

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

Карпаш Андрій Михайлович
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 351.37.07
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**«Підсилення ролі комунікативної діяльності в публічному
управлінні»**
(назва роботи)

Публічне управління та адміністрування
(назва освітньої програми)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Карпаш Андрій Михайлович
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Гривнак Богдан Любомирович, к. філос.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри
проф. _____ Лопушинський І. П.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
_____ Мельничук А. О.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ - 2025

АНОТАЦІЯ

Карпаш А. М. Підсилення ролі комунікативної діяльності в публічному управлінні. – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2025.

У дослідженні розглянуто питання підсилення ролі комунікативної діяльності в публічному управлінні.

Автор досліджує теоретичні основи комунікативної діяльності в публічному управлінні, зокрема, характеризує поняття комунікацій у публічному управлінні та аналізує комунікативну парадигму в українській науці. Також розглянуто комунікативну діяльність та ділове спілкування як управлінську функцію.

Крім того, досліджено особливості здійснення комунікативної діяльності в публічному управлінні, зокрема, проаналізовано нормативно-правові основи комунікативної діяльності в публічному управлінні України та комунікаційні стратегії в державному управлінні. Також розглянуто комунікативну політику органів публічного управління в країнах Європейського Союзу.

Автор звертає нашу увагу на важливість підсилення комунікативної діяльності в публічному управлінні як одному з напрямків модернізації галузі та пропонує напрямки цієї модернізації.

Результати магістерського дослідження направлені на підвищення професійного рівня публічних управлінців та ознайомлення їх із питанням важливості підсилення комунікативної діяльності як одного з шляхів підвищення ефективності публічного управління.

Матеріали роботи будуть корисними для удосконалення діяльності органів влади, а також у процесі підвищення кваліфікації чи професійного навчання державних службовців.

Ключові слова: комунікація, комунікативна діяльність, публічне управління, комунікативні стратегії, комунікативна політика.

SUMMARY

Karpash A. M. «Strengthening the role of communication activities in public administration». – Manuscript.

Master's thesis in the specialty 281 «Public Administration».-Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. - Ivano-Frankivsk, 2025.

The study examines the issue of strengthening the role of communicative activity in public administration.

The author explores the theoretical foundations of communicative activity in public administration, in particular, characterizes the concept of communications in public administration and analyzes the communicative paradigm in Ukrainian science. Communicative activity and business communication as a management function are also examined.

In addition, the features of implementing communicative activity in public administration are investigated, in particular, the regulatory and legal foundations of communicative activity in public administration of Ukraine and communication strategies in public administration are analyzed. The communicative policy of public administration bodies in the countries of the European Union is also considered.

The author draws our attention to the importance of strengthening communicative activity in public administration as one of the directions of modernization of the industry and suggests directions for this modernization.

The results of the master's research are aimed at improving the professional level of public administrators and familiarizing them with the importance of strengthening communicative activities as one of the ways to increase the efficiency of public administration.

The materials of the work will be useful for improving the activities of government bodies, as well as in the process of advanced training or professional training of civil servants.

Keywords: communication, communicative activity, public administration, communicative strategies, communicative policy.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОЇ | |
| ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ..... | |
| 1.1 Поняття комунікацій у публічному управлінні..... | 9 |
| 1.2 Комунікативна парадигма в українській науці | |
| державного управління..... | 19 |
| 1.3 Комунікативна діяльність та ділове спілкування як | |
| управлінська функція..... | 29 |
| РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ | |
| КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ...35 | |
| 2.1 Нормативно-правові основи комунікаційної діяльності в | |
| публічному управлінні України..... | 35 |
| 2.2 Комунікаційні стратегії в державному управлінні: | |
| стан реалізації проблеми | 43 |
| 2.3 Комунікативна політика органів публічного управління в | |
| країнах Європейського Союзу..... | 51 |
| РОЗДІЛ 3 ПІДСИЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ | |
| В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК НАРЯМОК | |
| МОДЕРНІЗАЦІЇ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....63 | |
| 3.1 Комунікативна політика держави в контексті | |
| посилення суспільного впливу..... | 63 |
| 3.2 Напрями модернізації комунікативної діяльності в | |
| публічному управлінні у сучасних умовах..... | 75 |
| ВИСНОВКИ..... | 85 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 91 |

ВСТУП

Актуальність теми. Комунікації відіграють ключову роль як у житті кожної особистості, так і в діяльності органів публічного управління, оскільки вони є невід'ємною складовою діяльності всіх громадських інституцій.

Комунікативна підсистема є найбільш значущим елементом управлінського процесу. Вона має вигляд комплексної структури, що містить інформацію та інформаційні потоки, які забезпечують узгодженість механізму публічного управління, зв'язки і взаємовідносини в системі публічного управління; а також середовище, в якому здійснюють свою діяльність органи влади.

Це середовище визначається певними зв'язками і взаємодіями. Варто також зазначити, що комунікації є найбільш важливим способом передачі інформації між органами влади та громадськістю. При чому це здійснюється як на загальнодержавному рівні, так і в межах певних інститутів чи організацій. Ефективність роботи всієї організації безпосередньо значною мірою залежить від якості та ефективності комунікації між її структурними елементами.

Саме тому питання активізації комунікативної діяльності та підвищення її ефективності, зокрема, щодо відповідності запитам суспільства та вимогам часу, наприклад, в контексті інтенсивного розвитку інформаційних технологій, набуває такої ваги сьогодні, а тому і потребує ґрунтовного дослідження.

Обґрунтування вибору теми дослідження. Питання підсилення ролі комунікативної діяльності в публічному управлінні в контексті інтеграції нашої держави в європейський та світовий інформаційний, економічний та політичний простори набуває дедалі більшої важливості. Варто наголосити на тому, що, не зважаючи на виклики, які постали перед Україною, питання

ефективної роботи органів публічного управління, зокрема в такому аспекті як належним чином організована на всіх рівнях внутрішня та зовнішня комунікація, є надзвичайно важливою. Для того, щоб ефективність комунікації органів публічного управління покращувалася, механізм управління нею має постійно вдосконалюватися, в тому числі і з врахуванням позитивного міжнародного досвіду.

Питання комунікативної діяльності в публічному управлінні та підвищення ефективності комунікації в органах влади досліджували у своїх працях такі науковці як:

М. Ажажа, В. Бакуменко, В. Гошовська, В. Дрешпак, О. Єрмоленко, Н. Ларіна, Т. Ломакіна, А. Мельник, А. Михненко, Т. Несторенко, Є. Павленко, О. Падченко, Л. Пашко, Я. Пеліова Г. Почепцов, О. Рачинська, Д. Самофалов, А. Серант та інші

Доцільно проаналізувати, узагальнити та використати як теоретико-методологічне забезпечення дослідження питання підсилення ролі комунікативної діяльності в публічному управлінні в контексті підвищення ефективності функціонування органів публічного управління на всіх рівнях.

Мета дослідження і завдання дослідження. Мета магістерської роботи полягає у дослідженні питання підсилення ролі комунікативної діяльності в публічному управлінні в контексті підвищення його ефективності.

Для досягнення мети, необхідно вирішити наступні **завдання**:

- охарактеризувати поняття комунікацій у публічному управлінні;
- дослідити комунікативну парадигму в українській науці державного управління;
- дослідити комунікативну діяльність і ділове спілкування як управлінську функцію;
- охарактеризувати нормативно-правові основи комунікаційної діяльності в публічному управлінні України;

- проаналізувати комунікаційні стратегії в державному управлінні та визначити їх ефективність;
- дослідити комунікативну політику органів публічного управління в країнах Європейського Союзу;
- проаналізувати комунікативну політику держави в контексті посилення суспільного впливу;
- визначити напрями модернізації комунікативної діяльності в публічному управлінні у сучасних умовах.

Об’єкт дослідження – комунікації в публічному управлінні .

Предмет дослідження – підсилення ролі комунікативної діяльності в публічному управлінні в контексті підвищення його ефективності.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети дослідження застосовувалася система загальних та спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема, *діалектичний метод* дав можливість забезпечити повноту, об’єктивність, всебічність та конкретність результатів дослідження; *системно-структурний метод* застосовано при узагальненні нормативної бази та наукової літератури; *логіко-догматичний метод* – став у нагоді при тлумаченні окремих наукових та законодавчих термінів, формулюванні визначень юридичних понять; *метод аналізу і синтезу*, а також *порівняльний метод* були використані для дослідження комунікативних процесів в публічному управлінні.

Новизна отриманих результатів полягає у визначенні важливості комунікативної діяльності як одного з головних факторів підвищення ефективності публічного управління. У результаті виконання магістерської роботи сформульовано концептуальні положення, що вирізняються науковою новизною і є практично значущими.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані в роботі положення, висновки, пропозиції та рекомендації можуть бути використані у:

– науково-дослідній діяльності – як основа для подальшого дослідження удосконалення комунікативної діяльності в публічному управлінні;

– правозастосовчій діяльності – для напрацювання пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правових актів нашої держави з метою підвищення ефективності комунікативних зв'язків в органах державної влади;

– навчальному процесі – при підготовці навчально-методичних видань для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Опис структури роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, що включають вісім підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 96 сторінок. Список джерел містить 51 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1 Поняття комунікацій у публічному управлінні

У широкому сенсі комунікація означає взаємодію між суб'єктами через обмін повідомленнями. Такими суб'єктами можуть бути окремі особи, групи людей, організації чи соціальні інститути, для яких комунікація є важливою складовою їхнього існування у суспільстві.

Комунікація є багатогранним явищем, що обумовлює різноманітність її визначень, де акцентуються різні аспекти цього процесу. Зокрема, поняття «комунікація» може розглядатися як:

- мовна взаємодія або здатність переконувати за допомогою символів і знаків;
- безперервний процес передачі інформації, завдяки якому інформація циркулює в межах певних соціальних систем і між ними;
- процес обміну інформацією між суб'єктами у визначеній сфері діяльності для досягнення взаємовпливу;
- інші аспекти.¹

Комунікація класифікується на кілька видів залежно від обраного критерію. Наприклад, за типом знакових систем, що використовуються, виділяють вербальну і невербальну комунікацію.

Вербальна комунікація передбачає взаємодію за допомогою мови та слів. Невербальна комунікація включає всі інші системи знаків, окрім мови, зокрема: узгоджені між учасниками візуальні сигнали (прапорці, дим, зображення), пози, жести, міміку, звукові сигнали тощо.

¹ Дрешпак В. М. Комунікативна діяльність державних службовців у світлі етичних принципів. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2009. № 1 (1). URL: <http://w.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2009-01/DreshpakStat.pdf> (дата звернення 02.01.2025).

Крім того, комунікація може бути усною або письмовою. Залежно від способу взаємодії вона також може мати різні форми.

Залежно від способу взаємодії, комунікація може бути безпосередньою або опосередкованою (з використанням технічних засобів чи залученням інших людей). Також її поділяють на формальну, що здійснюється в межах встановлених правил, та неформальну, яка відбувається у вільній формі.

За масштабом взаємодії, враховуючи кількість учасників, комунікація може бути:

- міжособистісною – коли суб'єкти взаємодії чітко ідентифікують один одного за певними характеристиками;
- груповою – у межах спільнот, члени яких об'єднані спільними ідеями чи ставленнями до явищ і процесів;
- масовою – яка охоплює широку, розпорошену аудиторію без чіткої структурованості.

Оскільки комунікація є багатогранним явищем, її досліджують у різних наукових галузях. Український вчений Г. Почепцов виділяє кілька підходів до вивчення цього соціального феномена:

1. Традиційний підхід:

- риторика – вивчає мистецтво ефективного мовлення та його впливу на слухачів;
- філософія й логіка – сприяють створенню моделей реального спілкування між людьми;
- теорія аргументації – відгалуження логіки, що навчає методів переконання, пошуку незаперечних доказів для підтримки чи спростування певної думки.

2. Загальнотеоретичний підхід:

- теорія комунікації – досліджує концепції, що стосуються загальних аспектів спілкування;
- теорія масової комунікації – аналізує особливості взаємодії з широкою аудиторією;

- семіотика – розглядає комунікацію як систему знаків, де знак є поєднанням змісту і форми;

- теорія міжнародних комунікацій – досліджує діяльність, пов'язану з урядовими переговорами, перекладом, і управлінням міжнародними конфліктами.

3. Прикладний підхід базується на:

- психоаналізі, який розглядає комунікативні процеси як спосіб проникнення у підсвідоме, ту частину психіки, яка зазвичай прихована через індивідуальну "цензуру";

- діловій комунікації, що вивчає ефективні методи вирішення ділових завдань;

- теорії інформації, яка є прикладною математичною наукою;

- теорії комунікативних обмінів, що аналізує стратегії й тактики поведінки людей у процесі обміну інформацією.

4. Фізіологічний підхід ґрунтується на таких напрямках:

- лінгвістика, яка досліджує мову та її форми, що є основою комунікації

- семантика, що вивчає значення мовних одиниць і є ключовою для моделювання людського мислення та спілкування, включаючи комп'ютерну лінгвістику та штучний інтелект;

- соціолінгвістика, яка аналізує зв'язок між мовою та соціальними структурами;

- психолінгвістика, що досліджує еквіваленти психічних процесів, пов'язаних із комунікацією;

- паралінгвістика, яка вивчає невербальні аспекти комунікації, що супроводжують мовне спілкування.

5. Психологічний і соціологічний підхід спирається на дослідження у:

- психології, яка вивчає поведінку індивідів, груп і народів, враховуючи їхній менталітет;

- соціології, що досліджує відносини між соціальними структурами.

6. Управлінський підхід спрямований на дослідження комунікації як інструменту управління суспільними процесами. Він базується на:

- державному управлінні, яке аналізує способи цілеспрямованого впливу держави на розвиток суспільства;
- політології, що вивчає політичні явища, процеси та практики політичного управління.²

Таким чином, вивчення комунікації може здійснюватися з використанням різноманітних наукових та прикладних методів із різних галузей знань. Ці підходи не суперечать один одному, а, навпаки, можуть доповнюватися, утворюючи комплексний інструментарій для аналізу.

Одним із основних аспектів у дослідженні комунікації є комунікативний процес. Він передбачає обмін інформацією між двома чи більше суб'єктами. У ході цього процесу реалізуються різні функції комунікації:

1. Управлінська – забезпечення впливу на інших.
2. Інформативна – передача інформації.
3. Емотивна – викликання емоцій.
4. Фатична – встановлення контакту між учасниками.

Комунікативний процес складається з восьми основних елементів:

1. Відправник (адресант) – суб'єкт (особа, група, організація чи соціальний інститут), який створює ідеї або збирає інформацію та передає її конкретному або невизначеному отримувачу. Відправник визначає, яке повідомлення стане предметом обміну, а також вибирає цільову аудиторію і способи передачі інформації через відповідні канали комунікації.

2. Кодування – процес перетворення ідей або інформації у форму, придатну для передачі. Це можуть бути знаки й символи, такі як зображення, звуки, мова чи жести. Наприклад, радіозвернення голови обласної ради

² Почепцов Г. Г. Теорія комунікацій / Г. Г. Почепцов. К. : Київський університет, 1999. – 238 с.

записується українською мовою на цифровий диктофон, щоб стати доступним для трансляції.

3. Повідомлення – це інформація, закодована за допомогою певної системи знаків і символів, підготовлена для передачі одержувачу. Якщо закодоване повідомлення сприймає суб'єкт, який не має засобів для декодування, воно виглядає для нього лише як набір сигналів.

4. Комуникативні канали – це природні або штучно створені засоби комунікації, через які сигнал передається від відправника до одержувача. Вибір каналу залежить від мети комунікації, і відправник може обирати один або кілька каналів для передачі інформації.

5. Шум – це перешкоди, як природного, так і штучного характеру, які можуть впливати на всі елементи комунікативного процесу, порушуючи його на будь-якому етапі. Перешкоди можуть бути соціокультурного або технічно-технологічного характеру.

6. Декодування – це процес, за якого одержувач перетворює отриманий сигнал на повідомлення, розпізнаючи та правильно інтерпретуючи знаки і символи, через які була передана інформація.

7. Одержувач (адресат) – це особа або група осіб, які отримують повідомлення і інтерпретують його. Одержувачем може бути як конкретна цільова аудиторія, так і випадкова. Якщо реакція на отриману інформацію не вимагається або не виникає, комунікаційний процес завершується.

8. Зворотний зв'язок – це елемент комунікаційного процесу, який передає відгук або відповідь одержувача назад до відправника.³

Комуникативна діяльність у сфері публічного управління полягає в організації інформаційного обміну, який спрямований на виконання управлінських функцій та забезпечується через спеціальну комуникативну підсистему. Ця підсистема охоплює суб'єкти взаємодії, інформаційні зв'язки,

³ Дрешпак В. М. Комуникативна діяльність державних службовців у світлі етичних принципів. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2009. № 1 (1). URL: <http://w.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2009-01/DreshpakStat.pdf> (дата звернення 02.01.2025).

управлінські відносини та процеси комунікації між учасниками управління, а також між ними і суспільними інститутами.

До комунікативної підсистеми належить і інфраструктура, яка забезпечує створення, передавання, пошук і отримання управлінської інформації, що використовується для здійснення комунікацій та управлінського впливу. Вона перебуває в постійній взаємодії з іншими підсистемами публічного управління, такими як організаційна, правова, кадрова, економічна тощо. Комунікативна підсистема також включає різні підсистеми нижчого рівня, які формують її структуру.

Ефективність управлінських комунікацій залежить від основних її елементів, серед яких: повідомлення, що має свою форму (знакову систему) та зміст (контент); відправник і одержувач як суб'єкти комунікації; комунікативний канал; а також процеси трансляції та сприйняття повідомлення, які включають його кодування (створення) та декодування (сприйняття і розуміння).

З точки зору структурно-функціонального підходу, комунікативна підсистема публічного управління і діяльність у цій сфері включають чотири ключові складові:

1. Соціальна складова – учасники комунікації, як окремі особи, так і соціальні групи, які створюють, передають та отримують контент. Ця складова визначає основні характеристики комунікативної діяльності.

2. Технологічна складова – методи й підходи до створення, трансляції, отримання, зберігання та розуміння повідомлень.

3. Технічна складова – інструменти й засоби для створення, передачі, отримання, декодування та зберігання інформації.

4. Семіотична складова – знаки і знакові системи, які виконують роль носіїв контенту й надають йому форму.⁴

⁴ Дрешпак В. М. Комунікативна діяльність державних службовців у світлі етичних принципів. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2009. № 1 (1). URL: <http://w.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2009-01/DreshpakStat.pdf> (дата звернення 02.01.2025).

Отже, комунікативна підсистема публічного управління має характерну особливість – її гетерогенність, яка зумовлена інтеграцією в єдину систему елементів соціального, технологічного, технічного та семіотичного характеру.

