційної інформації, яким має довіряти громадськість і які систематично спілкуються з журналістами й населенням, професійно відповідають на запитання та більшою чи меншою мірою правдиво говорять про те, що робить держава для забезпечення від зараження і порятунку життя тисяч співвітчизників у цей важкий кризовий час, як-от Міністр охорони здоров'я та головний санітарний лікар, не завжди досягають ефективного комунікативного впливу. Тож для формування громадської думки на цю проблему до спілкування з населенням слід активніше долучати лікарів-практиків, представників громадських організацій, вивчати й популяризувати кращий світовий досвід.

Комунікативний процес відіграє особливо важливу роль у публічному управлінні, незважаючи на те, про яку форму спілкування йдеться. Керівника на всіх рівнях потрібна інформація, щоб прийняти рішення. Характеристики інформаційних потоків є визначальними для особливостей комунікації в державній системі управління.

Комунікація існує на всіх рівнях системи державного управління. Комунікативні функції органу – це особлива компетентність, яку можна набути, удосконалити та розвинути. Спілкування стає ефективним, коли інформація (повідомлення) може бути розшифроване і зрозуміле його одержувачеві.

Кожне повідомлення є основою комунікації в публічному управлінні. Воно має основне призначення інформувати, мотивувати, пропонувати, переконувати, попереджати тощо. Канали зв'язку визначають форму спілкування. Основна передумова цього повідомлення матиме вплив на громадськість, є вибір такого каналу комунікації, який є доступним і зручним



для всіх учасників комунікаційного процесу, а саме повідомлення має бути зрозумілим і доступним для цілі аудиторії.

Сучасне демократичне суспільство потребує, аби держава послуговувалася технологією патронату соціальної взаємодії та інформаційно-комунікаційного партнерства, що сприятиме підвищенню довіри, законності, стабільності та ефективності управління.

На нашу думку, необхідність ефективних внутрішніх та зовнішніх комунікацій; удосконалення вертикальних та горизонтальних комунікацій в органах державної влади та місцевого самоврядування сприятиме реалізації певних компетенцій з метою покращення співпраці між ними; налагодження комунікативного діалогу на принципах партнерства; налагодження вдалих відносин із жителями громади; розвиток активності жителів громади; їхня участь у прийнятті рішень та управлінні громадами; використання інтернет-комунікацій – це фактори формування громадської думки, позитивного іміджу громади та компетентності і надійності уряду.

Дієвою моделлю ефективної комунікації публічної влади з громадянами вважаємо громадський моніторинг – системне вивчення окремих напрямів діяльності органів виконавчої влади, а також громадські експертизи.

Ефективність та якість управління сьогодні полягає в забезпеченні відкритості та прозорості системи органів державної влади, у належному нормативно-правовому закріпленні комунікаційної взаємодії всіх суб'єктів. Важливу роль у налагодженні взаємодії органів державної влади і громадськості належить громадським радам, які, виступаючи своєрідним майданчиком для комунікації, забезпечують залучення громадян до управління та демократичного розвитку країни загалом..

На нашу думку, що мешканці об'єднаної територіальної громади активніше підтримуватимуть усі плани та рішення свого керівництва, коли

переконаються, що громада має успіх, це справді створює кращі умови для їхнього життя. Це означає, що необхідно чітко показати людям результати кожного успішного кроку ОТГ. Отже, слід інформувати людей, які мешкають на її території, про свої успіхи, досягнення, щоб люди бачили пророблену роботу громади і активніше підтримували її в подальших зверненнях.

З огляду на вищесказане, важлива роль відводиться активній громаді, яка зацікавлена в підтримці місцевих ініціатив щодо налагодження ефективної комунікації та співпраці з іншими місцевими громадами для вирішення загальних проблем. Крім того, велике значення в житті територіальних громад мають представники неурядового сектору та громадських організацій. Їх роль у налагодженні комунікацій та забезпеченні співпраці місцевих громад полягає в проведенні консультацій, роз'яснювальної роботи серед населення та органів місцевого самоврядування з метою мобілізації їхніх зусиль для забезпечення розвитку ОТГ. Залучення цієї цільової аудиторії до плідної співпраці є ефективним за умови, що плани та наміри ОТГ збігаються з її цілями та діяльністю. Для залучення партнерів-інвесторів громаді слід довести, що вона приваблива для інвестицій, а керівництво громади працює відкрито й прозоро. Потенційні інвестори можуть спочатку отримати цю інформацію на вебсайті громади та її корпоративних сторінках у соціальних мережах [81, с 58].

