

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

Засоби комунікації в системі державного управління як інструмент взаємодії з суспільством

До захисту
Мікарчук К.

Студентка 2 курсу магістратури заочної форми навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
Бичковська Леніна Миколаївна

Науковий керівник
доктор політичних наук, професор кафедри державного управління Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Наталія Василівна Лікарчук

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань

Студентка *Мікарчук К.*
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри державного управління від «*тридцять*» 2023 р., протокол № *В*

Завідувач кафедри державного управління, кандидат технічних наук, доцент

Рубан Юрій Григорович

[підпис]
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Бичковська Леніна Миколаївна - *Засоби комунікації в системі державного управління як інструмент взаємодії з суспільством.* – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Актуальність теми дослідження лежить у межах дослідження комунікативних засобів у сфері державного управління. Комунікативна діяльність органів державної влади визначається зростанням цікавості громадськості до взаємодії органів влади і суспільства, особливо під час російсько-української війни.

Розвиток сучасної держави, функціонування її органів ніяк неможливий без комунікативного зв'язку, а звідси слідує, що в функціонуванні всієї системи державного управління має приділятися увага організації контактів з населенням, бізнес-структурами, громадськими і некомерційними організаціями, волонтерськими рухами.

Метою роботи магістерської роботи є аналіз засобів комунікації в системі державного управління як інструментів взаємодії з суспільством та дослідження комунікативних процесів та засобів в системі державного управління.

В роботі проаналізовано такі питання як теоретико-методологічні основи дослідження комунікації в системі державного управління через дослідження поняття, природи та функцій.

Окрему увагу приділено комунікативним процесам та засобам в системі державного управління та показано роль комунікації в державному управлінні як інструменту зв'язків з суспільством.

Приділено увагу питання вивчення зарубіжного досвіду комунікативного забезпечення діяльності органів державного управління з метою застосування позитивного досвіду в систему управління України.

Ключові слова: комунікації в системі державного управління, громадські зв'язки, засоби комунікації, функції комунікації, комунікативне забезпечення, інструменти комунікації.

ANNOTATION

Qualifying master's thesis for the degree of higher education of the second (master's) level of knowledge 28 "Public administration and administration", specialty 281 "Public administration and administration". - Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

ЗМІСТ

Вступ	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ	
ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО	
УПРАВЛІННЯ.....	
1.1.Комунікації в системі управління: поняття, природа та їх сутність.....	8
1.2. Особливість функцій комунікації в системі державного управління.....	16
РОЗДІЛ 2 КОМУНІКАТИВНІ ПРОЦЕСИ ТА ЗАСОБИ В СИСТЕМІ	
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	
2.1. Роль комунікації в державному управлінні як інструменту зв'язків з суспільством.....	24
2.2.Зарубіжний досвід комуникативного забезпечення діяльності органів державного управління.....	34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСОБІВ	
КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ	
УКРАЇНИ	
3.1.Проблеми комунікації в органах державної влади України.....	43
3.2. Удосконалення комуникативних зв'язків системи державного управління з суспільством в Україні	49
ВИСНОВКИ.....	57
Список використаних джерел.....	60

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи лежить у межах дослідження комунікативних процесів у сфері державного управління. Комунікативна діяльність органів державної влади визначається зростанням цікавості громадськості до взаємодії органів влади і суспільства, особливо під час російсько-української війни.

Розвиток сучасної держави, функціонування її органів неможливий без комунікації, а звідси слідує, що в роботі органів державної влади має приділятися увага організації контактів з населенням, бізнес-структурами, громадськими і некомерційними організаціями, волонтерським рухом. Зокрема, комунікативні контакти особливо важливі для отримання інформації про вимоги/потреби осіб фізичних та юридичних, які зверталися в органи влади при наданні державною системою послуг. Так, удосконалення системи надання послуг населенню займає значиме місце в досягненні ефективності роботи органів влади, загалом системи управління, що стає наслідком позитивного впливу на підвищення іміджу та репутації влади серед населення та створює довірчі відносини між суспільством і державою.