Враховуючи це, комунікативна підсистема публічного управління включає такі складові:

1. Підсистема суб'єктів комунікації.
2. Технологічна підсистема.
3. Технічна підсистема.
4. Семіотична підсистема.

Кожна з цих підсистем представлена однорідними елементами й виконує специфічні завдання. Функції комунікативної підсистеми, співвіднесені з функціями публічного управління, можна визначити як особливі види управлінського впливу, орієнтовані на застосування комунікативних інструментів. Ці функції спрямовані на підтримку взаємодії між державними органами, іншими суб'єктами публічної сфери та зовнішнім середовищем у межах єдиної системи управління.

Основними функціями комунікативної підсистеми є:

- забезпечення інформаційного обміну;
- репрезентація системи публічного управління;
- легітимація системи управління;
- підтримка цілеспрямованого управлінського впливу.

Залежно від спрямованості, функції цієї підсистеми поділяються на внутрішні та зовнішні:

Внутрішні функції. Ці функції спрямовані на формування, постійне використання й адаптацію інформаційно-комунікаційної інфраструктури, а також семіотичних систем відповідно до змін в управлінській системі та її середовищі. Основні внутрішні функції включають:

- формування й підтримання стійких зв'язків між елементами системи управління, а також між системою та її середовищем.

– створення й збереження смислів та значень, закладених у семіотичних елементах підсистеми. Це забезпечує накопичення управлінської інформації та створює концептуальну основу системи публічного управління.

Зовнішні функції Ці функції зосереджені на забезпеченні впливу системи публічного управління на внутрішнє та зовнішнє середовище шляхом використання технічних і семіотичних засобів.

Основними зовнішніми функціями цієї підсистеми є такі:

– трансляційна функція передбачає застосування наявних комунікативних зв'язків для обміну повідомленнями як у межах системи, так і з зовнішнім середовищем;

– номінативна функція виражається у відображенні об'єктів, явищ та процесів, характерних для системи публічного управління, через використання семіотичних елементів. Вона полягає у встановленні стійких зв'язків між означуваним (об'єктами, явищами) і знаками, що їх позначають, тобто у функції найменування;

– функція соціального управління реалізується через застосування комунікативних інструментів для організації, координації та спрямування людської діяльності, надаючи їй відповідного ціннісного змісту.

Комунікативна діяльність у сфері публічного управління здійснюється в межах відповідного комунікативного середовища.⁵

Комунікативний простір публічного управління можна визначити як соціокультурне середовище, у якому за участі суб'єктів системи публічного управління та її оточення, із застосуванням інформаційних ресурсів і відповідної інфраструктури, реалізуються процеси, спрямовані на виконання завдань публічного управління. Ці процеси формуються на основі суб'єктно-об'єктних взаємодій у системі управління та включають створення,

⁵ Дрешпак В. М. Комунікативна діяльність державних службовців у світлі етичних принципів. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2009. № 1 (1). URL: <http://w.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2009-01/DreshpakStat.pdf> (дата звернення 02.01.2025).

поширення й використання повідомлень, змістом яких є функціонування цієї системи.

До суб'єктів цього простору належать органи державної влади, місцевого самоврядування, представники бізнесу, неполітичні громадські об'єднання (громадські, професійні, творчі організації, релігійні структури тощо), політичні партії, творці й споживачі інформації, а також медіа-актори, такі як журналісти, блогери та спільноти в соціальних мережах.

Інформаційні ресурси охоплюють документи, бази даних, інтелектуальні результати творчої діяльності тощо. Інформаційна інфраструктура включає організаційні та телекомунікаційні структури, технології, що забезпечують створення, поширення та використання інформації.

Процеси в комунікативному просторі поділяються на кілька груп:

1. Створення повідомлень, що включає формування, обробку й тиражування інформації.
2. Поширення повідомлень, яке охоплює передачу та зберігання інформації.
3. Споживання повідомлень, яке передбачає пошук, збір, використання, захист і утилізацію інформації.

Іноді термін "комунікативний простір публічного управління" використовується поряд із поняттям "інформаційний простір публічного управління". Хоча між ними є багато спільного, вони також мають певні відмінності. Порівняння цих понять дає змогу визначити як їхні спільні характеристики, так і особливості кожного з них.

Інформаційний і комунікативний простори публічного управління разом створюють основу для функціонування комунікативної сфери та забезпечують діяльність комунікативної підсистеми. Однак ці простори мають різні напрямки діяльності: інформаційний простір зосереджується на роботі з інформацією, а комунікативний – на обміні повідомленнями.

Обидва простори мають схожу динаміку, адже їх межі постійно змінюються через еволюцію об'єктів, суб'єктів, процесів та процедур у системі публічного управління. Оновлення комунікативних каналів дозволяє розширювати масштаби поширення інформації, а склад учасників цих процесів також піддається трансформаціям.⁶

Різниця між просторами полягає у складі й структурі їх елементів, а також у межах охоплення. Інформаційний простір включає всіх суб'єктів інформаційної діяльності, всю сукупність даних, які створюються, переміщуються, зберігаються, і процеси, пов'язані з цими даними. У свою чергу, комунікативний простір охоплює лише ті суб'єкти, дані, процеси та відносини, які стосуються обмін повідомленнями. Він також включає елементи з-за меж конкретної сфери діяльності, адже в ньому відбуваються як внутрішні, так і зовнішні комунікації.

Головними елементами кожного простору є:

1. Для інформаційного простору – інформація, яка може бути представлена у матеріальній або електронній формі.
2. Для комунікативного простору – оформлене повідомлення, передане у певній семіотичній формі.

Місце перетину цих просторів – це сама система публічного управління зі своїми відносинами, процесами, процедурами, даними й семіотичними елементами. Інформаційний простір є основою для комунікації, тоді як комунікативний простір формується на його базі через реалізацію обмінів.

Комунікація, що є основою комунікативного простору, – це взаємодія між суб'єктами через обмін повідомленнями. Вона буває різною за формою (вербальна, невербальна), типом взаємодії (безпосередня чи опосередкована), рівнем (міжособистісна, групова, масова) тощо. У комунікаційному процесі виділяють вісім основних елементів: відправник, кодування, повідомлення, канали, шум, декодування, одержувач і зворотний зв'язок.

⁶ Дрешпак В. М. Комунікативна діяльність державних службовців у світлі етичних принципів. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2009. № 1 (1). URL: <http://w.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2009-01/DreshpakStat.pdf> (дата звернення 02.01.2025).

Комунікативна діяльність у публічному управлінні – це обмін інформацією, що спрямований на виконання його функцій. Вона підтримується комунікативною підсистемою, яка взаємодіє з іншими підсистемами публічного управління. Ця підсистема складається з кількох рівнів:

1. Підсистема суб'єктів комунікації.
2. Технологічна підсистема.
3. Технічна підсистема.
4. Семіотична підсистема.

Основними функціями комунікативної підсистеми є:

1. Забезпечення інформаційного обміну.
2. Репрезентація й легітимація системи публічного управління.
3. Здійснення управлінського впливу.

Уся ця діяльність реалізується в межах комунікативного простору публічного управління.

1.2 Комунікативна парадигма в українській науці державного управління

Питання комунікації, її сутності як наукового поняття і як практичної діяльності, є актуальним і досліджуваним у науці державного управління. У межах цієї галузі опубліковано багато робіт, присвячених комунікаційним процесам в органах влади, їхній взаємодії з громадськістю тощо. Крім того, проблеми комунікації та комунікативної діяльності активно вивчаються в інших наукових дисциплінах.

Н. Дніпренко у своїх дослідженнях засобів масової інформації акцентувала увагу на науковому аналізі інформації та особливостях функціонування комунікацій у державному управлінні як на теоретичному, так і на практичному рівнях. Авторка зазначає, що влада та інститути громадянського суспільства мають виступати рівноправними партнерами у процесі комунікації. Вона вважає, що саме органи державної влади повинні

впроваджувати демократичні принципи відповідальної комунікації на рівні всієї спільноти ⁷

Н. Драгомирецька визначає комунікативну діяльність у державному управлінні як такий вид впливу, що сприяє формуванню та розвитку суспільних процесів і відносин. Вона підкреслює важливість забезпечення відкритості й прозорості роботи суб'єктів державного управління, зміцнення довіри до влади, впровадження інноваційних підходів у взаємодії між владою і суспільством, а також удосконалення стилю управлінської діяльності ⁸

В. Дрешпак аналізує етичні принципи, що стосуються комунікативної діяльності державних службовців, підкреслюючи конфліктогенний характер комунікативної сфери державного управління. Науковець зазначає, що комунікативний аспект діяльності державних службовців є однією з найважливіших складових їхньої роботи, яка наразі не врегульована в Україні на рівні чітких етичних норм. Тому визначення таких принципів набуває особливої актуальності в умовах розширення комунікацій у державному управлінні, підвищення прозорості та публічності органів влади, зростання значення зв'язків із громадськістю та засобами масової інформації, а також формування довіри між владою та суспільством. ⁹

В. Бакуменко та Л.Г. Штика у своєму дослідженні зазначають, що комунікаційні процеси є невід'ємною частиною функціонування соціальних систем, зокрема організацій, які не існують ізольовано, а взаємодіють із навколишнім середовищем через численні комунікації. Ці комунікаційні зв'язки необхідно враховувати в управлінських процесах. У контексті управління закономірності комунікацій розглядаються як інформаційні

⁷ Самофалов Д. О. Формування моделі комунікативної діяльності в публічному адмініструванні охороною здоров'я України: теоретико-методологічний аспект : спеціальність 25.00.01. Дніпро, 2023. 461 с.

⁸ Драгомирецька Н.М., Кандагура К.С., Букач А.В.. Комунікативна діяльність в державному управлінні: навч. пос. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 180 с. Доступно з: http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/new_26_02_18-2.pdf (дата звернення: 22.12.2024).

⁹ Дрешпак В. М. Комунікативна діяльність державних службовців у світлі етичних принципів. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2009. № 1 (1). URL: <http://w.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2009-01/DreshpakStat.pdf> (дата звернення 02.01.2025).

процеси, де комунікація виступає об'єднувальною функцією, що з'єднує управлінські вузли всередині організації та між іншими організаціями. Зв'язки можуть бути горизонтальними (з організаціями одного рівня) та вертикальними (з підрозділами вищого чи нижчого рівня в управлінській ієрархії).¹⁰

А. Михненко описує комунікації як процеси передачі та отримання інформації, наказів і емоцій, які є джерелом життєздатності будь-якої організації. Основною метою комунікації, за його словами, є забезпечення субординації та координації різних елементів організації.¹¹

О. Кукарін визначає організаційні комунікації як процес обміну інформацією, знаннями та досвідом через формальні й неформальні канали в межах груп людей. Цей процес спрямований на координацію їхньої внутрішньої і зовнішньої діяльності, а також на розв'язання виробничих і соціальних завдань. Організаційні комунікації є невід'ємною частиною управління і класифікуються за напрямками (внутрішні, зовнішні, вертикальні та горизонтальні), цілями (командні, інформативні, для прийняття рішень) та каналами комунікації (вербальні й невербальні).¹²

Н. Мажник розглядає комунікації в державному управлінні як ключовий елемент управлінського процесу. Їх описують як явище та процес, форму інформаційної взаємодії, засіб групового спілкування, а також форму впливу в менеджменті. Комунікації у цьому контексті є спрямованими на організацію і включають побудову внутрішніх взаємозв'язків, інформаційні потоки, а також формування взаємин між людьми. Останні можуть поєднувати особисті стосунки, засновані на симпатіях або антипатіях, із діловими якостями.

¹⁰ Бакуменко В. Д., Штика Л. Г. Закономірність комунікативності. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. С. 249.

¹¹ Самофалов Д. О. Формування моделі комунікативної діяльності в публічному адмініструванні охороною здоров'я України: теоретико-методологічний аспект : спеціальність 25.00.01. Дніпро, 2023. 461 с.

¹² Там само

Здатність до ефективної комунікації залежить від індивідуальних характеристик людини. Таким чином, комунікація розуміється не лише як обмін інформацією, а й як уміння спілкуватися, дотримуватись етичних норм, вирішувати кадрові питання (добір, призначення, ротація) та розвивати професійні й комунікативні навички, включаючи вміння вести переговори.

Комунікації в державному управлінні як процес складаються з двох ключових елементів: аналізу стану комунікацій у колективі, який відображає ситуацію в організації, та розробки й впровадження механізмів управління цими комунікаціями, що також передбачає управління персоналом в організації.¹³

Комунікації в публічному управлінні включають обмін інформацією між органами влади. Основні завдання комунікації в цій сфері полягають у забезпеченні підтримки з боку суспільства, що досягається підвищенням довіри громадян до державних інституцій. Це включає реалізацію єдиної комунікативної політики держави, вплив на громадську думку, підтримку ефективного зворотного зв'язку з громадянами для моніторингу ситуації та оцінки результатів роботи, а також співпрацю із ЗМІ для інформування громадськості про політику і створення позитивного іміджу влади.

Комунікація в публічному управлінні є одним з основних механізмів державного управління, який регулює відносини між державою та громадянами. Її функції включають:

- консервативну – спрямовану на збереження стабільності державної системи та забезпечення стабільного існування суспільства;
- координуючу – для координації владних впливів та адаптації їх до змін у системі управління;

¹³ Мажник Н. А. Комунікація у державному управлінні. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. С. 330–331.

–інтегруючу – для врахування інтересів різних соціальних груп та прийняття узгоджених управлінських рішень;

– мобілізаційну – спрямовану на підтримку громадою політики державних інституцій та підтвердження легітимності існуючого порядку;

– соціалізуючу – для передачі соціально-політичних норм і цінностей держави, а також підвищення політичної грамотності громадян.

У демократичних країнах комунікація в публічному управлінні побудована на принципах зворотного зв'язку, що забезпечує діалог між органами влади та громадянами для з'ясування й узгодження позицій.

Процес комунікації в публічному управлінні включає такі елементи: джерело (державні інституції), повідомлення (зазвичай офіційна інформація, наприклад, законодавчі акти або виступи представників влади), отримувач (інші органи влади, суспільство, громадяни), канали комунікації (ЗМІ, Інтернет, особисті контакти), зворотний зв'язок (листи, особисті прийоми), кодування й декодування інформації (підготовка повідомлень відповідно до вимог отримувача), а також можливі завади (політичні інтереси, технічні проблеми, свідоме або несвідоме перекручення повідомлень)¹⁴

Комунікації в публічному управлінні поділяються на кілька типів в залежності від різних критеріїв. За каналами комунікації можна виділити неформальну комунікацію, комунікацію через організації та через засоби масової інформації (ЗМІ). Державні інституції в процесі публічного управління можуть встановлювати прямі контакти з ЗМІ або надавати інформацію через посередників.

До прямих контактів відносяться: прес-конференції, брифінги, інтерв'ю, прес-сніданки або обіди, прес-тури, дні відкритих дверей, презентації, семінари. Інформація може також поширюватися опосередковано через пресрелізи, інформаційні бюлетені, шаблони для

¹⁴ Соловйов С. Г. Комунікації в публічному управлінні (державна комунікація). Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк. Київ : НАДУ, 2011. Т. 8. С. 273–274

релізів, заяви для преси, спростування, пресогляди, друковані матеріали (книги, брошури, буклети, плакати тощо) та комунікаційні кампанії.¹⁵

За словами С. Соловійова, розвиток системи електронного урядування в Україні відкриває нові способи комунікації, серед яких публікації на вебсайтах, відеоконференції, чати, соціальні мережі, блоги тощо. Важливою особливістю цих форм є швидкість передачі інформації та можливість інтерактивної взаємодії з аудиторією, що сприяє більш активному залученню громадськості до процесу прийняття управлінських рішень.

Ефективність комунікації в публічному управлінні безпосередньо впливає на результативність державної політики. Однак, аналізуючи діяльність комунікаційних підрозділів органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні, було виявлено ряд проблем, таких як відсутність системності в комунікаційній політиці, ухвалення рішень без консультацій з відповідними підрозділами, незрозумілі функції комунікаційних служб, недостатня взаємодія між ними та іншими відділами органів влади, а також низький рівень професіоналізму працівників інформаційних підрозділів.

Поняття комунікаційної компетентності пов'язане з здатністю суб'єкта комунікації (органу влади чи посадової особи) здійснювати ефективні комунікаційні зв'язки з іншими учасниками процесу. Комунікаційна компетенція також охоплює коло знань та умінь, необхідних для ефективного управління комунікаціями.¹⁶

А. Серант визначає масову комунікацію як процес, в якому бере участь велика кількість людей, охоплюючи широкий спектр учасників. Це передача інформації між суб'єктами соціальної сфери та взаємодія між певними сторонами (відправником і отримувачем) через специфічний об'єкт, тобто повідомлення.

Масова комунікація є організованим та формалізованим зусиллям з боку органів влади, яке спрямоване на формування соціально-психологічного

¹⁵ Соловійов С. Г. Комунікації в публічному управлінні (державна комунікація). Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк. Київ : НАДУ, 2011. Т. 8. С. 273–274

¹⁶ Там само

середовища. Її основні функції включають: вплив на зміцнення або зміну соціальних установок і дій, гармонізацію інтересів різних груп, регулювання політичних відносин, інтеграцію суспільства або соціальних груп, оптимізацію управлінської діяльності та прийняття політичних рішень, а також стабілізацію політичної системи.

Масова комунікація тісно пов'язана з інформаційною політикою, адже обидва ці процеси мають спільні функції, такі як вплив на масову свідомість, формування громадської думки тощо.¹⁷

С. Борисевич визначає масову комунікацію як процес поширення соціальної інформації за допомогою технічних засобів, таких як преса, радіо, телебачення, кіно, звукозаписи, відеозаписи та Інтернет, на великі та розпорошені аудиторії. Основною метою масової комунікації є підтримка духовних цінностей суспільства та здійснення ідеологічного, політичного, економічного і організаційного впливу на думки і поведінку людей.¹⁸

А. Мельник трактує управлінську комунікацію як сукупність інформаційних зв'язків, процес взаємодії між суб'єктами управлінської діяльності по вертикалі та горизонталі, а також із зовнішнім середовищем через безпосереднє спілкування та обмін інформацією за допомогою відповідних засобів¹⁹

Управлінська комунікація повинна забезпечити: отримання керівниками підрозділів чіткої і точної інформації про поставлені цілі; наявність у керівників можливості впливати на прийняття рішень у межах їхньої компетенції; інформування працівників про важливі питання, що їх стосуються; заохочення працівників до більшої ідентифікації з організацією; можливість працівникам висловлювати свої пропозиції та побоювання, що

¹⁷ Серант А. Й. Комунікація масова. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк. Київ : НАДУ, 2011. Т. 8. С. 274-276.

¹⁸ Самофалов Д. О. Формування моделі комунікативної діяльності в публічному адмініструванні охороною здоров'я України: теоретико-методологічний аспект : спеціальність 25.00.01. Дніпро, 2023. 461 с.