Найбільш поширеними інструментами комунікації для ОТГ як із державними установами, так і з представниками недержавного сектору, неурядовими організаціями та інвесторами можуть бути традиційні методи комунікації, тобто «пряме» спілкування, комунікація через засоби масової інформації та інтернет.

Отже, консолідована комунікація як процес багатогранного спілкування всередині суспільства за допомогою різних комунікативних каналів та інструментів для зміцнення, інтеграції та об'єднання суспільства

для вироблення спільного узгодженого підходу до вирішення соціальних проблем стає механізмом реалізації стратегії реформ.

На нашу думку, в органах державної влади та місцевого самоврядування доцільно впроваджувати такі кроки щодо вдосконалення комунікативної діяльності:

- запровадження системи КРІ оцінки комунікаційної діяльності окремого державного органу та органу місцевого самоврядування;

- повний перехід на сучасні системи передачі та зберігання інформації на основі хмарних технологій;

- розширення комунікації на вебсайтах органів публічної влади та через ключові соціальні мережі (Facebook) та месенджери (telegram, viber).

Отже, комунікації охоплюють усі елементи публічного управління. Беручи до уваги важливість внутрішньої комунікації, системоутворювальним фактором, що визначає імідж органу публічного управління, сприяє прозорості та підзвітності його роботи, є зовнішня комунікативна взаємодія «орган публічного управління – громадськість».

Комунікація в публічному управлінні – це обмін інформацією між двома суб'єктами комунікативної взаємодії. Зворотний зв'язок та перехід від одностороннього інформування громадян про дії влади до двостороннього спілкування «громадськість – державний орган – громадськість» сьогодні надзвичайно важливий складник комунікативної діяльності для органів публічного управління.

Стан законодавчої бази, що регулює сферу комунікацій у публічному управлінні, нині є задовільним. Однак необхідно звернути увагу на можливість розробки єдиного нормативного документа щодо діяльності прес-служб органів влади та загальних стандартів взаємодії влади та громадськості.

## ВИСНОВКИ

З огляду на викладене вище можна зробити такі висновки:

1. Комунікація – явище різноманітне. Відповідно, воно має різні тлумачення, як-от:

– мовна взаємодія або здатність переконувати за допомогою символів та знаків;

– постійний процес передачі інформації, завдяки якому інформація циркулює в певних соціальних системах та між ними;

– процес обміну інформацією між суб'єктами певної сфери діяльності з метою забезпечення впливу один на одного.

Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома або більше суб'єктами. Під час комунікативного процесу реалізуються управлінська, інформативна, емоційна та фактична (пов'язана з контактами) функції комунікації.

Комунікація залежно від певного параметра класифікується так: вербальна і невербальна, пряма і непряма, міжособистісна, групова, масова, формальна і неформальна тощо.

Комунікація є предметом вивчення різних галузей науки, що пояснює безліч наукових підходів до її сутності.

У комунікативному процесі існує вісім основних елементів: відправник (адресант), кодування, повідомлення (сигнал), канали зв'язку, шум, декодування, одержувач (одержувач), зворотний зв'язок.

Різнманітність підходів до композиції цих елементів комунікативного процесу, різне розуміння їхньої ролі в комунікаційному процесі та інші

фактори призвели до структурування значної кількості моделей комунікації в публічному управлінні.

Комунікативна діяльність у публічному управлінні – це здійснення інформаційних обмінів, спрямованих на виконання функцій державного та місцевого управління, яка забезпечується комунікативною підсистемою державного управління.

Комунікативна підсистема державного управління перебуває в стані динамічної взаємодії з іншими підсистемами державного управління і складається з ряду підсистем нижчого рівня: підсистем суб'єктів комунікації; технологічної підсистеми; технічної підсистеми; семіотичної підсистеми.

Ключовими функціями комунікативної підсистеми є: забезпечення обміну інформацією, представництво та легітимація системи державного управління, забезпечення цілеспрямованого управлінського впливу. Комунікативна діяльність у публічному управлінні відбувається в межах відповідного комунікативного простору.