Нині виникають нові шляхи не лише передачі інформації від органів влади до людей, але й змінюється змістовне та сутнісне наповнення всіх повідомлень заради контактів в суспільстві через інструменти зворотного зв'язку. Інформаційні та комунікаційні механізми за останні декілька десятиліть якісно трансформувалися. Процеси, потоки, форми, засоби повідомлень, накопичили певний інформаційний досвід, який дав поштовх поступовому перетворенню в самостійні, з власними інститутами, нормами, стійкими відносинами і зв'язками, системою символів та знаків і мовою комунікативні зв'язки між системою державного управління та суспільством.

Таким чином, все більше значення при оцінці роботи органів державної влади, системи державного управління надається встановленню взаємодії з населенням, його «простоті» і доступності, а також можливості отримати

зворотній зв'язок, що розкриває здатність державних інституцій для суспільства не лише оцінити роботу системи державного управління, але й відрегулювати всі недоліки і конфлікти інтересів, що виникають в процесі такого спілкування.

Метою магістерської роботи є аналіз засобів комунікації в системі державного управління як інструментів взаємодії з суспільством та дослідження комунікативних процесів та засобів в системі державного управління.

Для досягнення поставленої мети, спробуємо поставити вирішити низку завдань, таких як:

- здійснити теоретико-методологічне дослідження комунікації в системі державного управління розкрити поняття, природа та їх сутність;

- з'ясувати особливості функцій комунікації в системі державного управління;

- дослідити комунікативні процеси та засоби в системі державного управління розкривши роль комунікації в державному управлінні як інструменту зв'язків з суспільством;

- вивчити зарубіжний досвід комунікативного забезпечення діяльності органів державного управління та показати їх функціональну роль як засобу комунікативного зв'язку з суспільством з метою застосування (окремих складових) в Україні, особливо після закінчення російсько-української війни;

- показати проблеми, які існують в комунікації в органів державної влади України та суспільством;

- спробувати подати засоби щодо вдосконалення комунікативних зв'язків системи державного управління з суспільством в Україні та запропонувати шляхи вирішення сучасних проблем комунікативного середовища в системі управлінні нашої держави.

Об'єкт дослідження є комунікативна діяльність в системі державного управління

Предметом дослідження виступають засоби комунікації в системі державного управління як інструменту взаємодії з суспільством

Методи дослідження. У магістерській роботі використано такі методи: семантичний аналіз і синтез, систематизації та системного аналізу, а також статистичного аналізу. Порівняльний аналіз застосовувався при дослідженні зарубіжного досвіду щодо застосування засобів комунікативного зв'язку з суспільством.

Наукова новизна. Основні результати магістерської роботи, які характеризують її наукову новизну, такі:

- здійснено теоретико-методологічний аналіз дослідження комунікації в системі державного управління й через поняття, природу комунікації розкрито їх сутність;

- з'ясувано особливості функцій комунікації в системі державного управління, де зазначено, що базова функція комунікації в системі державного управління – це здобутки соціальної спільності та функціонування всієї системи країни, але за певних узгодженностей: збереження і свобода дій відносно індивідуальності кожного з її елементів;

- досліджено комунікативні процеси та їх засоби в системі державного управління через розкриття ролі комунікації в державному управлінні як інструменту зв'язків з суспільством;

- проаналізовано зарубіжний досвід комунікативного забезпечення діяльності органів державного управління та показано їх функціональну роль як засобу комунікативного зв'язку з суспільством з метою реалізації (загалом, чи окремих складників) в Україні, особливо після закінчення російсько-української війни;

- показано проблеми/протиріччя, які існують в комунікації органів державної влади України і суспільства та подаються спроби щодо подолання цих проблем через застосування засобів вдосконалення комунікативних зв'язків системи державного управління з суспільством в Україні та запропоновано шляхи вирішення проблем, які можуть виникнути після закінчення війни в комунікативному середовищі системи управління нашої держави.

Практичне значення одержаних результатів. Окремі теоретичні положення, висновки та рекомендації роботи мають практичне спрямування для вдосконалення всієї роботи системи державного управління в Україні.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів поділених на підрозділи та висновків. Основний текст викладено на 59 стор.. Використано 88 джерел.