¹⁹ Там само

дозволяє організації коригувати свої плани; а також повну інформацію про зовнішні організації, що впливають на інтереси організації.

Управлінська комунікація повинна також забезпечити чіткі вказівки та необхідну мотивацію для виконання завдань, можливість контролювати виконання роботи та швидко коригувати дії підлеглих, сприяти представленням організації у позитивному світлі через безпосереднє спілкування з використанням відповідних засобів комунікації. Вона має виконувати функції інформаційної, мотиваційної, контрольної та експресивної. Управлінська комунікація охоплює не лише процес передачі інформації, але й її сприйняття, розуміння та засвоєння.²⁰

Коли організація ставить перед собою великі комунікаційні завдання, такі як налагодження співпраці та взаєморозуміння з різними соціальними групами та організаціями, для їх реалізації їй потрібні більш складні технології та розробка комунікаційної політики. Комунікаційна політика включає визначення цілей комунікації, шляхів їх досягнення, змісту інформації, що буде поширюватися серед різних аудиторій, а також планування зворотного зв'язку.²¹

Цільові комунікації належать до політичних і маркетингових комунікацій, оскільки вони широко використовуються в різних сферах знань. Поняття «спілкування» і «комунікація» розглядаються як окремі явища. Спілкування здійснюється через комунікації, які є соціальним або природним актом. В різних комунікаційних системах циркулює інформація, що відповідає їхній меті і є загальною субстанцією (такою, як час, простір, гравітація тощо), при цьому комунікації виконують функцію її поширення. Відзначається, що комунікації як явище постійно розвиваються, набувають нових характеристик, рис і можливостей. Це значно збільшує ефективність

²⁰ Мельник А. Ф., Васіна А. Ю. Комунікація управлінська. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк. Київ : НАДУ, 402 2011. Т. 2. С. 247–250.

²¹ Там само

функціонування систем державного управління та соціального управління загалом.

С. Ганущин виділяє кілька основних наукових підходів до вивчення комунікацій: традиційний, який ґрунтується на філософії, логіці, риторичі та теорії аргументації; загальнотеоретичний, що базується на теорії масової комунікації та семіотиці, а також теорії міжнародних комунікацій; сучасний підхід, що характеризується переходом від лінійних до нелінійних та більш складних моделей комунікацій. Комунікація розглядається як процес передачі інформації від одного суб'єкта (індивіда, групи, соціальних інститутів тощо) до іншого через різноманітні канали та способи взаємодії. Дослідник обґрунтовує важливість виділення чотирьох рівнів комунікативної системи публічного управління: суспільного (для забезпечення функціонування державного управління через використання засобів мережевого суспільства); публічно-управлінського (для забезпечення комунікацій у системі органів влади і місцевого самоврядування); внутрішньо-управлінського (для ефективних комунікацій в органах публічної влади і владній вертикалі) та зовнішньо-управлінського (для забезпечення комунікації органів з громадянами і інститутами громадянського суспільства), які разом утворюють основу комунікативної політики держави.²²

П. Петровський визначає комунікативну раціональність як методологічний підхід, який обґрунтовує інтерактивну діяльність (зокрема в публічному управлінні), надаючи пріоритет розуму і його критично-конструктивній функції при пошуку оптимальних рішень у ситуаціях, де конкурують різні точки зору.²³

²² Ганущин С. Теоретико-методологічні засади становлення комунікативної системи публічного управління. Науковий вісник "Демократичне врядування". Вип. 21. Доступно з: <http://surl.li/iugbr> (дата звернення: 12.12.2024).

²³ Самофалов Д. О. Формування моделі комунікативної діяльності в публічному адмініструванні охороною здоров'я України: теоретико-методологічний аспект : спеціальність 25.00.01. Дніпро, 2023. 461 с.

О. Карпенко та С. Соловійов, аналізуючи комунікативну діяльність у публічному управлінні, трактують її як процес інформаційної взаємодії між органами публічної влади та різними інститутами суспільства (громадянами, місцевими громадами, політичними партіями, рухами, спілками, бізнесом), а також як процес взаємодії в межах самого органу влади, зокрема між його структурними підрозділами та публічними службовцями.²⁴

О. Рачинська використовує термін «комунікативна взаємодія» та визначає принципи її реалізації в публічному управлінні. Це включає гарантування прав на інформацію, забезпечення відкритості та доступності інформації, свободу її поширення, а також об'єктивність, достовірність, повноту та точність інформації. Важливими є також законність отримання, використання, поширення та зберігання інформації, а також оптимізація комунікативної взаємодії між державою та громадськістю для покращення діяльності органів влади.²⁵

Особливості комунікативної взаємодії в публічному управлінні полягають у тому, що комунікації органів влади, як правило, є обов'язковими, і їх здійснення залежить від впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, а також нормативних актів чи розпоряджень вищих органів. Комунікативні процеси на місцях споживання публічних послуг є частиною процесу надання цих послуг (управлінських, адміністративних, соціальних тощо). Завдяки налагодженню комунікативних процесів органи влади здійснюють контроль за ефективністю свого впливу на вирішення суспільних проблем.

Органи влади повинні задовольняти не лише свої власні комунікативні потреби, пов'язані з управлінськими завданнями та прийняттям ефективних рішень, але й враховувати потреби громадян, юридичних осіб та центральних

²⁴ Карпенко О. В., Соловійов С. Г. Комунікативна діяльність в публічному управлінні. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петрос та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2018. С. 71

²⁵ Рачинська О. А. Механізми реалізації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління : автореф. дис. ... канд наук з держ. упр. Київ, 2019. 23 с.

органів виконавчої влади. Важливою вимогою є врахування особливостей місцевості, галузевої структури, пріоритетів розвитку території, наявності ресурсів і інфраструктури, а також демографічних та міграційних характеристик регіону²⁶

Є. Павленко вважає, що завданням засобів масової інформації є забезпечення комунікації між владою та іншими суб'єктами. Вона вводить термін «якісна комунікація», який означає, що процеси та інститути повинні приносити результати, які відповідають потребам суспільства, використовуючи наявні ресурси максимально ефективно. Для досягнення цього необхідно забезпечити належні комунікативні процеси.

Узагальнюючи наукові дослідження комунікативної парадигми в публічному управлінні та адмініструванні, слід зазначити, що немає єдиного підходу до визначення змісту і значення комунікацій та комунікативної діяльності. Існуючі дослідження охоплюють різні аспекти цієї сфери, але загальна система або модель ще не були розроблені.²⁷

1.3 Комунікативна діяльність та ділове спілкування як управлінська функція

Оскільки керівник є концентрованим уособленням здібностей, майстерності спілкування та вміння створювати сприятливі умови для розкриття потенціалу співробітників, сьогодні акцент необхідно зробити на перегляді основних принципів комунікації у сфері публічної служби. Це пов'язано з тим, що підхід до управлінського спілкування, за якого люди

²⁶ Рачинська О. А. Механізми реалізації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління : автореф. дис. ... канд наук з держ. упр. Київ, 2019. 23 с.

²⁷ Павленко Є. М. Підходи до модернізації сучасної моделі комунікативної політики органів публічної влади України. Публічне управління та митне адміністрування. 2021. № 2 (29). С. 29–36. URL: <http://customsadmin.umsf.in.ua/archive/2021/2/7.pdf> (дата звернення 08.12.2024).

сприймаються як об'єкти, часто призводить до деморалізації відносин, формального виконання функцій та втрати сенсу професійної діяльності.²⁸

Для подолання цих проблем важливо розглядати всіх представників публічної влади як суб'єктів управлінської діяльності. Адже стиль спілкування є ключовим елементом управлінської культури, який залежить як від психологічних особливостей особистості, так і від її засвоєних норм поведінки, соціальних установок і ціннісних орієнтирів, включаючи стандарти конкретного органу влади.

Як відомо, комунікація (лат. *communicatio*, від *communico* – "роблю спільним, пов'язую, спілкуюся") означає обмін думками, інформацією та ідеями між сторонами, на відміну від інформування, що передбачає лише односторонній потік даних.

Система спілкування відіграє вирішальну роль у формуванні атмосфери в колективі, роблячи її або теплою та доброзичливою, або ж холодною й байдужою. Очевидно, що якість координації інформаційної та комунікативної взаємодії впливає не тільки на результати професійної діяльності, але й на задоволення потреб і реалізацію інтересів працівників.

Загальновідомо, що управлінець – це фахівець, який, володіючи навичками ефективного спілкування, використовує його для досягнення професійних цілей. Управлінське спілкування слід розуміти як взаємодію керівника з підлеглими, під час якої він передає інформацію, отримує зворотний зв'язок, коригує дії співробітників, оцінює їхню роботу та професійні якості.²⁹

У будь-якому колективі формальна інформація поширюється двома основними шляхами: вертикально (між різними рівнями ієрархії) та горизонтально (між працівниками одного рівня). Ефективність цих комунікацій значно різниться.

²⁸ Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с. (Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»).

²⁹ Там само

Дослідження показують, що горизонтальні комунікації є найбільш продуктивними: їхня ефективність сягає 90 %. Це пояснюється тим, що співробітники одного рівня краще розуміють одне одного, знайомі з проблемами та завданнями своїх колег, а отже, можуть максимально результативно співпрацювати.

Натомість вертикальні комунікації менш ефективні через статусні відмінності, які створюють бар'єри у взаємодії як знизу вгору, так і згори вниз. Часто керівники ізольовані від реальних умов роботи своїх підлеглих, через що у них складається викривлене уявлення про моральний стан, проблеми й потреби персоналу.

Дослідження показали, що лише 20–25 % інформації, переданої керівником, досягає виконавців і правильно ними сприймається. Це означає, що в чотирьох із п'яти випадків інформація або не доходить, або спотворюється. Навіть керівники середньої ланки, отримуючи вказівки від вищого керівництва, засвоюють лише 30–40 % переданої їм інформації.³⁰

Ці дані підкреслюють важливість вдосконалення комунікаційних процесів у системі управління для підвищення ефективності роботи та кращого розуміння між усіма рівнями

Зворотний потік інформації, тобто від підлеглих до керівника, є ще менш ефективним: начальство засвоює лише близько 10 % отриманих даних. Це зумовлено низкою причин.³¹

По-перше, спілкування знизу вгору ускладнюється через прагнення підлеглих завоювати прихильність керівника. Часто вони передають лише позитивну чи приємну інформацію, уникаючи повідомлень про проблеми або помилки. Співробітники свідомо замовчують складнощі, боячись привернути до себе зайву увагу або створити враження, що вони не справляються зі

³⁰ Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с. (Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»).

³¹ Там само

своїми обов'язками. У результаті керівник отримує викривлену картину, яка виглядає значно оптимістичнішою, ніж реальна ситуація.

По-друге, інформація, що надходить знизу, часто сприймається менш уважно та серйозно, ніж та, що передається згори. Основною причиною цього є психологічна незрілість деяких керівників. Відчуваючи задоволення від свого статусу, вони іноді схильні ігнорувати думки підлеглих. Така поведінка може бути як усвідомленою, так і підсвідомою, адже для них будь-яка інформація знизу сприймається як потенційний виклик їхній авторитетності чи «непогрішимості».³²

Крім того, багато керівників вищої ланки мають хибне переконання, що підлеглим не потрібно мати повну картину стану справ у колективі. Вони вважають, що завдання працівників – виконувати доручення без зайвих запитань, а загальна обізнаність їм нібито не потрібна.

Однак дослідження показують протилежне. Публічні службовці високо оцінюють важливість поінформованості, ставлячи її на друге чи третє місце серед десяти найважливіших чинників, які впливають на якість їхньої роботи. Тому ігнорування інформаційного обміну з підлеглими не лише знижує ефективність управління, а й може призводити до погіршення робочого клімату та продуктивності.³³

Зазвичай керівники вважають, що поінформованість співробітників про цілі й завдання організації займає останнє місце серед факторів, які впливають на моральний стан працівників. Проте ті управлінці, які оперативно доводять до співробітників як поточні, так і стратегічні цілі організації, а також пояснюють, як внесок кожного сприяє їх досягненню, менше схильні до так званого "паралізуючого егоїзму". Цей стан зазвичай виникає через обмежене розуміння керівником своїх комунікативних обов'язків.

³² Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с. (Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»).

³³ Там само

Ефективне управлінське спілкування має відбуватися як зверху вниз, так і знизу вгору, із залученням якомога ширшої мережі горизонтальних контактів. Воно повинно будуватися на чітких і однозначних повідомленнях, а також на адекватній реакції на них.

Самореалізація працівників публічної влади, які не лише володіють професійними знаннями, навичками та вміннями, а й є унікальними особистостями з багатим внутрішнім світом, дозволяє гармонізувати як внутрішню комунікацію (у межах колективу), так і зовнішню. Останнє особливо важливо, адже йдеться про взаємодію представників держави та громадян, які є головними споживачами адміністративних послуг.

Визначальними видами ділового спілкування є усне та письмове спілкування, а також мова жестів. Хоча всі ці види є важливими, ключовими для представників публічної влади залишаються навички безпосереднього міжособистісного спілкування. Це пояснюється тим, що управлінці витрачають близько 80 % свого робочого часу на вербальну комунікацію³⁴

Попри це, більшість керівників вважають себе ефективними комунікаторами. Водночас вони переконані, що проблеми у спілкуванні виникають не через їхні недоліки, а через помилки співрозмовників, здебільшого підлеглих.³⁵

Хоча сучасні електронні засоби комунікації стрімко розвиваються, що є свідченням еволюції технологій, прогрес у сфері міжособистісних стосунків, на жаль, залишається обмеженим.³⁶

Люди, як і раніше, схильні до образ, обміну різкими зауваженнями та незграбного спілкування, часто ігноруючи той факт, що міжособистісні аспекти комунікації визначають характер стосунків між учасниками взаємодії.

³⁴ Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с. (Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»).

³⁵ Там само

³⁶ Там само

На думку Голен, головною перешкодою для ефективного поширення інформації є не технічна складність передавання повідомлень, а саме міжособистісні аспекти спілкування. Їхня недосконалість може призводити до таких наслідків, як взаємна неприязнь, небажання слухати, недовіра й образи. Усе це обмежує загальну ефективність комунікацій.

Управлінська діяльність дедалі більше потребує вдосконалення міжособистісного спілкування, адже різниця в стилях комунікації між колегами, підлеглими та іншими учасниками процесу нерідко стає причиною конфліктів, розчарувань і втрачених можливостей.

Кожен керівник, публічний службовець чи представник місцевого самоврядування має пам'ятати, що головна мета ділового спілкування – досягнення взаєморозуміння, заснованого на взаємній зацікавленості. Крім того, ефективне спілкування виконує низку важливих функцій:

1. Стимулювання навчання та обміну знаннями: сприяє постійному оновленню навичок співробітників і забезпечує прозорість у роботі.
2. Заохочення співпраці: формує почуття спільної справи, мотивує працівників до результативної діяльності.
3. Закріплення організаційних цінностей: впливає на погляди підлеглих, допомагає усвідомити значущість змін і необхідність удосконалення.
4. Розвиток ключових навичок: таких як вміння слухати, встановлювати пріоритети, планувати та діяти.
5. Забезпечення ефективного зворотного зв'язку: сприяє конструктивному обміну інформацією, необхідною для вдосконалення.³⁷

Таким чином, вдосконалення міжособистісного спілкування є невід'ємною частиною успішної управлінської діяльності.

³⁷ Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с. (Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»).

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1 Нормативно-правові основи комунікаційної діяльності в публічному управлінні України

Комунікаційна взаємодія з громадськістю в публічному управлінні ґрунтується на правових, соціальних, фінансових та інших умовах. Як і будь-яка діяльність, вона регламентується законодавчими та нормативно-правовими актами, які визначають її організацію та функціонування. Особливу увагу слід приділити правовому регулюванню цього питання на міжнародному рівні.³⁸

Для формування європейського вектору розвитку публічного управління важливим є використання досвіду країн Європи. Одним із ключових завдань європейської комунікаційної політики завжди було забезпечення своєчасного й достатнього інформування суспільства, а також налагодження ефективної взаємодії між владою та громадськими інститутами.

Початок формування комунікаційної політики як складової державної політики в Європі відбувся у 1992 році з прийняттям Маастрихтського договору, який створив правову основу для регулювання цієї сфери. У подальшому питання взаємодії між владою і суспільством деталізувались у таких документах, як *Зелена книга з інформації публічного сектору в інформаційному суспільстві*, *Інформаційно-комунікаційна стратегія та Біла книга з європейської комунікаційної політики*.

³⁸ Ломакіна Т. А. Механізм комунікаційної взаємодії суб'єктів державного та недержавного секторів у системі публічного управлінн в Україні. 25.00.01 дис. ... канд наук з держ. упр. Київ, 2023. 232 с.

Сучасна європейська правова база з питань комунікаційної політики спирається на низку ключових документів, таких як:

- Європейська конвенція про захист прав людини;
- Європейська хартія міського самоврядування;
- Конвенція про доступ до офіційних документів;
- Орхуська конвенція (про доступ до інформації, участь громадян у прийнятті рішень та доступ до правосуддя у питаннях довкілля) та інші.

Водночас кожна держава Європейського Союзу враховує власні національно-культурні особливості, тому комунікаційна взаємодія регулюється також національним законодавством.

Україна, як незалежна держава, впроваджує власну політику у сфері комунікацій, поступово адаптуючись до європейських стандартів. Цей процес супроводжується поступовим вдосконаленням регуляторної бази, адже існують певні виклики.

Дослідження, проведені Національним інститутом стратегічних досліджень, визначили низку напрямів, які потребують покращення у створенні, поширенні та використанні інформації. Це свідчить про необхідність подальшої роботи над розвитком комунікаційної діяльності³⁹

Частково ці питання вже знайшли своє вирішення в новому Законі України «Про медіа», який запровадив сучасні поняття у сфері медіа, визначив правові основи діяльності суб'єктів медіа в Україні та розширив повноваження Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення у разі виявлення порушень.

Ми підтримуємо рекомендації Національного інституту стратегічних досліджень щодо необхідності подальшого вдосконалення українського інформаційного законодавства. Це включає розробку єдиних підходів і принципів для регулювання відносин в інформаційному просторі, а також

³⁹ Проблеми інформаційного законодавства України в сфері створення, поширення та використання інформації та шляхи їх вирішення». Аналітична записка. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyni-strategii/problemiinformaciyного-zakonodavstva-ukraini-v-sferi> (дата звернення: 13.12.2024).

чітке визначення ключових термінів у цій сфері, таких як «національний інформаційний простір», «інформаційно-психологічна безпека» та інші.⁴⁰

Більшість згаданих міжнародних нормативно-правових актів стосуються захисту прав і свобод людини, свободи волевиявлення та інших базових принципів, які є основою взаємовідносин у правовій і демократичній державі. В Україні ключовим документом, що регулює взаємодію між владою та громадянським суспільством, є *Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 роки*, затверджена Указом Президента України 27 вересня 2021 року.⁴¹

Усвідомлюючи важливість сталого розвитку суспільства та забезпечення стійких відносин між владою та громадянами, в інтересах яких вона діє, у цьому документі враховано напрацьовані матеріали та потребу створення ефективних механізмів взаємодії. У його загальній частині висвітлено правові основи державної політики, спрямованої на сприяння розвитку громадянського суспільства.