2. Публічна комунікація – це регулювальний та координаційний механізм у відносинах між державою та суспільством, що гарантує стабільність і ефективність соціального організму загалом. Серед функцій публічної комунікації виокремлюються:

- консервативна – спрямована на збереження статусу-кво державного устрою, що сприяє стабільному існуванню соціального організму;

- координаційна – призначена для забезпечення координації впливів суб'єкта управління відповідно до параметрів об'єкта управління та їхніх можливих змін;

- інтегративна – пов'язана з реалізацією такої державної політики, яка враховувала б інтереси всіх елементів соціальної системи, сприяла б розробці та прийняттю узгоджених управлінських рішень;

– мобілізаційна – спрямована на забезпечення законності чинного соціального ладу, здобуття підтримки та схвалення суспільством управлінських рішень;

– соціалізаційна – пов'язана із засвоєнням у процесі інформаційного обміну соціально-політичних норм, цінностей та традицій держави, підвищення рівня політичної компетентності громадян.

Відповідно до спрямованості організації комунікація в публічному управлінні може бути зовнішньою та внутрішньою.

Зовнішня організаційна комунікація в публічному управлінні покликана впливати на суспільство з метою отримання рекомендацій або узгодження позицій з членами суспільства. Внутрішня організаційна комунікація насамперед забезпечує діяльність із прийняття управлінських рішень.

Сучасне публічне управління базується на застосуванні методів стратегічного планування, стратегічного управління та інноваційних підходів до управління державною службою. Постановка завдань, контроль за виконанням цих завдань, аналіз досягнутих результатів здійснюється за допомогою системи внутрішнього організаційного обміну інформацією – системи внутрішніх комунікацій. Контрольний вплив вищої ієрархічної структури реалізується через прямі зв'язки з керованою системою. Контроль ефективності, адекватність реакції на ефект управління визначаються інформацією, що надходить через канали зворотного зв'язку.

3. У системі органів публічної влади є дві інформаційно-комунікативні системи: внутрішня (комунікації, що забезпечують взаємодію суб'єктів різних рівнів управління, відомств, посадових осіб шляхом встановлення каналів зв'язку в процесі спеціальних контактів, обміну документацією, експлуатації електронних комунікацій, та ін.) та зовнішні (комунікація місцевих органів влади з органами влади, яким вони підпорядковані,

наприклад, для районних державних адміністрацій – обласні державні адміністрації, для обласних державних адміністрацій – центральні органи виконавчої влади).

Формування комунікативних відносин у системі органів публічного управління – це складний багатогранний процес, який забезпечує: інформаційні послуги для системи місцевих органів влади; налагодження комунікації з «внутрішніми клієнтами» – державними службовцями/ посадовими особами місцевого самоврядування; комунікативну взаємодію із «зовнішніми клієнтами» – громадянами (населення та інституційні структури громадянського суспільства).

Аналіз положень, викладених у науковій літературі, дозволяє визначити, що комунікативна діяльність може розглядатися як внутрішній складник процесу публічного управління, так і зовнішні та внутрішні відносини з громадськістю та персоналом, що вимагають власних правил, методів, засобів та технологій.

Комунікативна діяльність органів публічної влади включає три блоки завдань:

- надання інформаційних послуг органам державної влади та місцевого самоврядування;

- налагодження комунікації з «внутрішніми клієнтами» – державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування;

- забезпечення комунікативної взаємодії із «зовнішніми клієнтами» – громадянами (населення та інституційні структури громадянського суспільства).

Комунікативна діяльність органів публічного управління є необхідною умовою побудови демократичного суспільства, заснованого на діалозі. Лише впорядкована, налагоджена комунікативна діяльність органів публічного

управління дозволяє виконувати весь комплекс завдань комунікативної політики держави.

Органи публічного управління повинні використовувати інноваційні комунікаційні форми та технології для встановлення зв'язків з громадськістю, розвитку зв'язків із громадськістю з урахуванням загальної комунікаційної політики держави з метою відновлення довіри людей до влади, налагодження продуктивної взаємодії з населенням.