РОЗДІЛ 1

Теоретико-методологічні основи дослідження комунікації в системі державного управління

1.1. Комунікації в системі управління: поняття, природа та їх сутність

Основна ціль комунікації – досягнення розуміння при обміні інформацією, тобто повідомленнями. Але сам факт обміну інформацією ще не гарантує, що цей процес був успішним. Щоб краще розуміти процес обміну інформацією і умови її ефективності необхідно мати уявлення про стадії процесів, в яких беруть участь її учасники. Ефективні комунікації на практиці є необхідною умовою досягнення цілей, які поставлені в будь якій інституції. Разом з тим це нині найбільш дискусійне питання в області управління.

Комунікації в організаційній системі, яким є державне управління, розглядаються і як явище, і як процес.

Як явище комунікації відображають встановлені норми (правила, інструкції, положення), а також принципи і закономірності відносин між людьми і організаціями.

Як процес комунікація представляє собою форму взаємодії персоналу щодо обміну інформацією всередині інституції та за її межами, направлену на досягнення цілей організації, а також на розвиток персоналу.

Про комунікативні процеси і комунікативні технології написано чимало. Завдячуючи засобам і системам комунікації отримання і передача інформації не має обмежень і доступна майже всім. Але актуальність цієї тематики полягає у тому, що встановлення індивідуальних контактів у спілкуванні, налагодження зворотного зв'язку з населення, безпосереднє сприйняття і передача інформації суспільству є базовим завдання держави та її інституційних структур.

Тому, аналіз комунікаційних процесів їх складова будова і види нині є актуальним не лише для управлінської системи, але й для науки.

Це пов'язано з тим, що комунікативна підсистема є:

- складовою державного управління й формує складну систему, до якої входить вся сукупність цінностей, вся інформація;
- охоплює всі інформаційні потоки, що утворюють засоби забезпечення узгодженості управлінської системи;
- сукупністю зв'язків, тобто відповідає за налагодження взаємовідносин в системі управління і роботі органів влади;
- простором у якому відбуваються процеси формування і функціонування всіх органів влади, який знаменується і характеризується з позиції реальних зв'язків.

За допомогою комунікації люди отримують можливість зблизитися і краще розуміти один одного, а це знижує рівень напруги в суспільстві та зменшує кількість конфліктів.

Тобто, комунікація відіграє фундаментальну роль у соціальній структурі держави.

Наукова література дає множинність визначення комунікація, що показує її багатоаспектність і багатогранність. Саме поняття «комунікація» походить від латинського й означає - щось робити, передавати, сповіщати й з'явилося в науковій думці на початку ХХ ст. Пов'язаний такий інтерес до комунікації з проблемами та бар'єрами мовної взаємодії суб'єктів та об'єктів.

Пізніше комунікації почали трактувати як обмін знаннями за допомогою символів – безпосередньо і в основному мовних.

В сучасній науковій літературі досить детально описані різні підходи до тлумачення цього явища, але переважають наступні підходи до поняття «комунікація»:

1. Комунікація як передача знань, ідей, інформації.
2. Комунікація як розуміння, тобто вона визначається як процес, завдячуючи якому суб'єкти розуміють інших і самі намагаються бути зрозумілими.

3. Комунікація як вплив, тобто коли людина за допомогою символів, знаків (жестів, графічних зображень) намагається впливати на інших.

4. Комунікація як «створення» суспільства, процес коли за допомогою вживання окремих одиниць лексики відбувається створення людських об'єднань.

5. Комунікація як взаємодія між людьми за допомогою різних засобів та прийомів.

6. Комунікація як обмін знаннями між людьми, але вона можлива за умови: особи мають загальні устремління (знання, досвід) і відносно єдину культурну (традиції) базу.

7. Комунікація як складова суспільного процесу, тобто акт комунікації розглядається як засіб, через який виражаються групові норми, здійснюється суспільний контроль [17].