Комунікаційна діяльність у сфері публічного управління на національному рівні базується передусім на Конституції України, а також на таких нормативно-правових актах, як: Цивільний кодекс України; Кримінальний кодекс України; Закони України: «Про електронні комунікації», «Про інформацію», «Про звернення громадян», «Про доступ до публічної інформації», «Про суспільні медіа України», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронний цифровий підпис».

В Конституції України визначено принципи державного управління:

⁴⁰ Взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства: навчальний посібник. За наук. ред. Ю. Сурміна, А. Михненка. Київ: НАДУ, 2011. 388 с.

⁴¹ Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1997. № 49. ст. 299. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.12.2024).

- принцип демократизму;
- принцип поділу влади;
- принцип законності;
- принцип верховенства права.

У статті 34 Конституції України йдеться про те, що кожен має гарантоване право на свободу думки, слова та на вільне висловлення своїх поглядів і переконань. Люди також можуть вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію у будь-який спосіб за власним вибором – усно, письмово чи іншими методами.

Водночас, відповідно до статті 68, як державні органи та органи місцевого самоврядування, так і всі громадяни зобов'язані дотримуватись положень Конституції України. При цьому заборонено порушувати права і свободи інших осіб, а також їхню честь і гідність.⁴²

Конституційні засади державного управління – це основоположні принципи, на яких будується система управління в Україні. Їх унікальність полягає в тому, що вони закріплені в Конституції України – документі найвищої юридичної сили. Завдяки цьому такі принципи мають:

1.Верховенство: жоден закон чи нормативно-правовий акт не може суперечити цим принципам.

2.Тривалу дію: оскільки конституції зазвичай мають довготривалий характер.

3.Стабільність: змінити положення Конституції України, що стосуються основ конституційного ладу, надзвичайно складно.

Окрім цього, у Цивільному кодексі України регулюється важливе питання спростування недостовірної інформації. Така інформація визначається як неправдива, якщо вона не відповідає реальним фактам або викладена перекручено, тобто містить дані про події чи явища, які ніколи не

⁴² Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 13.11.2024).

відбувалися, або відбувалися, але інформація про них є неправдивою, неповною чи викривленою.⁴³

Застосування авторами різних публікацій недостовірної інформації та недотримання вимог щодо перевірки фактів спричиняє формування у суспільства хибних уявлень. Це може призводити до втрати довіри не лише до конкретної інформації, але й до роботи органів державної влади та місцевого самоврядування, про які йдеться у таких матеріалах.⁴⁴

Якщо інформація була поширена в Інтернеті, її спростування «у той же спосіб, яким вона була розповсюджена», тобто на тому самому вебсайті, може сприяти зростанню пошукового трафіку через підвищення інтересу користувачів. Таким чином, такий підхід до спростування може мати зворотний ефект. Тому питання достовірності публічної інформації набуває особливої важливості в комунікаційній взаємодії органів публічної влади з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами.

Кримінальний кодекс України також регулює окремі аспекти взаємодії державних органів та їхніх представників із громадськістю. Наприклад, стаття 109 передбачає покарання за поширення інформації, яка закликає до повалення конституційного ладу чи захоплення державної влади.

Аналіз стану державної інформаційної політики виявив низку проблем:

- безпідставна відмова органів державної влади та місцевого самоврядування у наданні інформації, обґрунтована її віднесенням до категорії з обмеженим доступом;
- неправомірне використання режиму обмеженого доступу для приховування даних шляхом надання інформації грифів «не для друку», «для службового використання», що унеможлиблює доступ громадян до відкритої інформації;

⁴³ Про судову практику у справах про захист гідності та честі фізичної особи, а також ділової репутації фізичної та юридичної особи: Постанова Пленуму Верховного Суду України від 27.02.2009 № 1. Вісник Верховного суду України. 2009. № 3 Ст. 7. (дата звернення: 13.12.2024).

⁴⁴ Цивільний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. № 40-44. ст.356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/435-15#Text> (дата звернення: 13.12.2024).

- відсутність узгодженості між нормативно-правовими актами через хаотичний розвиток законодавства у сфері комунікаційної взаємодії;
- неналежне виконання або ігнорування вимог щодо публікації інформації;
- відсутність ефективного механізму адміністративної відповідальності за порушення законодавства у сфері комунікаційної взаємодії в публічному управлінні.

Важливим для сфери публічного управління є Закон України «Про електронні комунікації», ухвалений 16 грудня 2020 року, який набрав чинності 1 січня 2022 року. У той самий день втратили чинність два попередні закони – «Про телекомунікації» та «Радіочастотний ресурс України».

Закон «Про електронні комунікації» встановлює правові та організаційні основи державної політики у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра, регулюючи надання і отримання відповідних послуг. Особливістю цього закону є передбачення контролю за обміном інформацією та публічної ідентифікації користувачів, що вимагає подальшого вдосконалення нормативно-правової бази у цій сфері.

Також слід відзначити Закон України «Про звернення громадян», який спрямований на реалізацію конституційного права громадян подавати пропозиції щодо покращення роботи органів державної влади та місцевого самоврядування. Він регулює питання взаємодії з громадськістю у сфері державного та громадського управління, а також захисту власних інтересів у межах законодавства України.

Громадяни мають право звертатися як в усній, так і в письмовій формі. Усні звернення можуть бути подані через «гарячу лінію» або під час особистого прийому. Письмові звернення надсилаються поштою, електронною поштою чи через уповноважену особу.

Відповідно до Закону України «Про звернення громадян», передбачені такі види звернень:

1.Пропозиція (зауваження): рекомендації щодо роботи органів державної влади, місцевого самоврядування, депутатів різних рівнів та посадових осіб. Також це можуть бути думки стосовно вдосконалення суспільних відносин, умов життя громадян, правової бази державного й суспільного життя, а також соціально-культурної та інших сфер діяльності.

2. Заява (клопотання): прохання громадян сприяти реалізації їхніх конституційних прав та інтересів або повідомлення про порушення законодавства чи недоліки в роботі підприємств, установ, організацій, народних депутатів, місцевих рад чи посадових осіб. Клопотання – це письмове прохання про надання певного статусу, прав чи свобод.

3. Скарга: звернення, у якому громадяни вимагають відновлення порушених прав або захисту своїх законних інтересів, які були порушені через дії чи бездіяльність, рішення державних органів, місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, громадських об'єднань чи посадових осіб.

Звернення громадян може бути подане як у індивідуальній, так і в колективній формі. Особливим видом звернення є електронна петиція, порядок якої регулюється статтею 23-1 Закону. У цій статті зазначено, що електронна петиція створюється на офіційному веб-сайті відповідного органу або громадського об'єднання, яке організовує збір підписів на її підтримку. Наприклад, через петицію можна звернутися із пропозицією чи вимогою щодо важливого питання.

– до Президента України на сайті <https://petition.president.gov.ua>;

– до Верховної Ради України на сайті <https://itd.rada.gov.ua/services/Petition>;

– до Кабінету Міністрів України на сайті <https://petition.kmu.gov.ua>;

– до органів місцевого самоврядування на сайті <https://petition.e-dem.ua>.

Електронна петиція є окремим видом звернення, який суттєво відрізняється від паперової петиції. Вона дозволяє охопити значно більшу

кількість громадян, проте її використання супроводжується певними труднощами.

По-перше, бракує просвітницької роботи серед громадян, які могли б підтримати петиції. По-друге, для розгляду петиції потрібно зібрати встановлену кількість підписів, що часто стає перешкодою, оскільки не всі ініціативи досягають цього порогу.

Ще однією важливою умовою є відповідність змісту петиції компетенції органу, до якого вона адресована. Інакше навіть за достатньої кількості підписів її розгляд буде неможливим.

Кожен громадянин, який підтримав петицію, має право сам вирішувати, чи брати активну участь у вирішенні питання, порушеного у документі.

Функціонування системи електронних петицій в Україні дає можливість кожному висловлювати свою думку щодо вдосконалення публічної політики. Це також дозволяє оцінити, наскільки запропонована ідея знаходить підтримку серед інших громадян.

Цей механізм є значущим кроком у напрямку відкритості публічної політики, демонструючи готовність влади враховувати думку суспільства, обґрунтовувати свої дії чи рішення та пояснювати можливу бездіяльність.

Отже, можна зробити висновки, що ведеться певна робота з удосконалення нормативно-правових актів. Водночас, в умовах війни в Україні інститути громадянського суспільства суттєво активізували свою діяльність у сферах волонтерства, підтримки військових та допомоги постраждалим. Завдяки тісному зв'язку з громадянами, ці інститути мають великий потенціал для участі у процесах прийняття державних управлінських рішень. Їх залучення сприятиме покращенню якості таких рішень.

Водночас органи публічної влади та громадські організації не завжди мають достатній досвід і навички співпраці у межах процедур публічної політики. Тому необхідно зосередитися на розвитку навчання для

працівників публічних установ і представників громадянського суспільства, щоб забезпечити їхню ефективну взаємодію.

Ця робота може здійснюватися за двома напрямками:

1. Експертна підтримка публічних органів з боку аналітичних центрів, консультаційних та сервісних організацій.
2. Адвокаційна діяльність громадських організацій, які виявляють проблеми та потреби соціально вразливих груп, що стикаються із соціальною ізоляцією та недоліками підтримки.

Важливо продовжувати розвивати існуючі правові механізми консультацій з громадськістю, щоб максимально ефективно використовувати їхній потенціал. У контексті децентралізації слід приділити увагу розширенню можливостей для громадян реалізовувати свої права на участь у вирішенні питань місцевого значення.

2.2 Комунікаційні стратегії в державному управлінні: стан реалізації проблеми

Концепція реформування системи взаємодії влади з громадськістю на стратегічному та оперативному рівнях передбачала оновлення підходів до комунікацій у сфері публічного управління та адміністрування.

Комунікаційна стратегія у цій сфері – це визначення та формування напрямку комунікаційної діяльності публічних інституцій. Вона включає концепцію, програму та загальну політику органів управління для досягнення основних цілей у сфері стратегічного управління та функціонування публічних інституцій.⁴⁵

На думку Г. Мінцберга, комунікаційна стратегія є ключовою управлінською компетенцією, яка впливає на конкурентоспроможність будь-якої організації і реалізується через використання сучасних комунікаційних

⁴⁵Єрмоленко О. О. Комунікаційні стратегії в державному управлінні: стан реалізації та проблема
URL: <http://apie.org.ua/uk/komun%D1%96kac%D1%96in%D1%96-strateg%D1%96%D1%97-derjavnom/> (дата звернення 02.01.2025).

технологій. Загалом її можна розглядати як набір стратегій, спрямованих на ефективну взаємодію між державними установами та їхніми цільовими аудиторіями (як всередині, так і поза межами державної служби) для досягнення місії організації.

Комунікаційні стратегії використовуються для створення нової цінності, яка проявляється в державних послугах, розвитку персоналу та оптимізації процесів у державних установах. Ця цінність досягається шляхом раціонального обміну інформацією, знаннями та інтелектуальними ресурсами.⁴⁶

Це передбачає систематичний збір даних, необхідних для глибокого аналізу ситуації, оцінки припущень щодо окремих сфер суспільного життя та прогнозування можливих наслідків комунікаційних дій. Під час розробки комунікаційної стратегії органи державної влади мають мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю та можливими невдачами у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень.

Як частина більш загального питання доступу до інформації, створення та впровадження стратегій розповсюдження інформації органами місцевого самоврядування відіграє ключову роль у процесі інституційної, політичної та комунікаційної модернізації муніципальної системи України.⁴⁷

Обмін інформацією між громадськістю, засобами масової інформації та органами місцевого самоврядування в Україні наразі стикається зі значними труднощами. Це зумовлено тим, що демократичні традиції управління державою та громадою ще перебувають на етапі формування, на відміну від країн із розвиненою демократією.

У державній адміністративній системі основним методом взаємодії залишається інформаційний підхід, який передбачає передачу даних для ухвалення рішень та організації діяльності. Враховуючи світовий досвід,

⁴⁶ Мінцберг Г. Стратегічне сафарі: екскурсія недрами стратегічного менеджменту. Нью-Йорк: Free Press, 1998. URL: <https://www.management.com.ua/strategy/str341.html>. (дата звернення: 20.12.2024)

⁴⁷ Романенко Є. Діалогічна взаємодія громадськості та органів державної влади у процесі формування державної політики. Актуальні проблеми державного управління. 2014. Випуск 2. С. 50-54.

комунікації можна поділити на два основні блоки, які мають різні цілі, завдання та наслідки.

Перший комунікаційний блок. Цей блок стосується природних чинників розвитку суспільства, які не можна змінити ані законодавчо, ані адміністративно. Він спрямований на:

- підтримку досягнення цілей національної стратегії;
- задоволення потреб місцевих громад;
- посилення прав і можливостей громадян у прийнятті управлінських рішень;
- побудову довірливих стосунків між владою та суспільством;
- мотивацію громадян до участі у публічних справах;
- формування партнерських відносин;
- допомогу у реалізації прав громадян;
- розвиток відповідальної поведінки;
- захист цінностей;
- вирішення повсякденних проблем громади;
- підтримку соціальних відносин.

Цей блок включає елементи соціального проектування, управління та інженерії. Такі ініціативи можуть фінансуватися з державного бюджету, приватних або громадських фондів.

Другий комунікаційний блок. Другий блок зосереджується на завданнях, пов'язаних із роботою державних службовців і формуванням довіри до них через результати їхньої діяльності. Основний акцент робиться на PR-комунікаціях, які спрямовані на:

- підвищення іміджу організації;
- зміцнення суспільної довіри;
- активізацію формування громадської думки;
- залучення громадян через різноманітні програми;
- забезпечення прозорості діяльності;

– усунення прогалин в інших формах взаємодії у публічному управлінні;

– розвиток громадських інтересів.

Обидва блоки взаємодоповнюють один одного, створюючи багаторівневу систему комунікацій, спрямовану на підвищення ефективності управління та довіри громадян до влади.

Це передбачає створення PR-комунікацій у сфері публічного управління, що фінансуються державою. Для реалізації цих завдань використовуються різні інструменти, зокрема: інформаційні кабінети та послуги, засоби масової інформації, масової комунікації, електронний зв'язок, електронне управління, електронний уряд, а також комунікаційні та соціальні проєкти.⁴⁸

В Україні необхідно розвивати медіаполітику як інтегровану та динамічну систему, яка буде частиною всіх напрямів діяльності суб'єктів публічного управління, спрямованих на розвиток громадянського суспільства та реалізацію національних економічних стратегій.

Важливим кроком є розробка довгострокової Національної комунікаційної стратегії, яка включатиме кілька рівнів: базовий, допоміжний, законодавчий, організаційний та функціональний. У межах цієї стратегії слід визначити правовий статус комунікаційної діяльності ЗМІ.

Оцінювання сучасного стану органів державної влади необхідно розпочинати з аналізу наданих державних послуг та чинників, які впливають на їхніх користувачів. До таких факторів належать діяльність засобів масової інформації, державних установ і організацій, бізнесу, організацій громадянського суспільства та інших цільових аудиторій.⁴⁹

Поняття «цільова аудиторія» у цьому контексті означає будь-яку групу осіб, які мають реальний або потенційний інтерес до діяльності певної

⁴⁸ Єрмоленко О. О. Комунікаційні стратегії в державному управлінні: стан реалізації та проблема
URL: <http://apic.org.ua/uk/komun%D1%96kac%D1%96in%D1%96-strateg%D1%96%D1%97-derjavnom/> (дата звернення 02.01.2025).

⁴⁹ Там само

державної установи або здатні впливати на її можливість досягати поставлених цілей.

Аналіз комунікаційних стратегій органів публічного управління показує, що, попри різноманітність каналів комунікації, наразі в системі цих органів відсутні єдині стандарти подання інформації про їхню діяльність у медіапросторі.

Аналіз сучасного стану комунікації та виявлених проблем засвідчив низку системних питань у роботі органів державної влади, які знижують ефективність їхньої діяльності:

1. Відсутність координації між центральними та місцевими органами влади щодо формування середньо- та довгострокових комунікаційних планів, а також узгоджених заходів для досягнення цих цілей.

2. Незавершеність роботи Центру, який відповідає за управління та координацію всього процесу публічної комунікації. Це включає управління комунікаційними ризиками, розподіл функцій, надання повноважень і налагодження взаємодії між усіма залученими відомствами для досягнення єдиних результатів.

3. Спрямованість на тактичні дії: органи державної влади зосереджені переважно на виконанні короткострокових заходів, а не на впровадженні системної комунікації, яка забезпечує досягнення довгострокових результатів. Центральні органи виконавчої влади працюють над впровадженням затверджених стратегій, проте відсутнє належне фінансування для моніторингу ЗМІ та аналізу результатів комунікації, що погіршує якість планування та реалізації дій.

4. Складні звітні системи та бюрократичні бар'єри у внутрішніх процесах, які ускладнюють роботу.

5. Недостатня підготовка державних службовців, які беруть участь у комунікаційній діяльності, що призводить до неефективності комунікацій.

6. Мала кількість комунікаційних кампаній для громадян як на національному, так і на місцевому рівнях.

7. Інформаційні атаки, спрямовані на дискредитацію органів державної влади.

8. Недостатній рівень медіаграмотності громадян, через що вони не завжди здатні критично оцінювати дезінформацію про діяльність державних органів.⁵⁰

На сприйняття діяльності органів державної влади впливають як меседжі російської пропаганди, так і інформаційне середовище, яке формують українські ЗМІ та стейкхолдери. Заяви та меседжі міжнародних суб'єктів, таких як урядовці, посольства та іноземні проєкти, що реалізуються в Україні, позитивно впливають на сприйняття, розуміння та очікування громадськості щодо діяльності державних інституцій та їхньої комунікаційної політики.⁵¹

Важливим чинником у формуванні думки українців про органи державної влади є очікування швидкого підвищення добробуту, задоволення матеріальних потреб і вирішення конкретних питань. Це породжує двоякий розрив у сприйнятті змін. З одного боку, ефективна робота органів влади у виконанні своїх функцій є основою для поступового соціально-економічного розвитку, який забезпечить стабільне зростання добробуту у середньо- та довгостроковій перспективі. З іншого боку, такі позитивні зміни в суспільстві можливі лише за умови зміни ціннісних орієнтирів та моделей поведінки населення. Водночас для багатьох залишається незрозумілим, що досягнення цих змін неможливе без переходу від пострадянських підходів до європейських стандартів.