4. До сфер активної комунікативної взаємодії органів публічного управління з громадськістю на сучасному етапі суспільного розвитку дослідники, серед іншого, відносять:

- участь інститутів громадянського суспільства в розробці та обговоренні проектів нормативно-правових актів з питань, що стосуються соціально-економічного розвитку держави, інтересів широких верств населення, прав і свобод людини і громадянина;

- здійснення громадського контролю за діяльністю органів публічного управління з вирішення проблем, що мають важливе суспільне значення, у формі громадського моніторингу підготовки та виконання рішень, перевірки їх ефективності, подання експертних пропозицій до органів влади;

- утворення спільних дорадчих та експертних органів, рад, комісій, груп для забезпечення врахування громадської думки при формуванні та реалізації державної політики;

- співпраця органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства в частині підготовки та перепідготовки державних службовців, у тому числі з питань ефективної взаємодії влади та громадськості, розробки форм участі широких верств населення у формуванні та впровадженні громадської політики;



- моніторинг та аналіз громадської думки органами публічного управління, забезпечення своєчасного реагування на громадські пропозиції та зауваження;

- реалізація спільних проєктів інформаційного, аналітично-дослідницького, соціального спрямування.

Сьогодні використовуються такі методи взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадянськістю в Україні:

- інформаційний запит громадянина до органів державної влади та місцевого самоврядування;

- особистий прийом громадянина працівниками органів державної влади та місцевого самоврядування;

- телефонний дзвінок громадянина до органів державної влади та місцевого самоврядування або на спеціалізовану державну лінію;

- електронне звернення громадянина на вебсайті органів державної влади та місцевого самоврядування;

- колективне звернення громадян до органів державної влади та місцевого самоврядування;

- інформаційний запит одного органу державної влади та місцевого самоврядування до іншого.

5. Публічне управління зараз невіддільне від комунікації як форми взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління, оскільки основою демократії є врахування потреб та положень об'єкта управління, а саме комунікація є фундаментальним фактором стійкості та розвитку конструкцій та систем. Необхідною умовою інтеграції нашої країни у світовий інформаційний простір, її становлення як впливового суб'єкта глобальних інформаційних відносин є формування та ефективне впровадження

комунікаційної стратегії органів публічної влади, яка покликана вирішити такі основні завдання:

- формування цілісної та ефективної системи інформування соціальних суб'єктів про поточну та майбутню діяльність органів публічного управління;

- регулярний моніторинг громадської думки, підбиття підсумків соціологічних досліджень соціальних суб'єктів та діяльності органів публічного управління;

- формування ефективної системи «зворотного зв'язку» соціальних суб'єктів та органів публічного управління.

Результатом успішного вирішення цих проблем може бути:

- створення інтегрованої системи інформування соціальних суб'єктів про функціонування органів публічного управління;

- отримання об'єктивних даних (зокрема, у динаміці), що характеризують громадську думку про різні складові життя суб'єкта публічного управління;

- здатність повністю враховувати думки соціальних суб'єктів в діяльності органах публічного управління;

- підвищення громадянської активності соціальних суб'єктів, залучення населення до процесу вирішення питань місцевого значення, громадського обговорення прийнятих нормативних актів.

6. Для поліпшення комунікативної взаємодії органів публічної влади та громадськості в Україні пропонується прийняти законопроект «Про публічні консультації», який на законодавчому рівні зобов'яже органи влади:

- планувати та публікувати інформацію щодо підготовки проектів актів наперед;

- проводити консультації на всіх етапах формування державної, регіональної політики;

- дотримуватися процедури проведення публічних консультацій, визначеної пропонованим законопроектом;
- надавати звіт про результати консультацій;
- створити єдине інформаційне суспільство на базі інформаційно-комунікаційних технологій;
- забезпечити доступ громадськості до публічної інформації;
- забезпечити надання якісних соціальних, адміністративних та інших послуг;
- інформувати за допомогою засобів комунікації про можливість залучення громадян до активного процесу суспільного життя;
- заохочувати громадськість до пропозицій, рекомендацій та нових ідей.

На нашу думку, в органах державної влади та місцевого самоврядування доцільно впроваджувати такі практичні рекомендації щодо організації комунікативної діяльності:

- запровадження системи КРІ оцінки комунікативної діяльності окремого державного органу та органу місцевого самоврядування;
- повний перехід на сучасні системи передачі та зберігання інформації на основі хмарних технологій;
- впровадження методу комунікації на вебсайтах органів публічної влади через ключові соціальні мережі (Facebook) та месенджери (Telegram, Viber).