Наприклад, одні автори використовують термін комунікація у широкому розумінні, трактуючи їх як форму передачі інформації між людьми (між тваринами і машинами [41, с.6].

Інші – обмежують сферу цього поняття явищами людського суспільства і трактують комунікацію як розуміння взаємодії (взаємовпливу) між людьми. Тут, комунікація це обмін, який сприймається тільки в певному культурному контексті [41, с.9].

У загальному категоріальному смислі комунікація це ціленаправлений рух матеріальних об'єктів, ідей (інформації), перенесення генетичних ознак. На відмінну від переміщення матеріальних об'єктів, енергії – транспортних, енергетичних комунікацій – це трансфер інформації, ідей, знань, емоцій, волі в соціальний простір, що і є соціальною комунікацією [17].

Сьогодні існує понад сорок визначень комунікації.

Так, Річард Л. Дарф дав наступне визначення комунікації, яке, на нашу думку є найкращим і лаконічним, але досить повно розкриває їх сутність, отже, комунікація це процес постійного обміну інформацією [14, с.177]. Тому, будемо виходити з такого розуміння і тлумачення поняття «комунікація».

В комунікативному середовищі існують свої норми, правила і засоби. Для комунікації загалом важливо:

- знати особливості мовної і невербальної передачі повідомлень (у тому числі міжкультурної);
- володіти загалом комунікативним середовищем;
- вміти використовувати засоби комунікації при плануванні і аналізі комунікативних заходів (переговорів, конференцій, семінарів, занять, презентацій, майстер-класів).

А знання стилів спілкування, уміння налагоджувати взаємодію у суспільстві та складати службові документи.

А щодо комунікації в системі державного управління, то ця сфера постійно розвивається і удосконалюються засоби, технології, механізми, канали та інституції. Тому комунікація це специфічна функція управління, це особливе уміння, що вимагає певних управлінських знань і навиків.

В цій частині роботи ми розглянемо теоретичні аспекти теми, щоб «зрозуміти» природу, сутність комунікації визначити роль та проаналізувати функції і назвати механізми, які є найефективнішими для комунікації держави її інституцій та суспільства.

Важливо зауважити, що сьогодні розроблена класифікація методів, форм, каналів та засобів комунікації в органах державної влади, яка спирається на різну базу. Відомий дослідник комунікативних процесів Р.-Ж. Шварценберг виділив такі канали комунікації:

- комунікація через неформальні канали;
- комунікація через організації (у тому числі бізнес формування);
- комунікації через засоби масової інформації [69].

Зазначимо, що процес комунікації в системі державного управління складається з елементів, які є типовими для будь якого комунікативного акту:

- комунікатор (органи державного управління різних владних гілок та рівнів);

- саме повідомлення (офіційне чи неофіційне, усне чи письмове, вербальне чи невербальне);
- отримувач (суспільство в цілому, різні інститути, громадянське суспільство, індивідуальні реципієнти);
- розповсюдження інформації (інституціональні і масові);
- зворотній зв'язок (звернення, різні форми участі);
- безпосередньо процес інформації (підготовка повідомлень їх інтерпретація аудиторією);
- різні шуми та перешкоди (наприклад, найбільш складні семантичні та психологічні). Такі процеси перешкоджають внутрішньоорганізаційній взаємодії й через них інформація може бути або не сприйнята, або зовсім не засвоєна: не так, як очікувалося [14, с.34].

В цьому процесі виділяють різні (в залежності від гілок влади) рівні (місцеві, регіональні та вертикальні, горизонтальні) управління, де важливим є не лише особливості функціональних процесів, але й набір технологій і прийомів.

Тому для розуміння комунікацій важливо визначити категорії, що використовуються, а саме «комунікація» і «управління».

По-перше, це два феномени за суттю та ідеально-змістовною соціальною взаємодією [40].

Із визначення комунікація, яке ми уже наводили, виділено певні ознаки:

- кількість учасників (двоє-трьох-декілька) комунікативного процесу, які володіють єдиною системою передачі повідомлень;
- комунікація це система і ускладнений процес, яку потрібно осмислити і усвідомити;
- комунікація це символи (текстові знаки, жести в яких виражається ситуація) [40].