Стратегія та тактика мають бути чітко узгодженими. Впровадження окремих проєктів (тактики) у діяльність органів державної влади є доцільним лише тоді, коли ці проєкти відповідають довгостроковій стратегії. Тактика може змінюватися, якщо вона не відповідає стратегічним цілям, тоді як зміна

⁵⁰ Єрмоленко О. О. Комунікаційні стратегії в державному управлінні: стан реалізації та проблема URL: <http://apie.org.ua/uk/komun%D1%96kac%D1%96in%D1%96-strateg%D1%96%D1%97-derjavnom/> (дата звернення 02.01.2025).

⁵¹ Там само

стратегії потребує значних ресурсів і часу. Органи влади можуть адаптувати чи замінювати тактичні дії, але стратегія має залишатися стабільною. Якщо тактика виявляється неефективною, її слід переглянути або вдосконалити.

Експертні консультації з українськими та міжнародними фахівцями, які мають високий рівень підготовки та досвід у питаннях змін і реформ у публічному управлінні, є важливими для України. Вони можуть суттєво сприяти розробці ефективних комунікаційних стратегій.⁵²

З функціональної точки зору сучасні комунікаційні стратегії у державному управлінні можна класифікувати на два типи:

1. Основні стратегії (семантичні та когнітивні): ці стратегії є ключовими з точки зору мотивацій та цілей. Вони спрямовані переважно на вплив на цільову аудиторію, наприклад, стратегії дискредитації або підпорядкування.

2. Допоміжні стратегії, які спрямовані на забезпечення ефективної організації діалогової взаємодії та досягнення оптимального впливу на респондента.

Необхідною складовою реалізації таких стратегій є визнання важливості підвищення якості та ролі комунікаційної діяльності. Це потрібно для ефективного просування послуг, які надаються населенню різними підрозділами муніципальної влади. Кожна з таких послуг має розглядатися як частина загальної діяльності муніципальної влади, а не лише як відповідальність окремого департаменту.

Варто зазначити, що у сфері дослідження комунікаційних процесів відбувається перехід від традиційної моделі (яка є простою, лінійною, прозорою та легкою для реалізації) до більш складної метатеоретичної моделі з акцентом на реляційну та інтерактивну орієнтацію.⁵³

⁵² Романенко Є. Діалогічна взаємодія громадськості та органів державної влади у процесі формування державної політики. Актуальні проблеми державного управління. 2014. Випуск 2. С. 50-54.

⁵³ Там само

В умовах такого підходу необхідно розвивати парадигму діалогічної взаємодії, яка сприятиме побудові ефективної комунікації між органами влади та суспільством.⁵⁴

Розробляючи та впроваджуючи комунікаційну стратегію, необхідно враховувати ключові фактори, що найбільше впливають на її зміст:

1. Аналіз потреб зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів та цільових аудиторій, зокрема щодо характеру, каналів і методів подання інформації, а також форм взаємодії. Важливо також інтегрувати інноваційні підходи у комунікацію.

2. Наявність ресурсів, таких як фінансові, матеріальні, організаційні, необхідні для успішної реалізації стратегії.

3. Рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та можливість їх оновлення для покращення комунікаційних процесів.

4. Кваліфікація та професіоналізм працівників, які працюють у комунікаційних підрозділах органів влади, наприклад, управліннях у справах преси та інформації.

5. Компетентність у стратегічній діяльності, необхідна для визначення довгострокових цілей і напрямків роботи.

6. Протидія дезінформації, яка спрямована на підрив репутації органів влади.

Стратегічні аспекти комунікації у публічному управлінні значною мірою залежать від зовнішніх факторів, які впливають на вибір цілей і напрямів комунікативної діяльності. Ці зовнішні умови визначають можливості та обмеження для розвитку публічного управління.

Органи публічного управління формують свої комунікаційні завдання у відповідності до стану та конфігурації зовнішнього середовища, яке визначає їхню компетенцію у сфері комунікацій. Їхня взаємодія із зовнішнім

⁵⁴ Салій Ю. «Публічний простір» виписує у Статут Києва. 2016. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2016/10/03/publicniy-prostir-vpishut-u-statut-kiyeva/> (дата звернення: 13.12.2024)

середовищем має на меті забезпечення ефективної політики, а також реалізацію реформ, які відповідають потенційним змінам у суспільстві.

Для досягнення цих цілей органам державної влади необхідно:

- підвищувати рівень довіри та формувати позитивний імідж серед громадян;
- інформувати суспільство про процеси, які відбуваються в органах влади;
- забезпечувати участь громадян у прийнятті рішень та налагоджувати зворотний зв'язок;
- налагоджувати співпрацю з національними та міжнародними ЗМІ;
- посилювати присутність державних органів на міжнародній арені;
- оптимізувати внутрішню комунікацію та обмін інформацією всередині організацій.

Стратегічна комунікація визначається здатністю органів влади сприймати зміни у зовнішньому середовищі та ефективно реагувати на них. Це включає прийняття альтернативних рішень у таких сферах, як загальний розвиток держави, протидія дезінформації, позиціонування як на національному, так і на міжнародному рівнях. Успіх залежить від здатності органів влади швидко адаптуватися до викликів і змін.⁵⁵

2.3 Комунікативна політика органів публічного управління в країнах Європейського Союзу

Комунікація є надзвичайно важливим інструментом, що сприяє соціально-економічному розвитку та культурному прогресу європейського співтовариства. Для отримання доступу до інформації про повсякденну

⁵⁵ Єрмоленко О. О. Комунікаційні стратегії в державному управлінні: стан реалізації та проблема
URL: <http://apie.org.ua/uk/komun%D1%96kac%D1%96in%D1%96-strateg%D1%96%D1%97-derjavnom/> (дата звернення 02.01.2025).

діяльність Європейського Союзу люди ініціюють процес комунікації та отримують відповідні повідомлення з навколишнього середовища. Ефективна взаємодія між елементами суспільства вимагає надійної й практичної платформи для побудови успішного діалогу. Такою платформою є сукупність форм комунікаційної взаємодії, які адаптуються до конкретних умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Згідно з думкою Є. Тихомирової, комунікативну політику Європейського Союзу можна визначити як систему, що базується на спільних керівних принципах, рішеннях, правилах, заходах та кодексах поведінки, ухвалених європейськими інституціями та урядами держав-членів. Це перспективний напрямок дій ЄС, який спирається на чітко розроблену стратегію використання комунікаційних засобів для забезпечення ефективності процесу євроінтеграції.⁵⁶

Комунікативна політика ЄС бере свій початок із зобов'язання Союзу інформувати своїх громадян про сутність і пріоритети своєї діяльності. Одним із перших документів, що формалізував ці наміри, стала Міжінституційна декларація про демократію, прозорість і субсидіарність (1993 рік).

Ключову роль у регулюванні комунікацій відіграє Європейська Комісія. З 2004 року вона ухвалила низку нормативних і рекомендаційних актів, спрямованих на поглиблення діалогу між суспільством і владою, а також на підвищення ефективності своєї комунікаційної політики.

До таких документів належать: Інформаційно-комунікаційна стратегія, План дій Комісії з покращення комунікації в Європі, План D для демократії, діалогу та дебатів, Біла книга з європейської комунікаційної політики, Жовта книга з комунікації ЄС, Стратегія «Комунікація з Європою в партнерстві».

⁵⁶ Падченко О. О. Формування та оцінка управління комунікацією управління суб'єктів публічної сфери на сучасному етапі. Маг роб. 281. Запоріжжя, 2021. 134 с.

Ці документи стали основою для вдосконалення комунікаційної політики ЄС, сприяючи зміцненню взаєморозуміння між європейськими інституціями та громадянами.

Європейський Союз постійно реалізує широкий спектр заходів, які включають законодавчу діяльність, формування партнерських відносин, підписання угод та впровадження санкцій. У сукупності ці дії забезпечують виконання унікальних соціальних, політичних та економічних функцій ЄС. Комунікація відіграє ключову роль у зміцненні зв'язків як між державами-членами, так і між громадянами Союзу.⁵⁷

Форми комунікації, такі як транспортне сполучення, Інтернет-діалог або телеконференції, сприяють об'єднанню людей з різних країн, дозволяючи оперативно і якісно вирішувати проблеми в економічній та соціальній сферах, незважаючи на значні відстані між країнами.

Інновації в галузі комунікацій стають наступним важливим кроком для ЄС у напрямі гармонізації ринків країн-членів, розв'язання ключових проблем, формування спільної відповідальності та організації колективних дій. Ці інновації сприяють подальшій еволюції співтовариства, тому дослідження в цій сфері визнані пріоритетними. Зокрема, на Лісабонському саміті 2000 року було визначено, що однією з головних цілей ЄС є розвиток нових технологічних і організаційних концепцій у сфері комунікацій.⁵⁸

Сучасні умови сприяють зникненню меж у спілкуванні між особами, групами або спільнотами. Це зумовлено зростаючою відкритістю людей до великого обсягу інформації, яка оточує їх у повсякденному житті. У той же час, вибір дій кожної окремої особи стає важливим нематеріальним активом. Цей вибір більше не базується виключно на економічних аспектах, оскільки нові знання, отримані через комунікацію, мають вирішальне значення для індивіда.

⁵⁷ Падченко О. О. Формування та оцінка управління комунікацією управління суб'єктів публічної сфери на сучасному етапі. Маг роб. 281. Запоріжжя, 2021. 134 с.

⁵⁸ Там само

Комунікаційні процеси в ЄС, які переважно здійснюються державними установами, можна охарактеризувати загальними ознаками. Вони включають: канал комунікації, структуровану мову, зрозуміле повідомлення для громадськості, оптимальний вибір каналу для досягнення конкретної мети.

Таким чином, комунікація в ЄС є не лише засобом інформаційного обміну, а й критично важливим фактором для ефективного розвитку і взаємодії в межах Союзу .

Оскільки громадяни ЄС нерідко сприймають інституції спільноти з певним скептицизмом або недовірою, у Союзі були розроблені спеціальні комунікаційні системи для покращення взаємодії між структурами владних інститутів і громадянами.⁵⁹

Крім того, на рівні Європейського Союзу постійно здійснюються зусилля для забезпечення ефективної комунікації всередині держав-членів. Однак у цьому процесі залишається низка проблемних питань, які потребують вирішення. Одним із таких викликів є поступове розширення ЄС, що вимагає адаптації ресурсів та стратегічних організаційних можливостей до нових меж Союзу.

Адаптація інституційних та стратегічних підходів повинна враховувати культурні особливості, рівень економічного розвитку, соціально-економічний потенціал нових членів ЄС, а також ступінь дотримання ними законодавства Союзу. Виходячи з цих факторів, ЄС може розробляти адаптовані інформаційні повідомлення для ефективнішої комунікації з новими громадянами.⁶⁰

Підвищення легітимності владних структур ЄС відбувається, зокрема, через організацію консультаційних процесів. Хоча такі заходи ускладнюють механізм ухвалення рішень, оскільки залучають більшу кількість учасників і

⁵⁹ Падченко О. О. Формування та оцінка управління комунікацією управління суб'єктів публічної сфери на сучасному етапі. Маг роб. 281. Запоріжжя, 2021. 134 с.

⁶⁰ Там само

вимагають більше часу, їх результати значно перевищують за якістю ті, що досягаються без врахування думки суспільства або його структурних елементів.

Прикладом ефективної комунікації та управління є Швейцарія, де консультації з громадянами відіграють важливу роль у системі прямої демократії. Один із секретів успіху швейцарської моделі полягає у дотриманні принципу субсидіарності, який передбачає побудову управлінської системи знизу догори. За цим принципом питання, які не можуть вирішити громади, передаються на рівень кантону, а у разі неможливості їх вирішення – на федеральний рівень.

Проте розподіл питань між рівнями управління в Швейцарії закріплено конституційно, що означає, що деякі теми не можуть розглядатися на федеральному рівні. Наприклад, питання освіти, економіки, культури та охорони здоров'я залишаються у віданні громад, що сприяє децентралізації та розвитку місцевого самоврядування. В Україні ж подібна модель поки що перебуває на стадії планування та перспективного впровадження.⁶¹

Для України також є цінним досвід Польщі. Зокрема, з 2000 року, в межах програми «Приязна адміністрація», польський уряд запровадив інформаційні пункти, створив Центр цивільної служби, запровадив академічні програми з публічного адміністрування та підготував практичний довідник державної служби. Польський уряд активно працює над інформуванням громадян про свої плани та пріоритети, а також постійно вдосконалює систему внутрішніх (урядових і міжвідомчих) та зовнішніх (взаємодія з громадськістю та ЗМІ) комунікацій за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.⁶²

⁶¹ Падченко О. О. Формування та оцінка управління комунікацією управління суб'єктів публічної сфери на сучасному етапі. Маг роб. 281. Запоріжжя, 2021. 134 с.

⁶² Великобританія. Незалежна комісія зі свободи інформації. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/independent-commission-on-freedom-of-information> (дата звернення: 11.11.2024)

Однією з ключових особливостей Фінляндії є високий рівень цифровізації державних послуг. Більшість державних установ мають власні веб-сайти, які служать платформами для взаємодії з громадянами. На цих сайтах громадяни можуть залишати відгуки, надсилати запити та пропозиції, отримувати консультації, а також брати участь у голосуваннях і громадських опитуваннях. Зручний доступ до інформації та адміністративних послуг в електронному форматі сприяє низькому рівню корупції в країні.

Відповідно до принципів прозорості та відкритості, закріплених у Конституції Фінляндії та Законі «Про відкритість діяльності уряду», громадянам гарантується право доступу до державних документів. Крім того, органи публічної адміністрації зобов'язані завчасно інформувати громадськість про таку інформацію.⁶³

У Великій Британії комунікативна політика реалізується за кількома ключовими напрямками, зокрема координацією діяльності органів державного управління та підвищенням комунікаційної компетентності державних службовців. Центральну роль у цьому процесі відіграє Урядовий комунікаційний центр, який очолює виконавчий директор з урядових комунікацій. Одночасно він виступає куратором комунікаційного центру прес-служби Прем'єр-міністра та Ради національної безпеки.⁶⁴

В Іспанії Генеральний директорат з питань комунікацій очолює пресекретар уряду, який підзвітний віце-прем'єру та міністру з питань уряду. Основні завдання директорату включають: висвітлення урядової політики, інформаційний супровід заяв і виступів прем'єр-міністра, надання посадовцям актуальної інформації та новин, а також зовнішню комунікацію для формування позитивного іміджу Іспанії на міжнародній арені.

⁶³ Великобританія. Незалежна комісія зі свободи інформації. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/independent-commission-on-freedom-of-information> (дата звернення: 11.11.2024)

⁶⁴ Взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства: навчальний посібник. За наук. ред. Ю. Сурміна, А. Михненко. Київ: НАДУ, 2011. 388 с.

Для України варто звернути увагу на необхідність усунення недоліків, таких як політичне призначення осіб без належної медійної компетенції, і зробити акцент на залученні професіоналів у сфері медіа. Також важливо розробити чітку комунікаційну стратегію, яка визначатиме повноваження, цілі та завдання структурних підрозділів і посадових осіб, відповідальних за державну комунікаційну політику.

У Нідерландах питання комунікації перебувають у компетенції прем'єр-міністра, який спільно з міністрами відповідає за реалізацію комунікативної політики у відповідних сферах. У країні діють чотири ключові структури, що займаються урядовою комунікацією:

1. Інформаційна Рада – координує взаємодію та забезпечує інформаційний супровід вищих органів влади.
2. Державна інформаційна служба – розробляє та реалізує комунікаційну політику за загальними напрямками.
3. Державна служба комунікацій – допомагає у взаємодії з громадськістю.
4. Академія державної комунікації – підпорядковується службі комунікацій і займається науково-освітньою діяльністю у сфері комунікацій.

Ці приклади показують важливість професійного підходу до комунікації та наявності спеціалізованих структур для ефективного управління комунікаційною політикою.⁶⁵

Для визначення сегментів цільової аудиторії комунікації ЄС можна виокремити такі групи:

1. Національні органи влади країн-членів ЄС. Основною метою комунікації з цією аудиторією є узгодження європейських стандартів із національним законодавством держав-членів, а також

⁶⁵ Взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства: навчальний посібник. За наук. ред. Ю. Сурміна, А. Михненка. Київ: НАДУ, 2011. 388 с.

забезпечення передачі повідомлень ЄС до громадян цих країн і отримання зворотного зв'язку.

2. Громадяни ЄС, соціальні та економічні партнери. Цей сегмент відзначається своєю різноманітністю, широким спектром інтересів і очікувань, а також часто – браком зацікавленості у питаннях ЄС. Забезпечення їхніх інформаційно-комунікаційних потреб є складним завданням, яке ЄС намагається вирішити протягом останніх років. У цьому контексті важливо згадати виклики, пов'язані з виходом Великої Британії з ЄС, референдумом про незалежність Каталонії та тривалою фінансовою кризою в Греції. Для подолання цих труднощів ЄС використовує стратегії, що включають партнерство з неурядовими організаціями, представниками громадянського суспільства та бізнесу.

3. Країни, з якими ЄС співпрацює у сфері економіки та політики, але які не входять до його складу. Комунікація з такими державами спрямована на розвиток економічних, політичних і соціальних зв'язків для взаємовигідного співробітництва. Незалежно від характеру відносин – економічна взаємодія чи обмін знаннями – обидві сторони повинні мати повне уявлення про культуру, історію та особливості одна одної.

4. Країни, що прагнуть стати членами ЄС. Цей сегмент є важливим під час формування комунікаційних повідомлень. Взаємодія відбувається через переговори між представниками ЄС та національними урядами цих країн. ЄС, зі свого боку, здійснює моніторинг впровадження політик, правил та рекомендацій. Проте такий формат комунікації є асиметричним, оскільки сторони не перебувають у рівних позиціях.⁶⁶

⁶⁶ Взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства: навчальний посібник. За наук. ред. Ю. Сурміна, А. Михненка. Київ: НАДУ, 2011. 388 с.

Ці сегменти відображають багаторівневу структуру комунікацій ЄС, яка враховує різні контексти та специфіку аудиторій для досягнення своїх стратегічних цілей.

Комунікаційні канали в європейських інституціях є формальними та неформальними. Формальні канали по суті спрощено транслюють офіційні інформаційні повідомлення. Неформальні ж базуються на використанні нетрадиційних комунікаційних каналів, як приклад залучення соціокультурних особистостей, тобто відомих людей, як правило, віддалених від політичного поля, до різних неформальних заходів. Інформація, що передається через ці канали, часто використовується для переконання тієї частини аудиторії, яка демонструє стійкість до повідомлень, отриманих формальними каналами комунікації.