Стан законодавчої бази, що регулює сферу комунікацій у публічному управлінні, на сьогодні є задовільним. Однак необхідно звернути увагу на можливість розробки єдиного нормативного документа щодо діяльності пресслужб органів влади та загальних стандартів взаємодії влади та громадськості.

Незважаючи на те, що категорія комунікації в публічному управлінні широко вивчається в зарубіжних та вітчизняних наукових працях, в Україні не приділяють достатньої уваги використанню маркетингових комунікацій у публічному управлінні, що може бути дуже перспективним напрямком досліджень у цій галузі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук Т. Принцип прозорості комунікації органів державної влади з населенням: понятійно-концептуальне бачення. *Вісник Книжкової палати*. 2015. № 4. С. 48-51.
2. Артамонова Н. Створення нових консолідованих електронних інформаційних ресурсів як розвиток засобів наукової комунікації (з досвіду медичної галузі). *Бібліотечний вісник*. 2016. № 1. С. 10-13.
3. Бажинова О. А. Механізми комунікації влади та громадськості в умовах глобалізації. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2012-4/doc/4/06.pdf> (дата звернення: 20.06.2021).
4. Байрачна Л. К. Засоби масової комунікації як інструмент легітимації державної влади. *Інформація і право*. 2015. № 3. С. 27-35.
5. Бакуменко В., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/edu\\_43/fail/4.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_43/fail/4.pdf) (дата звернення: 20.06.2021).
6. Барабанова Н. Р. «Теорія комунікації» в комплексі дисциплін для підготовки. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2014. № 1. С. 62-68.

7. Башук А. І. Інтернет-комунікації як важливий напрям зв'язків з громадськістю органів державної влади та місцевого самоврядування. *Інформаційне суспільство*. 2015. Вип. 21. С. 36-43.
8. Березенко В. В. Стан політичного PR в Україні: соціально-комунікаційний аспект. *Держава та регіони*. Запоріжжя: ГУЗІДМУ, 2016. С. 16-31.
9. Бондаренко В. Мобільні застосунки як інструмент комунікації органів державної влади та громадянського суспільства. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2019. Вип. 52. С. 73-395.
10. Ботвина Н. В. Роль кінетичних невербальних засобів спілкування у міжнародній діловій комунікації. *Вісник Академії адвокатури України*. 2014. Число 1. С. 209-215.
11. Вербицький П. Взаємодія органів державної влади і мас-медіа як категорія науки про соціальні комунікації. *Діалог: медіа-студії*. 2016. Вип. 22. С. 17-28.
12. Виконавча влада в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник. К.: Вид-во УАДУ, 2012. 128 с.
13. Гавінська О. І. Легітимаційний потенціал взаємодії органів публічної влади та засобів масової комунікації на місцевому рівні. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Сер. : Державне управління*. 2016. Т. 208, Вип. 196. С. 91-95.
14. Галлін Д. Сучасні медіасистеми: три моделі відносин ЗМІ та політики; пер. з англ. О. Насика. К.: Наука, 2018. 320 с.
15. Глубоченко К. О. Соціальні комунікації органів державної влади з молодіжною громадськістю щодо питань забезпечення першим робочим місцем. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені*

*Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Сер. : Державне управління. 2015. Т. 147, Вип. 135. С. 53-56.*

16. Годний С. Лобізм і теоретичні моделі політичної комунікації. *Studia politologica Ucraino-Polona*. 2018. Вип. 8. С. 193-198.

17. Голікова Т. Інституціоналізація української територіальної громади як носія корпоративних інтересів. *Економіка України*. 2012. № 12. С. 43-50.

18. Голубчак К. Т. Інфографіка як основний інструмент візуальної комунікації в освітньому середовищі закладів вищої освіти. *Молодий вчений*. 2019. № 6 (2). С. 296-299.

19. Горова С. Інформаційні комунікації постіндустріального суспільства: характерні особливості розвитку. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2019. Вип. 52. С. 11-23.

20. Державне управління: підручник : у 2 т. Т. 1 ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. К. Дніпропетровськ: НАДУ, 2015. 463 с.