Невід'ємними складовими комунікацій є мотиви, які роблять направленим та раціональним сам процес комунікації.

За типом передачі інформації виділяють мовну (жести, міміка) та «мовно-знакову» (часто в літературі зустрічається речово-знакова), наприклад, художню комунікацію та наукову (з вузькою значимістю).

Тобто, комунікація це одна з людських і багатообразних форм діяльності з обов'язковою наявністю змістовно-суттєвої форми [16, с.81].

У вузькому розумінні комунікація це інформаційний обмін в організаційних системах, яким і є держава та її державні структури.

Існує також і таке важливе явище, як вид спілкування, що визначається як діяльність з інформування від джерела до отримувача (рецепієнта), ми говоримо про канали комунікації, через які постійно надходить потрібна та важлива інформація.

Під засобами комунікації розуміють роботу направлену за допомогою різних засобів інформації від владних структур до населення, з обов'язковим зворотнім зв'язком.

Крім того, зустрічається визначення комунікацій, де вона пов'язана зі складними компонентами, а саме:

- основними суб'єктами комунікативного процесу – відправник-отримувач (держава та її інституції, бізнес структури, громадянське суспільство, індивідуальні особи) ;

- засобами комунікації – кодування для передачі інформації у формі слів, знаків-символів, графіків, формул, таблиць, математичних знаків та статистичних даних;

- каналами передачі інформації (письмові/усні, ЗМІ – телебачення радіо, преса, аудіо-; відео- зв'язок);

- предмет комунікації – (явища/події/процеси) різні інформаційні повідомлення (через телебачення, друковані засоби – газети, журнали, рекламна продукція, плакати) та статті;

- ефективність комунікації – суть якої розкривається через зміни внутрішнього суб'єкта комунікації в їх взаємовідносинах та наслідках, фактично – реальних діях і результатах [45].

І «торкнемося» такого поняття як державне управління (public administration) – органів державної влади і посадових осіб та практичного вироблення відповідного курсу, процедур, стратегії, що направленні на розвиток держави.

Крім того, державне управління це ціленаправлений вплив на всі процеси в державі, особливо на ті цінності, що закріплені не лише у культурній спадщині нації чи традиціях, але й відображенні в законах (правовій базі).

Державне управління це й ціленаправлений вплив на процеси, які здійснюються спеціальними організаційними підрозділами, що мають зберігати цілісною структуру органів державної влади, налагоджувати роботу (виконувати функціональні обов'язки) та вибудовувати відносини між органами державної влади і суспільством.

Зокрема, комунікація в системі державного управління це інформація за допомогою системи символів, які володіють певними властивостями і направленні на регулювання роботи всіх державних інституцій. Функціонування комунікації з «висхідної і низхідної» точок інформації від «вищого до нижчого» рівнів може говорити про «грамотне» управління, про чіткий обмін інформацією між державою та її органами й суспільством.

Можемо зазначити, що в науковій літературі комунікація та управління – протиставляються. Відповідно до поглядів науковців, ефективно управляти можливо лише при «правильній» комунікації (навіть при тоталітарних режимах, державою може здійснюватися така комунікативна політика, що населення буде «задоволене» системою управління, яскравим прикладом є сучасна росія). Тому комунікація завжди актуальна й вважається, що комунікація складає 70% успіху в організації [45]. Такі дослідження базуються на теоретико-методологічних принципах соціальної комунікації, яка виникла в людському суспільстві як потреба індивіда передати/отримати необхідну як йому, так і суспільству інформацію.

Важливо зауважити, що чим розгалуженішим стає суспільство, тим більший об'єм інформації – політичної, соціальної, економічної, військової,

побутової, культурницької і так далі, і тим більшу роль у всіх процесах починає відігравати комунікація, а значимості вона набуває в умовах коли є «справжня» інформація, яка якісно, стрімко та швидко перетворює сфери, що супроводжують трансформацією не тільки соціальних структур, але й усієї держави загалом та її інституцій [20, с.201].