Регіональні та місцеві комунікації мають важливе значення для залучення громадян до європейської зони комунікації у рамках національної політичної культури. Важливим чинником діяльності Європейської комісії є управління великою кількістю інформаційно-комунікаційних мереж в онлайн і офлайн-середовищі, які охоплюють конкретні сфери політики ЄС, такі мережі, як EURES, ERA-MORE, SOLVIT та Євроінформаційні центри.

Інформаційна та комунікаційна політика Європейського Союзу переслідує такі цілі: забезпечення кожного громадянина вільним доступом до достовірної та різноманітної інформації про діяльність ЄС, надання права на свободу слова та створення можливостей для активної участі у публічних обговореннях європейських питань. Досягнення цих цілей можливе лише за активної участі держав-членів, які відіграють ключову роль у поширенні інформації про ЄС на всіх рівнях – національному, регіональному та місцевому.⁶⁷

⁶⁷ Падченко О. О. Формування та оцінка управління комунікацією управління суб'єктів публічної сфери на сучасному етапі. Маг роб. 281. Запоріжжя, 2021. 134 с.

Оскільки участь у цьому процесі є добровільною, Європейський парламент, Рада Європи та Європейська комісія активно заохочують держави-члени долучатися до розробки спільної комунікаційної політики ЄС.

Основні напрями загальної комунікаційної діяльності ЄС можна окреслити таким чином:

1. Аналіз комунікаційних потреб громадян. Це включає стимулювання демократичної участі у прийнятті рішень на рівні ЄС, систематичне збирання та аналіз відгуків громадян через інформаційні центри.

2. Інформування громадян. Забезпечення доступності інформації про політику та діяльність ЄС, а також про їхній вплив на повсякденне життя у зрозумілій і доступній формі.

3. Залучення громадян до формування комунікаційної політики. Це означає врахування потреб місцевих аудиторій, використання зручних каналів для надання достовірної інформації, що сприятиме побудові відкритого діалогу з громадянами.

4. Зворотний зв'язок. Використання отриманих відгуків для стимулювання активної участі громадян у розробці та реалізації комунікаційної політики ЄС.

Досвід країн Європи демонструє як потенційні можливості, так і ризики у розвитку комунікаційної політики. У процесі формування європейської політики роль окремих держав трансформується: вони стають не лише виконавцями державної політики, але й регуляторами, промоутерами та координаторами.

Європейська комісія, за допомогою стратегій розвитку комунікаційної політики, прагне максимально розкрити комунікаційний потенціал у взаємодії з національними парламентами, адаптуючи свої дії до регіональної та міжнародної динаміки.⁶⁸

⁶⁸ Артемчук В. В. Структура комунікативної компетентності менеджера. Наукові праці: Педагогічні науки, 2008. Том 97, Вип. 84. С. 92- 96.

Європейська комісія, на пропозицію Європарламенту, працює над створенням пілотних інформаційних мереж у форматі дискусійних онлайн-форумів для депутатів Європарламенту, представників національних парламентів і журналістів. Ці мережі сприятимуть обговоренню європейських питань на рівні національних парламентів країн-членів і впровадженню електронного обміну інформацією між ними.

Паралельно з розвитком каналів зв'язку, спрямованих на популяризацію європейської ідентичності, Єврокомісія ініціювала проект укладання багаторічних контрактів з аудіовізуальними мережами по всій Європі. Ці мережі створюватимуть і транслюватимуть програми про ЄС, дотримуючись власних редакційних стандартів і загальних форматів.

В останні роки Інтернет став найефективнішим середовищем для поширення інформації завдяки своїм можливостям і швидкості. Його використання сприяє транснаціоналізації та глобалізації. Попри це, ЄС не відмовляється від друкованої продукції, оскільки попит на друковані ЗМІ залишається стабільним навіть за умов зростання впливу онлайн-комунікацій. Наразі ЄС розробив комунікаційну політику, яка охоплює всі види мас-медіа, поєднуючи друковані ЗМІ, онлайн-середовище та аудіовізуальну продукцію з використанням найсучасніших технологій.

Іншою важливою складовою комунікаційної політики ЄС є консолідація партнерства між державами-членами. Національні уряди відповідають за впровадження європейської політики в своїх країнах і за інформування громадян про її цілі. Для зміцнення співпраці Єврокомісія проводить регулярні зустрічі з представниками національних органів, які відповідають за комунікацію. Під час цих зустрічей визначаються пріоритети, узгоджуються напрями роботи та моніторяться результати.

Ця взаємодія базується на спеціально адаптованій структурі співпраці між Єврокомісією, Європарламентом та національними органами держав-членів. Партнерство реалізується через спільні комунікаційні плани, які

складаються на політичному рівні і забезпечують узгодженість у досягненні цілей комунікації.

Відповідальність за реалізацію комунікаційної політики поділяється між Єврокомісією та національними урядами: Комісія забезпечує фінансування, а держави-члени – інфраструктуру та людські ресурси. Регіональні та місцеві органи влади відіграють ключову роль у просуванні політики ЄС, зосереджуючись на демонстрації її актуальності для місцевого рівня.

РОЗДІЛ 3

ПІДСИЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК НАРЯМОК МОДЕРНІЗАЦІЇ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Комунікативна політика держави в контексті посилення суспільного впливу.

Комунікативна політика держави – це організована діяльність органів влади, спрямована на:

1. Проведення широкого діалогу з громадськістю щодо цілей, завдань та напрямів розвитку країни.

2. Забезпечення населення актуальною, достовірною та зрозумілою інформацією про державні політики, програми, адміністративні послуги та ініціативи органів влади, а також роз'яснення суспільної користі від впровадження конкретних заходів.

3. Встановлення ефективних каналів зворотного зв'язку для взаємодії з громадянами.

4. Формування довіри до органів влади та підвищення рівня громадської підтримки.

5. Створення позитивного іміджу країни та формування її впізнаваного бренду.⁶⁹

Комунікативна політика держави є відносно стабільним процесом, що вимагає системного підходу, постійного вдосконалення та координації між усіма органами влади для досягнення максимально ефективних результатів.

⁶⁹ Ажажа М., Пеліова Я., Несторенко Т., Комунікативна політика держави в контексті посилення суспільного впливу. URL: <https://nauka.gov.ua/works/rw.wJaRNTtW/>. (дата звернення: 13.12.2024)

Головна мета комунікативної політики — сформувати єдине бачення та спільне розуміння напрямків розвитку держави. Для цього необхідно координувати дії різних органів влади, ефективно управляти інформаційними потоками та враховувати специфічні потреби різних цільових аудиторій.

Такий підхід забезпечує належну комунікацію та співпрацю між владою і громадськістю, сприяючи зміцненню взаєморозуміння та спільним зусиллям у досягненні національних цілей розвитку.⁷⁰

При розробці державної комунікативної політики спочатку необхідно забезпечити комплексне нормативно-правове та інституційне підґрунтя, а вже потім зосереджуватися на ситуативних заходах реагування на конкретні виклики. В умовах суспільно-політичного розвитку належна інституційна база державної комунікації стає важливим елементом забезпечення національної безпеки.

Формування та реалізація державної комунікативної політики, орієнтованої на посилення суспільного впливу, повинна ґрунтуватися на таких принципах:

1. Прозорість – забезпечення відкритого доступу до інформації.
2. Когерентність – узгодженість дій та повідомлень.
3. Доступність – подання інформації у зрозумілому форматі для різних аудиторій.
4. Гнучкість – адаптація комунікації до змінних умов.
5. Двостороння взаємодія та діалог – встановлення ефективного зворотного зв'язку з громадськістю.
6. Контекстуальність – врахування соціальних, політичних та культурних обставин.
7. Інформаційна об'єктивність – подання перевірених і неупереджених фактів.

⁷⁰ Баровська А., Коваль І. Комунікативний vs комунікаційний: чому, коли, навіщо. Запровадження комунікації органів державної влади: виклики та завдання : зб. мат. наук.-практ. конф. / упоряд. А. В. Баровська. К.: Фенікс, с. 98-103

8. Відповідальність – як керівників, так і органів влади за поширену інформацію.

9. Інституційна пам'ять – збереження накопиченого досвіду для майбутніх поколінь.

10. Використання новітніх технологій – інтеграція інноваційних підходів у комунікаційні процеси.

11. Співпраця та партнерство – об'єднання зусиль держави, громадянського суспільства та інших зацікавлених сторін.⁷¹

Ці принципи визначають напрямки розвитку комунікативної політики та формують основу ефективної взаємодії між державою та суспільством. Вони сприяють відкритості, прозорості та взаєморозумінню, допомагають зміцнювати довіру до влади, покращують обмін інформацією та враховують зміни у медіа-ландшафті та комунікаційних звичках громадян. Завдяки дотриманню цих принципів можна уникнути спотворення фактів, маніпуляцій та поширення дезінформації, забезпечуючи якісне інформування громадськості.

Основні цілі комунікативної політики держави в контексті посилення суспільного впливу:

1. Інформування громадськості. Держава прагне забезпечити доступ громадян до об'єктивної, достовірної та своєчасної інформації про свою діяльність, ухвалені рішення, політику та програми. Інформування здійснюється через різноманітні канали: засоби масової інформації, соціальні мережі, офіційні веб-сайти, прес-конференції, електронні розсилки, публічні зустрічі, форуми та інші формати. Важливими аспектами є прозорість, доступність та взаємодія, які сприяють ефективному діалогу між владою і суспільством.

⁷¹ Ажажа М., Пеліова Я., Несторенко Т., Комунікативна політика держави в контексті посилення суспільного впливу. URL: <https://nauka.gov.ua/works/rw.wJaRNTtW/>. (дата звернення: 13.12.2024)

2. Зміцнення довіри громадян. Ефективна комунікація спрямована на встановлення довірливих відносин між державними установами, їх лідерами та громадськістю. Це передбачає відкритість, пояснення мотивації ухвалених рішень, врахування думок громадян та створення механізмів для взаємодії з громадськістю.

3. Стимулювання громадської участі. Держава створює умови для активного залучення громадян до суспільних процесів, включаючи консультації, публічні слухання, дискусії на інтернет-платформах та соціальних мережах. Це також включає співпрацю з громадськими організаціями, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами для формування політик і програм. Механізми взаємодії включають робочі групи, електронні обговорення, письмові консультації та інші ініціативи.

4. Управління репутацією. Держава працює над формуванням і підтримкою позитивного іміджу як на національному, так і на міжнародному рівнях. Це включає брендингові кампанії, культурні обміни, участь у міжнародних гуманітарних проєктах, медіа-дипломатію та розвиток економіки. Такі заходи спрямовані на створення привабливого образу країни, підтримку міжнародного співробітництва та підвищення її впізнаваності у світі.

5. Протидія дезінформації. Держава запроваджує заходи для боротьби з поширенням неправдивої інформації, яка може завдати шкоди суспільству. Це включає створення систем для виявлення і реагування на фейки, підтримку фактчекінгових ініціатив, проведення освітніх кампаній з медіаграмотності, співпрацю з платформами соціальних мереж для видалення дезінформації, а також розвиток незалежних медіа та етичних журналістських стандартів.

6. Створення сприятливих умов для комунікації. Держава забезпечує вільну, відкриту та різноманітну комунікацію шляхом розбудови інформаційної інфраструктури, захисту свободи слова та преси, підтримки незалежних медіа та медіаграмотності серед громадян. Це також включає

доступ до офіційної інформації через веб-портали, відкриті дані, підтримку громадського журналістики та організацію публічних слухань і консультацій.

72

Ці цілі спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії між державою та громадськістю, сприяють розвитку довіри, прозорості та активної участі громадян у суспільних процесах, а також допомагають протистояти викликам сучасного інформаційного простору.

Одним із ключових завдань державної комунікативної політики є налагодження ефективного діалогу та зворотного зв'язку між владою та громадянами. Це сприяє зміцненню взаєморозуміння, довіри та підтримки суспільства. Така політика відіграє важливу роль у формуванні громадської думки, посиленні соціального впливу держави та розвитку демократичних процесів.

Ефективне використання засобів масової інформації є важливою складовою стратегії комунікації органів влади. ЗМІ слугують головним інструментом для поширення інформації в системі державного управління. Співпраця між органами влади та ЗМІ значно впливає на якість інформування громадян про діяльність державних інституцій, а також на створення позитивного образу державного апарату.

Важливим елементом комунікативної стратегії держави є комунікаційна політика. Вона передбачає організовану та цілеспрямовану діяльність органів влади, спрямовану на створення, функціонування та розвиток комунікаційних систем і засобів, що забезпечують ефективну передачу інформації. До таких засобів належать інформаційні технології (ІТ), інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), широкополосний доступ до

⁷² Ажажа М., Пеліова Я., Несторенко Т., Комунікативна політика держави в контексті посилення суспільного впливу. URL: <https://nauka.gov.ua/works/rw.wJaRNTtW/>. (дата звернення: 13.12.2024)

Інтернету, технічне забезпечення медіа (зокрема телекомунікації та мовлення) та інші інфраструктурні рішення.⁷³

Комунікативна політика держави має базуватися на численних способах залучення громадян до прийняття рішень, які впливають на їхню життєдіяльність, що вимагає не лише надання громадянам широкого спектру інформації, а й надання можливості висловлювати свої думки і погляди та впливати на важливі державні рішення. Це передбачає розробку та реалізацію комплексних планів застосування комунікації на рівні органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Сфера застосування комунікацій у державному управлінні повинна розширюватися, переходячи від простого процесу до більш структурованої діяльності. Основний акцент має бути на передачі та обміні інформацією для представлення і пояснення урядових рішень та дій, а також для підтримки соціальних відносин. Важливо розрізнити проактивну та пасивну комунікацію уряду з громадськістю.

Проактивна комунікація охоплює всю інформацію, яка надається організовано, орієнтуючись на конкретні цільові групи. Цей тип комунікації є активним, оскільки всі заходи уряду плануються, організовуються та фінансуються для досягнення визначених цілей.

Пасивна комунікація полягає у наданні інформації за запитом, що відповідає законодавству про доступ до публічної інформації. Її основна мета – інформувати суспільство, пояснювати урядові рішення, щоб здобути підтримку громадськості, захищати цінності та сприяти належній поведінці й діалогу між державою та громадянами.

Цей тип урядової комунікації охоплює державну та політичну інформацію, включаючи:

- повідомлення про діяльність уряду та роз'яснення рішень;

⁷³ Ганущин С. Адаптація до предметності державного управління наукових підходів, теорій і моделей комунікацій. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 3 (48). С. 76–86. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_48/fail/9.pdf (дата звернення 08.12.2024).

- заохочення громадян до використання та захисту своїх прав;
- сприяння діалогу між урядовими структурами та громадянами.

Таким чином, державна комунікація має сприяти зміцненню взаєморозуміння між урядом і суспільством, забезпечуючи прозорість і підтримку прийнятих рішень.

Система комунікативної політики держави в широкому розумінні являє собою сукупність взаємодій і процесів обміну інформацією, які відбуваються на горизонтальних і вертикальних рівнях, як усередині країни, так і за її межами. Вона охоплює формальні та неформальні форми комунікації між різними суб'єктами публічного простору. До таких суб'єктів належать органи місцевого самоврядування, громадські організації, державні установи, представники засобів масової інформації та громадяни. Ця система сприяє координації діяльності різних управлінських суб'єктів на центральному, регіональному та місцевому рівнях.

Однією з ключових умов успішного розвитку держави є підтримка її рішень населенням. Визнання ефективності цих рішень залежить не лише від досягнення поставлених цілей і результативності роботи державних органів, а й від проведення ними ефективних інформаційних кампаній. Такі кампанії мають пояснювати дії влади, демонструвати їхню спрямованість на захист інтересів громадян і сприяти інтеграції суспільства.⁷⁴

Крім того, інформаційна підтримка державної політики відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу державної влади як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Комунікативна політика держави має бути спрямованою на вирішення основних проблем українського суспільства через загальнодержавні інтенсивні, технологічні забезпечені інформаційні кампанії:

⁷⁴ Ажажа М., Пеліова Я., Несторенко Т., Комунікативна політика держави в контексті посилення суспільного впливу. URL: <https://nauka.gov.ua/works/rw.wJaRNTtW/>. (дата звернення: 13.12.2024)

- підвищення обізнаності населення з питань цивільного захисту, надзвичайних ситуацій та правозахисної проблематики;
- «гаряча лінія» з питань пошуку зниклих безвісти через військові дії в Україні;
- розвиток співробітництва державних інституцій та приватного сектору;
- покращення обізнаності громадян щодо прав та обов'язків під час користування фінансовими послугами;
- підкреслення важливості здорового способу життя;
- вирішення проблем дискримінації за расою, віком, статтю, релігійними переконаннями та фізичними можливостями;
- заохочення громадянських інновацій (уряд приймає ініціативи та проекти громадян, спрямовані на розвиток країни та покращення самих громадян);
- запровадження комунікаційних інновацій для звернень до громадян і жителів всієї держави;
- зосередження на національних пріоритетах і вирішення найважливіших суспільних проблем.

Застосування інструментів інтенсивної інформаційної кампанії не тільки поширює конкретне повідомлення, а й підвищує ефективність інформаційного процесу, оскільки: реалізує диференційований інформаційний вплив; враховує особливості соціальних установок і потреб окремих груп населення; створює якісні інформаційні продукти, які сприймаються конкретною аудиторією; створює можливості «оточити» людину інформаційним повідомленням про проведення кампанії за всіма наявними комунікаційними каналами, досягаючи синергетичного ефекту впливу.

Ефективна комунікативна політика держави сприяє розвитку діалогу між владою та суспільством, спираючись на принципи демократії, ефективну роботу державних інституцій та сталий розвиток різних сфер

життєдіяльності. Сучасна публічна комунікативна політика держави націлена на забезпечення взаємодії між владою та суспільством, а також міжрозділову взаємодію уряду. Вона включає такі елементи, як інформування населення про цілі та пріоритети уряду, надання адміністративних послуг, забезпечення зворотного зв'язку, залучення громадськості до політичних процесів та прийняття рішень, а також забезпечення доступу до інформації.⁷⁵

Державна комунікативна політика має бути спрямована на вирішення ключових проблем українського суспільства через масштабні, технологічно забезпечені загальнонаціональні інформаційні кампанії, зокрема:

1. Підвищення обізнаності населення у питаннях цивільного захисту, реагування на надзвичайні ситуації та прав людини.
2. Створення «гарячої лінії» для пошуку зниклих безвісти через військові дії.
3. Розвиток співпраці між державними установами та приватним сектором.
4. Інформування громадян про їхні права та обов'язки під час користування фінансовими послугами.
5. Пропагування здорового способу життя.
6. Вирішення питань дискримінації за ознаками раси, віку, статі, релігійних переконань чи фізичних можливостей.
7. Заохочення громадянських інновацій, зокрема ініціатив і проєктів, спрямованих на розвиток суспільства та покращення умов життя.
8. Впровадження інноваційних комунікаційних інструментів для ефективного звернення до громадян по всій країні.
9. Зосередження на національних пріоритетах і вирішенні найважливіших суспільних питань.