21. Дегтяр О. А. Інформаційно-комунікативна діяльність в державному управлінні як інструмент інтенсифікації соціального партнерства. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=623> (дата звернення: 20.06.2021).

22. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : моногр. Х. : Вид-во ХарПІ УАДУ «Магістр», 2013. 236 с.

23. Дзяна Г. Роль комунікації в реалізації компетенцій органів публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2. С. 72-79.

24. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Налагодження комунікації між владою і суспільством в період проведення реформ. *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр.* Вип. 2 (57). Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2017. С. 14-21.

25. Довіра населення України до держструктур. URL: <http://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=57> (дата звернення: 20.06.2021).

26. Доступ до публічної інформації: найчастіші запитання та відповіді ; За заг. ред. В. Андрусіва, Д. Котляра ; Укр. незалеж. центр політ. дослідж. К .: Агентство «Україна», 2012. 64 с.

27. Дрешпак В. М. Інформаційний, комунікативний, семіотичний простори державного управління: спільне, відмінне, особливе. Публічне адміністрування: теорія та практика: електрон. наукове фах. видання.– 2012. – Вип. 2 (8). URL: [dridu.dp.ua/zbirnik/2012-02\(8\)/12dvmsvo.pdf](http://dridu.dp.ua/zbirnik/2012-02(8)/12dvmsvo.pdf).

28. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3136/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B2%20%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%96.pdf>

29. Дротянко Л. Г. Комунікації в соціальних мережах і феномен мультикультуралізму. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Філософія. Культурологія*. 2019. № 1. С. 16-21.

30. Енциклопедія державного управління. у 8 т. : наук. ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.; Національна академія державного управління при Президентові України. К.: НАДУ, 2011. Т. 8: Публічне врядування ; наук. ред. кол.: В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) та ін.; Львівський регіональний інститут державного управління Національна академія державного управління при Президентові України. Львів: ЛІДУ НАДУ, 2011. с. 273-278. URL: <http://derzhava.in.ua:8081/ndi/encyclopedia/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx> (дата звернення: 20.06.2021).

31. Жук Н. А. Парламент, Президент, уряд: через взаємостимування до порозуміння. Монографія. Харків, 2017. 242 с.

32. Загорський В. С. Модель ефективної комунікації у сфері публічного управління та адміністрування: структурно-функціональний аспект. *Демократичне врядування*. 2016. Вип. 16-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2016\\_16-17\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2016_16-17_3) (дата звернення: 20.06.2021).

33. Закон України «Про звернення громадян». *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 47. Ст. 256. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>

34. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст.170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

35. Закон України «Про інформацію». *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 48. Ст. 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

36. Запровадження комунікацій у суспільстві ; за заг. ред. Н. К. Дніпренко, В. В. Різуна К.: ТОВ «Вістка», 2019. 56 с. URL: [http://www.fes.kiev.ua/new/wb/media/publikationen/Com\\_politics\\_FINAL.pdf](http://www.fes.kiev.ua/new/wb/media/publikationen/Com_politics_FINAL.pdf) (дата звернення: 20.06.2021).

37. Зв'язки з громадськістю в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. URL: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjL8vCQu8jNAhUkMJ0KHVFCDIQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.center.gov.ua> (дата звернення: 20.06.2021).

38. Інформаційно-аналітичне забезпечення органів місцевої влади: навч. посіб. В. М. Дрешпак, Т. М. Брус, О. В. Тинкован та ін. ; за заг. ред. В. М. Дрешпака. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2017. 160 с.