⁷⁵ Ажажа М., Пеліова Я., Несторенко Т., Комунікативна політика держави в контексті посилення суспільного впливу. URL: <https://nauka.gov.ua/works/rw.wJaRNTtW/>. (дата звернення: 13.12.2024)

Інтенсивні інформаційні кампанії не лише доносять потрібне повідомлення, але й підвищують загальну ефективність інформаційного процесу завдяки:

- диференційованому підходу до впливу на різні соціальні групи;
- урахуванню соціальних установок та потреб аудиторії;
- створенню якісних інформаційних продуктів, орієнтованих на конкретні цільові групи;
- забезпеченню інформаційного «охоплення» громадян через усі доступні канали комунікації для досягнення синергетичного ефекту.

Ефективна державна комунікативна політика сприяє налагодженню діалогу між владою та громадянами, базується на демократичних принципах, підвищує ефективність роботи державних інституцій і підтримує сталий розвиток у різних сферах суспільного життя.

Сучасна комунікативна політика орієнтована на:

- забезпечення взаємодії між владою та суспільством, а також координацію дій між державними установами;
- інформування населення про цілі, плани та пріоритети уряду;
- надання адміністративних послуг та забезпечення зворотного зв'язку;
- залучення громадян до політичних процесів та ухвалення рішень;
- гарантування вільного доступу до інформації.

Ця стратегія дозволяє підвищити довіру до влади, забезпечити прозорість її діяльності та сприяти активній участі громадян у житті країни.

76

Взаємодія між урядом і громадянами повинна бути активною та охоплювати всі сфери суспільного життя, особливо в контексті боротьби з корупцією. Громадяни беруть участь у формуванні політичного курсу та управлінні країною на демократичних засадах через встановлені

⁷⁶ Ажажа М., Пеліова Я., Несторенко Т., Комунікативна політика держави в контексті посилення суспільного впливу. URL: <https://nauka.gov.ua/works/rw.wJaRNTtW/>. (дата звернення: 13.12.2024)

законодавством форми співпраці, а також завдяки діяльності громадських організацій. Незалежний контроль за діяльністю органів влади є важливим елементом системи стримувань і противаг.

Забезпечення вільного доступу до інформації та можливості для відкритого обговорення урядових рішень є ключовими для ефективності цих механізмів. Це відповідає вимогам нормативних документів Парламентської Асамблеї Ради Європи.

Прозорість і відкритість урядових структур – не лише міжнародна вимога, а й необхідна умова для розвитку держави, яка прагне створити правову, демократичну та суверенну систему управління.⁷⁷

Україна зробила значні кроки для налагодження взаємодії між державою та інститутами громадянського суспільства, а також у висвітленні діяльності уряду для населення. Водночас у контексті воєнного стану органи державної влади та місцевого самоврядування мають усвідомлювати наслідки своїх рішень. Уряд зобов'язаний забезпечувати цивільний захист, законність, соціальну гармонію та загальне благополуччя.

Комунікативна політика держави – це комплексна діяльність, яка охоплює чотири ключові напрями:

1. Стратегічна комунікація.
2. Кризова комунікація.
3. Масова комунікація.
4. Міжособистісне спілкування.

Ці напрями реалізуються через низку засобів, серед яких:

- пряме спілкування;
- електронні комунікаційні технології;
- урядовий зв'язок;
- правові механізми як засоби комунікації;

⁷⁷ Бабенко К.А., Лазаренко С.Ж. Засади державної комунікативної політики щодо запобігання та протидії корупції. Державне управління: удосконалення та розвиток. №1. Доступно з: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=800> (дата звернення: 13.12.2024)

– діяльність у сфері PR.

Комунікація поділяється на два рівні:

- взаємодія з громадськістю;
- внутрішнє спілкування в системі державного управління.

Для реалізації комунікативної політики використовуються такі методи:

- пропаганда та переконлива пропаганда;
- переконання;
- освіта та залучення;
- пояснення й уточнення;
- діалог та посередництво;
- інформування;
- PR-діяльність, орієнтована на зацікавлені сторони.

Інформування є одним із основних інструментів комунікативної політики, оскільки воно забезпечує громадянам доступ до актуальної інформації, яка є їхнім законним правом, а також дає змогу державі отримувати зворотний зв'язок від суспільства.

У сучасну цифрову епоху державна комунікативна політика повинна враховувати як виклики, так і можливості, що відкриваються завдяки новітнім інформаційним технологіям. Соціальні мережі та онлайн-платформи докорінно змінили способи спілкування та сприйняття інформації. Тому держава має активно застосовувати цифрові канали для поширення своїх повідомлень, налагодження діалогу з громадянами та забезпечення рівного доступу до інформації для всіх соціальних груп.

У контексті зростання суспільного впливу комунікативна політика відіграє важливу роль у формуванні демократичного суспільства. Вона сприяє забезпеченню відкритості, зміцненню національної ідентичності та розвитку цифрових каналів взаємодії. Завдяки ефективній комунікації держава може створювати спільний простір для обговорення нагальних питань, прийняття рішень і досягнення загального добробуту.⁷⁸

⁷⁸ Бабенко К.А., Лазаренко С.Ж. Засади державної комунікативної політики щодо запобігання та протидії корупції. Державне управління: удосконалення та розвиток. №1. Доступно з: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=800> (дата звернення: 13.12.2024)

3.2 Напрями модернізації комунікативної діяльності в публічному управлінні у сучасних умовах

В умовах стрімкого розвитку інформаційного суспільства та соціально-політичних змін в Україні питання прозорості та відкритості діяльності органів публічного управління набувають особливої важливості. Це вимагає впровадження сучасних форм і методів комунікації, переосмислення підходів до управління суспільною інформацією, забезпечення надійного зворотного зв'язку з громадянами, а також удосконалення процедур комунікації в системі публічного управління.⁷⁹

Сьогодні в Україні визначено кілька ключових чинників, які впливають на комунікативну діяльність органів публічного управління:

1. Зростання обсягів інформації, що призводить до "інформаційного перенасичення" у публічному управлінському середовищі.
2. Глобальний розвиток електронних комунікацій, який вимагає постійного технологічного оновлення з боку як органів управління, так і суспільства.
3. Розширення електронних форм комунікації.
4. Використання гібридних форм комунікацій, що поєднують різні формати взаємодії.

У цих умовах органи публічного управління стикаються з низкою важливих завдань:

1. Налагодження ефективної комунікації з громадськістю та інститутами громадянського суспільства.
2. Організація якісних комунікацій у процесі управлінської діяльності на всіх рівнях, включаючи ефективну взаємодію державних службовців та

⁷⁹ Падченко О. О. Формування та оцінка управління комунікацією управління суб'єктів публічної сфери на сучасному етапі. Маг роб. 281. Запоріжжя, 2021. 134 с.

представників місцевого самоврядування при розробці, реалізації та оцінюванні управлінських рішень.

Вирішення цих завдань передбачає обов'язкове впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у публічному секторі, подолання проблеми цифрової нерівності (між регіонами, сільським та міським населенням, різними віковими категоріями), а також сприяння активній участі громадян у глобальних інформаційних процесах. Це дозволить забезпечити належне функціонування публічної сфери та ефективне використання світових інформаційних ресурсів.

Усі ці виклики спонукають до визначення конкретних напрямків трансформації комунікативної діяльності органів публічного управління в Україні.

Для модернізації комунікативної діяльності органів публічного управління в сучасних умовах доцільно зосередитися на розвитку ключових напрямів, спрямованих на виконання управлінських функцій та ефективну взаємодію з громадськістю, особливо на регіональному та місцевому рівнях:

1. Забезпечення відкритості та прозорості діяльності органів влади, що є одним із пріоритетів державної інформаційної політики України.
2. Розвиток електронного урядування, яке має сприяти реорганізації структури та функцій публічного управління, створюючи умови для більш ефективної роботи.
3. Покращення інформаційного забезпечення стратегічних напрямів розвитку держави, зокрема через впровадження сучасних інформаційно-аналітичних та автоматизованих систем, що дозволить модернізувати внутрішні комунікації для прийняття рішень як у звичайних, так і в кризових ситуаціях.
4. Використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для надання публічних послуг, що підвищить довіру до органів влади, сприятиме економічному зростанню, покращенню бізнес-клімату, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності України.

5. Мотивування публічних службовців до активного застосування ІКТ у своїй роботі, підвищення інформаційної, медійної та цифрової грамотності, у тому числі через дистанційне навчання та підвищення кваліфікації.

6. Розширення комунікаційних каналів органів публічного управління завдяки новітнім ІКТ, удосконаленню офіційних вебсайтів та методів безпосередньої взаємодії з громадськістю.

7. Покращення взаємодії із засобами масової інформації, впровадження сучасних підходів до співпраці.

8. Використання технологій "електронної демократії" для залучення громадян до обговорення громадських ініціатив і вирішення важливих питань, включаючи звернення громадян в електронній формі.

9. Створення інтерактивних сервісів для розширення участі громадян у вирішенні суспільно важливих питань на всіх рівнях, забезпечення їх доступу до публічної інформації через інформаційні технології.

10. Розвиток сучасних інструментів взаємодії з громадськістю із застосуванням соціальних мереж і цифрових платформ, особливо на місцевому рівні.

11. Подолання цифрової нерівності, включаючи технічні та соціальні аспекти, які обмежують доступ до цифрових технологій.

12. Розробка освітніх програм для громадян у сфері ІКТ, що сприятиме їхній активній участі в комунікаційних процесах і користуванні електронними публічними послугами.⁸⁰

Ці напрями забезпечать якісні зміни у комунікативній діяльності публічної влади, сприятимуть її відкритості та ефективній взаємодії з громадянами в умовах цифрової трансформації.

⁸⁰ Падченко О. О. Формування та оцінка управління комунікацією управління суб'єктів публічної сфери на сучасному етапі. Маг роб. 281. Запоріжжя, 2021. 134 с.

Модернізація комунікативної діяльності органів публічного управління в сучасних умовах значною мірою зосереджується на вирішенні соціальних та техніко-технологічних проблем. Перелічені напрями вдосконалення не є вичерпними й можуть деталізуватися залежно від специфіки проблем, які виникають у конкретному комунікативному просторі. Далі пропонується розглянути окремі аспекти, форми та методи оновлення комунікативної діяльності органів публічної влади.⁸¹

Створення інтегрованих комунікативних платформ для забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів державного управління є для України відносно новим підходом. Раніше відповідальність за різні напрями комунікаційної роботи була розпорошена між окремими структурними підрозділами.

Водночас сучасний світ вимагає інтеграції різних видів інформації, комунікаційних каналів і способів взаємодії. Конкретні засоби, технології та методи забезпечення відкритості й прозорості залежать від рівня політичної та організаційної культури, ролі органу управління в інформаційному середовищі, особливостей зовнішнього середовища та інших факторів.⁸²

Ця проблема є складною та багатогранною. Її вирішення потребує системного підходу до реалізації принципів прозорості та відкритості в діяльності публічної влади. Прозорість стосується рівня обізнаності громадян, тоді як відкритість передбачає їхню можливість впливати на управлінські процеси. З точки зору комунікації, ці принципи демонструють різний рівень залученості громадськості до інформаційних процедур, характерних для публічного управління.

⁸¹ Падченко О. О. Формування та оцінка управління комунікацією управління суб'єктів публічної сфери на сучасному етапі. Маг роб. 281. Запоріжжя, 2021. 134 с.

⁸² Падченко О. О. Формування та оцінка управління комунікацією управління суб'єктів публічної сфери на сучасному етапі. Маг роб. 281. Запоріжжя, 2021. 134 с.

Для досягнення прозорості необхідно надати громадянам доступ до публічної інформації. Забезпечення відкритості передбачає участь громадян у створенні управлінських документів і формуванні масивів інформації публічного характеру. Таким чином, обидва принципи повинні реалізовуватися як взаємопов'язані елементи сучасної комунікативної політики держави.

Для всебічного вирішення цього питання необхідно запровадити єдину комунікативну платформу, яка б одночасно забезпечувала громадянам можливість як отримувати, так і брати участь у створенні публічної інформації.

Досвід зарубіжних країн, проаналізований І. Дегтярьовою, демонструє, що використання потенціалу веб-сайтів на регіональному та місцевому рівнях дозволяє вирішувати низку важливих завдань:

1. Інформування громадян про плани та діяльність органів влади у сфері місцевого розвитку.

2. Забезпечення доступу до проаналізованих даних, інструментів і практик територіального розвитку, включаючи статистичні та картографічні матеріали.

3. Створення умов для громадського впливу на регіональну політику через подання звернень, участь в опитуваннях, обговореннях актуальних питань тощо.

4. Організація дистанційного навчання для представників громадськості, депутатів місцевих рад і посадовців органів самоврядування.

5. Забезпечення можливості обміну ідеями щодо місцевого розвитку для підвищення якості пропонованих рішень.

Таким чином, єдина комунікативна платформа стане інструментом, який дозволить інтегрувати отримання та створення публічної інформації,

сприяючи більш ефективній взаємодії між владою, громадянами та іншими зацікавленими сторонами.⁸³

Органам публічного управління доцільно рекомендувати удосконалити свою діяльність із забезпечення доступу до публічної інформації за такими напрямками:

1) створення та постійне наповнення баз публічної інформації, розпорядником якої є орган публічного управління та його структурні підрозділи, відкритої для загального доступу через мережу Інтернет;

2) забезпечення умов для прискорення швидкості пошуку й обробки публічної інформації та отримання її зацікавленими суб'єктами як безпосередньо, так і через відповідальних осіб;

3) розширення доступу зацікавлених суб'єктів до публічної інформації з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних систем і технологій.

Електронна комунікація з громадськістю є базовою складовою такого явища як «електронна демократія», суть якого полягає у використанні інформаційно-комунікаційних технологій з метою посилення демократичних процесів в умовах існування представницької демократії. За цих умов розвиваються різні форми електронних комунікацій з громадськістю з використанням веб-сайтів, соціальних мереж.

Метою такої комунікації є не лише інформування, але проведення консультацій з актуальних суспільних питань. При цьому проводяться як консультації для громадськості, коли всім бажаючим роз'яснюються певні питання, так і консультації з громадськістю, коли громадяни виступають у ролі «співавтора» певної публічної політики.

Ефективність таких форм комунікації полягає у їх доступності, що забезпечує участь представників різних груп населення (зайнятого населення, осіб з обмеженими фізичними можливостями тощо) у суспільному житті. У

⁸³ Падченко О. О. Формування та оцінка управління комунікацією управління суб'єктів публічної сфери на сучасному етапі. Маг роб. 281. Запоріжжя, 2021. 134 с.

рамках цих комунікативних технологій кожен їх суб'єкт може обирати зручний для себе час для спілкування, отримувати відповіді на власні запитання та висловлюватися щодо суспільних проблем.

Органам публічного управління доцільно рекомендувати покращити доступ громадян до публічної інформації шляхом реалізації таких заходів:

1. Створення та регулярне оновлення баз даних публічної інформації, що перебуває у розпорядженні органів публічного управління та їхніх структурних підрозділів, із забезпеченням відкритого доступу до цих даних через Інтернет.

2. Оптимізація умов для швидкого пошуку, обробки та отримання публічної інформації як безпосередньо, так і через відповідальних осіб, для зацікавлених сторін.

3. Розширення доступу до публічної інформації через використання сучасних інформаційно-комунікаційних систем і технологій.

Електронна комунікація з громадянами є ключовим елементом концепції «електронної демократії», яка базується на застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій для посилення демократичних процесів у межах представницької демократії. У цих умовах активно розвиваються різні форми електронної взаємодії, такі як використання вебсайтів і соціальних мереж.⁸⁴

Метою такої комунікації є не лише інформування громадськості, а й організація консультацій з актуальних суспільних питань. Консультації проводяться у двох форматах:

1. Роз'яснення громадськості певних питань для підвищення її обізнаності.

2. Співпраця з громадськістю, у межах якої громадяни виступають як «співавтори» державної політики, висловлюючи свої пропозиції.

⁸⁴ Падченко О. О. Формування та оцінка управління комунікацією управління суб'єктів публічної сфери на сучасному етапі. Маг роб. 281. Запоріжжя, 2021. 134 с.

Ефективність цих форм взаємодії забезпечується їхньою доступністю, яка дозволяє залучити до суспільного життя представників різних верств населення, включаючи зайнятих осіб та людей з обмеженими фізичними можливостями. Завдяки цим комунікативним технологіям громадяни можуть обирати зручний для себе час для взаємодії, отримувати відповіді на свої запитання та висловлювати думки щодо суспільно важливих проблем.

Електронна петиція відкриває нові можливості для комунікації громадян із владою. За допомогою цієї форми звернень громадяни можуть звертатися до Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України чи органів місцевого самоврядування через офіційні вебсайти цих органів або вебсайти громадських об'єднань, які збирають підписи на підтримку петицій. У тексті петиції мають бути зазначені суть звернення, прізвище, ім'я, по батькові ініціатора, а також його електронна адреса.⁸⁵

На вебсайті, де розміщено петицію, обов'язково вказуються дата початку збору підписів, загальна кількість осіб, які підтримали петицію, та їхній перелік. Для створення петиції до органів влади ініціатор заповнює спеціальну форму на офіційному вебсайті відповідного органу або громадського об'єднання, розміщуючи текст звернення. Автор петиції несе відповідальність за її зміст.

Електронна петиція не може містити заклики, що суперечать законодавству України, зокрема до насильства, пропаганди війни, розпалювання ворожнечі, порушення прав людини чи територіальної цілісності країни.⁸⁶

Якщо протягом визначеного терміну петиція не набрала необхідної кількості голосів, вона розглядається як звичайне звернення громадян. Для розгляду петицій, адресованих Президенту, Верховній Раді чи Кабінету

⁸⁵ Падченко О. О. Формування та оцінка управління комунікацією управління суб'єктів публічної сфери на сучасному етапі. Маг роб. 281. Запоріжжя, 2021. 134 с.

⁸⁶ Там само

Міністрів, потрібно зібрати щонайменше 25 000 підписів протягом трьох місяців із дня її оприлюднення. Кількість голосів і терміни збору підписів для петицій до органів місцевого самоврядування визначаються статутом територіальної громади.

Інформація про зібрані підписи та терміни збору зберігається щонайменше три роки після публікації петиції. Якщо петиція набрала необхідну кількість голосів, інформація про початок її розгляду оприлюднюється на офіційному вебсайті відповідного органу (Президента, Верховної Ради, Кабінету Міністрів чи органу місцевого самоврядування) не пізніше трьох робочих днів після завершення збору підписів. У випадку отримання петиції від громадського об'єднання, термін публікації скорочується до двох робочих днів.

Розгляд електронної петиції здійснюється оперативно, але не пізніше ніж через десять робочих днів після оприлюднення інформації про початок її розгляду. Якщо петиція містить запит на розгляд на парламентських слуханнях у Верховній Раді України або громадських слуханнях відповідної територіальної громади, ініціатор має право особисто представити її на таких заходах. У цьому випадку строк розгляду продовжується на час, необхідний для проведення слухань.⁸⁷

Рішення щодо підтримки або відхилення електронної петиції публічно оголошується на офіційному вебсайті відповідного органу. У відповіді вказуються результати розгляду та аргументація щодо ухваленого рішення. Інформація про результати розгляду петиції публікується на вебсайті органу влади, до якого вона була адресована, не пізніше наступного робочого дня після завершення розгляду. Крім того, ця відповідь надсилається автору петиції та громадському об'єднанню, яке займалося збором підписів.

⁸⁷ Падченко О. О. Формування та оцінка управління комунікацією управління суб'єктів публічної сфери на сучасному етапі. Маг роб. 281. Запоріжжя, 2021. 134 с.

Якщо пропозиції, викладені у петиції, визнаються доцільними, орган, до якого вона була спрямована, може реалізувати їх, ухваливши відповідні рішення в межах своєї компетенції. За результатами розгляду петиції Президент України, Кабінет Міністрів України або народні депутати можуть ініціювати підготовку та внесення на розгляд Верховної Ради України законопроектів, спрямованих на вирішення порушених питань.

Подальша модернізація комунікативної діяльності органів публічного управління залежатиме від нових тенденцій у сфері комунікації, змін у соціально-політичних відносинах і розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

ВИСНОВКИ

На ефективність роботи органів публічного управління впливає надзвичайно багато факторів. Комунікація, спілкування та передача інформації є одними з головних факторів, що визначають її ефективність. Зважаючи на інтенсивну глобалізацію та бурхливий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, комунікативна діяльність у сфері публічного управління набуває дедалі більшої значущості. Саме тому підсилення ролі комунікативної роботи у цій сфері є такою важливою.

У магістерській роботі досліджено питання підсилення ролі комунікативної діяльності в публічному управлінні з метою підвищення ефективності роботи органів влади.

У результаті виконання магістерської роботи сформульовано концептуальні положення, що вирізняються науковою новизною і є практично значущими.

1. Комунікативна діяльність у публічному управлінні – це обмін інформацією, що спрямований на виконання його функцій. Вона підтримується комунікативною підсистемою, яка взаємодіє з іншими підсистемами публічного управління. Ця підсистема складається з кількох рівнів:

1. Підсистема суб'єктів комунікації.
2. Технологічна підсистема.
3. Технічна підсистема.
4. Семіотична підсистема.

Основними функціями комунікативної підсистеми є:

1. Забезпечення інформаційного обміну.

2. Репрезентація й легітимація системи публічного управління.

3. Здійснення управлінського впливу.

Уся ця діяльність реалізується в межах комунікативного простору публічного управління.

2. Питання комунікації, її сутності як наукового поняття і як практичної діяльності, є актуальним і досліджуваним у науці державного управління. У межах цієї галузі опубліковано багато робіт, присвячених комунікаційним процесам в органах влади, їхній взаємодії з громадськістю тощо. Крім того, проблеми комунікації та комунікативної діяльності активно вивчаються в інших наукових дисциплінах.

Узагальнюючи наукові дослідження комунікативної парадигми в публічному управлінні та адмініструванні, слід зазначити, що немає єдиного підходу до визначення змісту і значення комунікацій та комунікативної діяльності. Існуючі дослідження охоплюють різні аспекти цієї сфери, але загальна система або модель ще не були розроблені.

3. Управлінська діяльність дедалі більше потребує вдосконалення міжособистісного спілкування, адже різниця в стилях комунікації між колегами, підлеглими та іншими учасниками процесу нерідко стає причиною конфліктів, розчарувань і втрачених можливостей.

Кожен керівник, публічний службовець чи представник місцевого самоврядування має пам'ятати, що головна мета ділового спілкування – досягнення взаєморозуміння, заснованого на взаємній зацікавленості.

4. В умовах війни в Україні інститути громадянського суспільства суттєво активізували свою діяльність у сферах волонтерства, підтримки військових та допомоги постраждалим. Завдяки тісному зв'язку з громадянами, ці інститути мають великий потенціал для участі у процесах прийняття державних управлінських рішень. Їх залучення сприятиме покращенню якості таких рішень.

Водночас органи публічної влади та громадські організації не завжди мають достатній досвід і навички співпраці у межах процедур публічної

політики. Тому необхідно зосередитися на розвитку навчання для працівників публічних установ і представників громадянського суспільства, щоб забезпечити їхню ефективну взаємодію.

Ця робота може здійснюватися за двома напрямками: експертна підтримка публічних органів з боку аналітичних центрів, консультаційних та сервісних організацій та адвокаційна діяльність громадських організацій, які виявляють проблеми та потреби соціально вразливих груп, що стикаються із соціальною ізоляцією та недоліками підтримки.

Важливо продовжувати розвивати існуючі правові механізми консультацій з громадськістю, щоб максимально ефективно використовувати їхній потенціал. У контексті децентралізації слід приділити увагу розширенню можливостей для громадян реалізовувати свої права на участь у вирішенні питань місцевого значення.

5. Органи публічного управління формують свої комунікаційні завдання у відповідності до стану та конфігурації зовнішнього середовища, яке визначає їхню компетенцію у сфері комунікацій. Їхня взаємодія із зовнішнім середовищем має на меті забезпечення ефективної політики, а також реалізацію реформ, які відповідають потенційним змінам у суспільстві.

Для досягнення цих цілей органам державної влади необхідно:

- підвищувати рівень довіри та формувати позитивний імідж серед громадян;
- інформувати суспільство про процеси, які відбуваються в органах влади;
- забезпечувати участь громадян у прийнятті рішень та налагоджувати зворотний зв'язок;
- налагоджувати співпрацю з національними та міжнародними ЗМІ;
- посилювати присутність державних органів на міжнародній арені;
- оптимізувати внутрішню комунікацію та обмін інформацією всередині організацій.

Стратегічна комунікація визначається здатністю органів влади сприймати зміни у зовнішньому середовищі та ефективно реагувати на них. Це включає прийняття альтернативних рішень у таких сферах, як загальний розвиток держави, протидія дезінформації, позиціонування як на національному, так і на міжнародному рівнях. Успіх залежить від здатності органів влади швидко адаптуватися до викликів і змін.

6. Комунікація є надзвичайно важливим інструментом, що сприяє соціально-економічному розвитку та культурному прогресу європейського співтовариства. Для отримання доступу до інформації про повсякденну діяльність Європейського Союзу люди ініціюють процес комунікації та отримують відповідні повідомлення з навколишнього середовища. Ефективна взаємодія між елементами суспільства вимагає надійної й практичної платформи для побудови успішного діалогу. Такою платформою є сукупність форм комунікаційної взаємодії, які адаптуються до конкретних умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

7. Інформування є одним із основних інструментів комунікативної політики, оскільки воно забезпечує громадянам доступ до актуальної інформації, яка є їхнім законним правом, а також дає змогу державі отримувати зворотний зв'язок від суспільства.

У сучасну цифрову епоху державна комунікативна політика повинна враховувати як виклики, так і можливості, що відкриваються завдяки новітнім інформаційним технологіям. Соціальні мережі та онлайн-платформи докорінно змінили способи спілкування та сприйняття інформації. Тому держава має активно застосовувати цифрові канали для поширення своїх повідомлень, налагодження діалогу з громадянами та забезпечення рівного доступу до інформації для всіх соціальних груп.

У контексті зростання суспільного впливу комунікативна політика відіграє важливу роль у формуванні демократичного суспільства. Вона сприяє забезпеченню відкритості, зміцненню національної ідентичності та розвитку цифрових каналів взаємодії. Завдяки ефективній комунікації

держава може створювати спільний простір для обговорення нагальних питань, прийняття рішень і досягнення загального добробуту.

8. Для модернізації комунікативної діяльності органів публічного управління в сучасних умовах доцільно зосередитися на розвитку ключових напрямів, спрямованих на виконання управлінських функцій та ефективну взаємодію з громадськістю, особливо на регіональному та місцевому рівнях:

- забезпечення відкритості та прозорості діяльності органів влади, що є одним із пріоритетів державної інформаційної політики України;

- розвиток електронного урядування, яке має сприяти реорганізації структури та функцій публічного управління, створюючи умови для більш ефективної роботи;

- покращення інформаційного забезпечення стратегічних напрямів розвитку держави, зокрема через впровадження сучасних інформаційно-аналітичних та автоматизованих систем, що дозволить модернізувати внутрішні комунікації для прийняття рішень як у звичайних, так і в кризових ситуаціях;

- використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для надання публічних послуг, що підвищить довіру до органів влади, сприятиме економічному зростанню, покращенню бізнес-клімату, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності України;

- мотивування публічних службовців до активного застосування ІКТ у своїй роботі, підвищення інформаційної, медійної та цифрової грамотності, у тому числі через дистанційне навчання та підвищення кваліфікації;

- розширення комунікаційних каналів органів публічного управління завдяки новітнім ІКТ, удосконаленню офіційних вебсайтів та методів безпосередньої взаємодії з громадськістю;

- покращення взаємодії із засобами масової інформації, впровадження сучасних підходів до співпраці;

- використання технологій "електронної демократії" для залучення громадян до обговорення громадських ініціатив і вирішення важливих питань, включаючи звернення громадян в електронній формі;
- створення інтерактивних сервісів для розширення участі громадян у вирішенні суспільно важливих питань на всіх рівнях, забезпечення їх доступу до публічної інформації через інформаційні технології;
- розвиток сучасних інструментів взаємодії з громадськістю із застосуванням соціальних мереж і цифрових платформ, особливо на місцевому рівні;
- подолання цифрової нерівності, включаючи технічні та соціальні аспекти, які обмежують доступ до цифрових технологій;
- розробка освітніх програм для громадян у сфері ІКТ, що сприятиме їхній активній участі в комунікаційних процесах і користуванні електронними публічними послугами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ажажа М., Пеліова Я., Несторенко Т., Комунікативна політика держави в контексті посилення суспільного впливу. URL: <https://nauka.gov.ua/works/rw.wJaRNTtW/>. (дата звернення: 13.12.2024)
2. Артемчук В. В. Структура комунікативної компетентності менеджера. Наукові праці: Педагогічні науки, 2008. Том 97, Вип. 84. С. 92-96.
3. Бабенко К.А., Лазаренко С.Ж. Засади державної комунікативної політики щодо запобігання та протидії корупції. Державне управління: удосконалення та розвиток. №1. Доступно з: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=800> (дата звернення: 13.12.2024)
4. Бакуменко В. Д., Штика Л. Г. Закономірність комунікативності. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. С. 249.
5. Баровська А., Коваль І. (2016). Комунікативний vs комунікаційний: чому, коли, навіщо. Запровадження комунікації органів державної влади: виклики та завдання : зб. мат. наук.-практ. конф. / упоряд. А. В. Баровська. К.: Фенікс, с. 98-103
6. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики: підручник. 2-ге вид., доп. К.: ВЦ Академія, 2009. 376 с.
7. Великобританія. Незалежна комісія зі свободи інформації. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/independent-commission-on-freedom-of-information> (дата звернення: 11.11.2024)
8. Взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства: навчальний посібник. За наук. ред. Ю. Сурміна, А. Михненка. Київ: НАДУ, 2011. 388 с.

9. Ганущин С. Адаптація до предметності державного управління наукових підходів, теорій і моделей комунікацій. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 3 (48). С. 76–86. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_48/fail/9.pdf (дата звернення 08.12.2024).

10. Ганущин С. Теоретико-методологічні засади становлення комунікативної системи публічного управління. Науковий вісник “Демократичне врядування”. Вип. 21. Доступно з: <http://surl.li/iugbr> (дата звернення: 12.12.2024).

11. Драгомирецька Н. М. Комунікативна діяльність в державному управлінні: теоретико- методологічний аспект : дис. ... д-ра держ. упр. Київ, 2007. 516 с.

12. Драгомирецька Н.М., Кандагура К.С., Букач А.В.. Комунікативна діяльність в державному управлінні: навч. пос. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 180 с. Доступно з: http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/new_26_02_18-2.pdf (дата звернення: 22.12.2024).

13. Дрешпак В. М. Комунікативна діяльність державних службовців у світлі етичних принципів. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2009. № 1 (1). URL: <http://w.dbuara.dp.ua/zbirnik/2009-01/DreshpakStat.pdf> (дата звернення 02.01.2025).

14. Єрмоленко О. О. Комунікаційні стратегії в державному управлінні: стан реалізації та проблема URL: <http://apie.org.ua/uk/komun%D1%96kac%D1%96in%D1%96-strateg%D1%96%D1%97-derjavnom/> (дата звернення 02.01.2025).

15. Карпенко О. В., Соловійов С. Г. Комунікативна діяльність в публічному управлінні. 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. С. 71

16. Кіслов Д. В. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання. Державне управління: удосконалення та

розвиток. 2013. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=551> (дата звернення: 11.12.2024)

17. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. / В. М Дрешпак. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

18. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с. (Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»).

19. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 13.11.2024).

20. Ломакіна Т. А. Механізм комунікаційної взаємодії суб'єктів державного та недержавного секторів у системі публічного управлінн в Україні. 25.00.01 дис. ... канд наук з держ. упр. Київ, 2023. 232 с.

21. Мажник Н. А. Комунікація у державному управлінні. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. С. 330–331.

22. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю. Комунікація управлінська. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк. Київ : НАДУ, 402 2011. Т. 2. С. 247–250.

23. Михненко А. М. Комунікації. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ, : НАДУ, 2010. С. 330.

24. Мінцберг Г. Стратегічне сафарі: екскурсія недрами стратегічного менеджменту. Нью-Йорк: Free Press, 1998. URL: <https://www.management.com.ua/strategy/str341.html>. (дата звернення: 20.12.2024)

25. Павленко Є. М. Підходи до модернізації сучасної моделі комунікативної політики органів публічної влади України. Публічне управління та митне адміністрування. 2021. № 2 (29). С. 29–36. URL: <http://customsadmin.umsf.in.ua/archive/2021/2/7.pdf> (дата звернення 08.12.2024).

26. Падченко О. О. Формування та оцінка управління комунікацією управління суб'єктів публічної сфери на сучасному етапі. Маг роб. 281. Запоріжжя, 2021. 134 с.

27. Почепцов Г. Г. Теорія комунікацій / Г. Г. Почепцов. К. : Київський університет, 1999. – 238 с.

28. Проблеми інформаційного законодавства України в сфері створення, поширення та використання інформації та шляхи їх вирішення». Аналітична записка. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyuni-strategii/problemiiinformaciyного-zakonodavstva-ukraini-v-sferi> (дата звернення: 13.12.2024).

29. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1997. № 49. ст. 299. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.12.2024).

30. Про судову практику у справах про захист гідності та честі фізичної особи, а також ділової репутації фізичної та юридичної особи: Постанова Пленуму Верховного Суду України від 27.02.2009 № 1. Вісник Верховного суду України. 2009. № 3 Ст. 7. (дата звернення: 13.12.2024).

31. Рачинська О. А. Механізми реалізації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління : автореф. дис. ... канд наук з держ. упр. Київ, 2019. 23 с.

32. Романенко Є. Діалогічна взаємодія громадськості та органів державної влади у процесі формування державної політики. Актуальні проблеми державного управління. 2014. Випуск 2. С. 50-54.

33. Салій Ю. «Публічний простір» впишуть у Статут Києва. 2016. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2016/10/03/publichniy-prostir-vpishut-u-statut-kiyeva/> (дата звернення: 13.12.2024)
34. Самофалов Д. О. Формування моделі комунікативної діяльності в публічному адмініструванні охороною здоров'я України: теоретико-методологічний аспект : спеціальність 25.00.01. Дніпро, 2023. 461 с.
35. Серант А. Й. Комунікація масова. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк. Київ : НАДУ, 2011. Т. 8. С. 274-276.
36. Соловійов С. Г. Комунікації в публічному управлінні (державна комунікація). Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк. Київ : НАДУ, 2011. Т. 8. С. 273–274
37. Цивільний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. № 40-44. ст.356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/435-15#Text> (дата звернення: 13.12.2024).
38. Холод О. М. Комунікаційні технології: підручник. К.: КиМУ, 2012. 263 с.
39. Хом'як А. П. Педагогічні технології формування комунікативної компетентності старшокласників у процесі вивчення предметів гуманітарного циклу: автореф. дис. канд. пед. наук / Алла Петрівна Хом'як. К., 2010. 20 с.
40. Черезова І. О. Комунікативна компетентність як інтегральна якість особистості. Науковий вісник ХДУ. Серія «Психологічні науки». Вип. 1. Том 1. Херсон, 2014. С. 103–107
41. Чукут С.А., Джига Т.В. (2007). Комунікативна політика в органах державної влади: Навчальний посібник. К.: Секретаріат КМУ, С. 8. Доступно з: <http://surl.li/iugaf> (дата звернення: 11.11.2024).
42. Штромайер Г. Політика і мас-медіа. Пер. з нім. А. Орган. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. 303 с. 135.
43. Щорічне глобальне дослідження Edelman TRUST BAROMETER у

2018 році. URL: <https://www.edelman.com/trust-barometer> (дата звернення: 13.12.2024)

44. Юрченко В. Комунікативні технології як механізми взаємодії громадянського суспільства та державної влади. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/4/06.pdf>. (дата звернення: 13.12.2024)

45. Ярмистий М.В. Нормативно-правові засади ефективних комунікацій в системі публічного управління. Ефективна комунікація органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства: механізми, кращі практики та досвід імплементації: інформаційний збірник. Уклад. Ярмистий М.В., Грищенко А.В. Чернівці: «Букрек», 2018. С.8-15.

46. A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy. URL: <http://www.iss.europa.eu/uploads/media/EUGS.pdf> (дата звернення: 13.12.2024)

47. Bruggemann M. How the EU Constructs the European Public Sphere: Seven Strategies of Information Policy. URL: <http://www.javnostthepublic.org/article/pdf/2005/2/4> (дата звернення: 13.12.2024)

48. European Citizens Action Service, Information for the European Citizen. Brussels: ECAS. URL: <http://www.ecas.org> (дата звернення: 15.12.2024)

49. Lasswell H. D. The Structure and Function of Communication in Society. The Communication of Ideas / ed. L. Bryson. New York: Harper and Brothers, 2005. P. 37 51.

50. White paper on a European communication policy. Brussels, 1.2.2006 COM 35 final. URL: https://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com2006_35_en.pdf (дата звернення: 23.12.2024).

51. Yurasov S. Digital divide: why Ukrainian villages remain without the Internet. URL: <https://biz.liga.net/all/telekom/article/tsifrovoy-razryvprochemuukrainskie-sela-ostayutsya-bez-interneta> (дата звернення: 23.12.2024).