39. Кальна-Дубінюк Т. П. Паблік рілейшнз. Навч. посіб. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М. 2015. 204 с.
40. Кіслов Д. В. Система державних маркетингових комунікацій: теорія і практика : монографія. К.: «МП Леся», 2015. 408 с.
41. Климанська Л. Д. Соціально-комунікативні технології в політиці: Таємниці політичної «кухні»: монографія. Львів : Вид. національного ун-ту «Львівська політехніка», 2017. 332 с.
42. Козаков В. М., Рашковська О. В., Ребало В. А., Романенко Є. О., Чаплай І. В. Державно-громадянська комунікація: шлях від кризи до взаємодії: монографія. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 288 с.
43. Комунікації у створенні персонального бранда. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. 160 с.
44. Концепція розвитку електронного урядування в Україні від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80?lang=en> (дата звернення: 20.06.2021).
45. Крутій О. М. Сучасний стан діалогової комунікації між органами державної влади та громадськістю в українському суспільстві. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 2. С. 22-26.
46. Лапутіна Ю. А. Стратегічні комунікації у секторі безпеки: сучасний стан правового регулювання та перспективи удосконалення. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави*. 2017. № 1. С. 29-33
47. Лашкіна М. Г. Нові підходи до комунікації в публічному просторі державного управління. *Публічне управління: теорія та практика*. 2016. Вип. 1. С. 10-18.
48. Лиллекер Д. Политическая коммуникация. Ключевые концепты; пер. с англ. С. И. Остнек. Х.: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2014. 300 с.

49. Литвинова Л. В., Збираник Ю. В. Теоретичні аспекти розвитку комунікації у органах публічної влади в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 4-11.

50. Мазур В. Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=313>

51. Макаренко Л. П. Особливості комунікації вищих органів державної влади в Україні за парламентсько-президентської форми державного правління. *Політикус*. 2017. Вип. 6. С. 69-76.

52. Макаренко Л. П. Правові засади взаємодії та комунікації вищих органів державної влади. *Гілея: науковий вісник*. 2016. Вип. 107. С. 371-375.

53. Makeєва О. М. Засоби масової інформації як суб'єкти правової комунікації. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2019. № 1. С. 30-36.

54. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб. Луцьк: Волин. держ. ун-т ім. Лесі Українки, 2012. 558 с.

55. Мамонтова Е. Символ як репрезентант архетипу в процесах публічної комунікації. *Публічне управління: теорія та практика*. 2015. Вип. 1 (спец. вип.). С. 100-107.

56. Мамонтова Е. В. Етикет державної символіки як універсальна норма офіційної комунікації: зовнішньополітичний аспект. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 2. С. 285-293.

57. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Кривокульська Н. М. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посіб.; за ред. А. Ф. Мельник. Київ : ВД «Професіонал», 2016 р. 464 с.

58. Митко А. М. Роль засобів масової комунікації у формуванні іміджу публічної влади (на прикладі Волинської області): дис. канд. політ. наук:

23.00.02. Митко Антоніна Миколаївна; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк, 2016. 266 арк.

59. Міщенко А. П. Неформальні маркетингові комунікації та їх роль в інформаційному середовищі компанії. *Вісник Академії митної служби України. Серія: Економіка*. 2017. № 2. С. 111-118.

60. Мулеса О. Ю. Навчання основам комунікації з сервером в РНР. *Фізико-математична освіта*. 2019. Вип. 1. С. 142-147.

61. Національна система опрацювання звернень до органів виконавчої влади «Урядовий контактний центр». URL: <https://ukc.gov.ua/dlya-rozdilu-protsentr/about/> (дата звернення: 20.06.2021).

62. Обушна Н. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44. С. 53-63.

63. Парсонс В. Публічна політика: Вступ до теорії й практики аналізу політики; пер. з англ. К.: Вид. Дім «Києво-Могилянська академія», 2016. 549 с.

64. Питання ефективної комунікації політичних партій з виборцями в контексті формування публічної політики: пріоритети розвитку; Ю. Тищенко та ін.; Український незалежний центр політичних досліджень. К. : УНЦПД, 2017. 79 с.

65. Подорван А. Ф. Принцип зворотного зв'язку як основа комунікацій органів державної влади з громадськістю. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/index.pl?task=arcls&id=68> (дата звернення: 20.06.2021).

66. Почепцов Г. Інформаційно-комунікативні процеси в сучасних суспільствах. URL: <http://osvita.mediasapiens.ua/material/13544> (дата звернення: 20.06.2021).

67. Почепцов Г. Нові комунікативні можливості у сфері державного управління. URL: <http://osvita.mediasapiens.ua/material/8049> (дата звернення: 20.06.2021).

68. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011. № 2939-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 20.06.2021).

69 Про затвердження плану заходів Програми діяльності Кабінету Міністрів України та Стратегії сталого розвитку Україна – 2020: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 213-р від 04.03.2015 р. URL: [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua). (дата звернення: 20.06.2021).

70. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації: закон України від 23 верес. 1997 р. N 539/97-ВР із змінами. URL: [zakon3.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80) (дата звернення: 20.06.2021).

71. Публічне управління : термінол. слов. ; уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

72. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія ; за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене; Запоріз. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с.

73. Радченко О. В. Комунікації в публічному управлінні: Програма та методичні рекомендації для слухачів за спеціальністю «Державне управління». Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2019. 40 с.

74. Радченко О. В., Погорелий С. С. Моделювання інформаційної взаємодії між органами публічної влади та суспільством. *Державна політика*. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2012. С. 77-81.

75. Рашковська О. В. Вплив громадянської комунікації на демократизацію системи державного управління України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=968>

76. Розвиток взаємодії держави і громадянського суспільства в контексті впровадження європейських принципів належного врядування : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (12 грудня 2012 р., м. Київ) ; упоряд. В. М. Яблонський, О. А. Корнієвський, П. Ф. Вознюк. К. : НІСД, 2013. 504 с.

77. Рубан А. О. Сучасні інформаційні комунікації та їх вплив на масову політичну свідомість і здоров'я людини. *Молодий вчений*. 2017. № 9.1. С. 143-147.

78. Саламова К. Особливості комунікації у професійній підготовці фахівців. *Гуманітарна освіта у технічних вищих навчальних закладах*. 2018. Вип. 37. С. 56-61.

79. Самофалова О. Ю. Регулювання засобів масової комунікації у структурі державної правозахисної політики в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. Серія : Державне управління*. 2017. № 1. С 54-159

80. Сошинська В. Трансформація каналів професійної комунікації в документно-інформаційній сфері. *Вісник Книжкової палати*. 2012. № 6. С. 16-19.

81. Степаненко С. В. Проблема комунікації органів державної влади та органів місцевого самоврядування з громадськістю. *Теорія та практика державного управління*. 2009. Вип. 2. С. 153-159.

82. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/5/2015#n10> (дата звернення: 20.06.2021).

83. Сурмін Ю. П. Методологічні аспекти реформування державного управління в Україні. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej11/txts/10syppduu.pdf> (дата звернення: 20.06.2021).

84. Теплюк М. О. Принцип поділу державної влади і проблеми забезпечення єдності влади. *Віче*. 2007. № 12. С. 23-35.

85. Терещенко Д. А. Організаційно-правове забезпечення комунікативної діяльності місцевих органів влади. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. URL: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj117-91cjNAhWhF5oKHTEfDhYQFggjMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.irbis-nb> (дата звернення: 20.06.2021).

86. Терещенко Д. А. Організаційно-правове забезпечення комунікативної діяльності місцевих органів влади : дис. ... канд наук з державного управління: 25.00.02. Харківський РІДУ. Харків, 2009. 207 с.

87. Турій О. В. Окремі аспекти взаємодії організацій громадянського суспільства з органами державної влади як фактор розвитку громадянського суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1115>

88. Турченко Ю. В. Засоби масової комунікації як суб'єкт реалізації державної інформаційної політики України в сфері оборони: політико-правове регулювання. *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. Вип. 43. С. 113-119.

89. Україна пасе задніх за рівнем довіри до органів державної влади. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. № 2. 2016.

68 с. URL: <http://www.pravda.com.ua/news/2013/02/11/6983262/> (дата звернення: 20.06.2021).

90. Халецька А. А. Інституціональне забезпечення взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 5. URL: [www.dy.nayka.com.ua/?op=7](http://www.dy.nayka.com.ua/?op=7) (дата звернення: 20.06.2021).

91. Чернов С. І. Текст лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування»; Харк нац. ун-т міськ госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2014. С. 2-7.

92. Чубукова О. Ю. Інтегровані маркетингові комунікації: актуальні питання теорії. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 6. С. 62-72.

93. 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/> (дата звернення: 20.06.2021).

94. Ярошенко О. В. Культура як джерело непорозумінь у процесі міжкультурної комунікації. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія : Педагогіка та психологія*. 2019. Вип. 30. С. 65-77.

95. Ярошенко Т. Наукові комунікації XXI століття: електронні ресурси для науки та освіти України. *Бібліотечний вісник*. 2006. № 5. С. 17-22.