Сьогодні в системі державного управління, політичній сфері складаються і базуються такі комунікативні відносини на «багатоярусній планетарній комунікації» [27; 39].

На пріоритетні позиції починають виходити ті комунікації, що спираються:

- на новітні технічні ідеї;
- на різноманітні та різнопланові потоки інформації;
- використовують різні й одночасно (бажано) комунікативні мережі.

Так, в комунікативних актах є учасники комунікації – відправник, отримувач і інтерпретатори.

Комунікантами можуть виступати – індивіди, інститути (уряд, парламент, міністерства, органи місцевого самоврядування, бізнес). Зауважимо, що в юридичній сфері, політиці, освіті та управлінській галузі – часто відправником є інституційний відправник.

Державні структури вступають у комунікацію для того, щоб впливати, насаджувати, нав'язувати, переконувати й описувати поточне середовище.

Тому, цілі комунікації в державі - різноманітні, це:

- співпраця між різними людьми, суб'єктами та об'єктами;
- влада над людьми, групою чи соціумом (сюди входить і пропаганда);
- об'єднання в різні організації, фонди, союзи, альянси;
- отримання інформації;
- усвідомлення досвіду (що думають про нас і передача свого «Я») [39].

Комунікація виступає об'єктом управління й поєднує все те, що відбувається в державних структурах.

1.2. Особливість функцій комунікації в системі державного управління

Як складне явище управління може бути охарактеризовано такими словами як упорядкування, доцільність, «розпорядність» та рішення.

Для більш правильного розуміння, що таке управління, слід притримуватися єднання таких явищ як кібернетика, економіка, соціологія і психологія, тому що при будь якій управлінській дії мають бути єдиними економічні, вольові, цільові та інформаційні моменти. Але, коли піднімається питання саме про дослідження управління, необхідно провести функціональне дослідження, так як саме функції управління демонструють різновиди трудової діяльності та їх взаємодію, створюють предмет управління, а поняття «функціонування» визначається як діяльність системи управління.

Процес управління складається з ланцюга логічно взаємопов'язаних функцій, тому що сам процес управління – це певна кількість взаємоперехідних етапів, в яких послідовно відображається сам процес управління.

Це такі процеси, як:

- огляд обставин і отримання інформації;
- перетворення інформації в придатну для прийняття рішень форму;
- підготовка рішення з використанням отриманої інформації;
- прийняття рішень і вибір більш кращого результату;
- доведення команд до виконавці і контроль за процесом виконання [62, с.594].

Функція визначається як склад специфічних видів управлінської діяльності, які характеризуються однорідністю цілей та дій [70, с.78].

Дослідження функцій управління базується на функціональному аналізі – частини системного підходу. А функціональна характеристика системи надає можливість пояснити закономірності функціонування елементів системи управління з точки зору логіки, тобто розібратися в суті самого предмете дослідження: функціональному змісті системи управління [70, с.79].

Коли основним змістом функцій управління стає роль чи їх призначення, то визначення цих функцій приймає вигляд чітко структурованої системи. Виявлення функцій їх специфіка та класифікація є висхідною позицією при формуванні системи державного управління, визначення числа рівнів управління і контролю, їх спеціалізації, при обранні більш досконалих форм взаємодії всієї системи. Це дає можливість зрозуміти сутність механізму державного управління, визначити основні напрямлення їх раціоналізації, встановити «зайві» складові, підвищити ефективність діяльності організаційних структур, забезпечити оперативність прийняття рішень й прогнозувати негативні моменти в діяльності організації.

На думку теоретика управління А. Файоля, «управляти – значить забезпечувати правильний хід шести основних функцій. Центральною із них є адміністрування, яке існує на будь якому рівні організації. Склад і зміст процесу управління розглядається Файолем саме в рамках адміністрування ; а основними стадіями процесу управління є передбачення, організація, розпорядність, координування і контроль [67]

Комунікація в системі державного управління виконує специфічні функції, які різні дослідники характеризують з різних сторін, тому ми й звернули увагу на їх специфічність.

Так, найбільш поширеним і зрозумілим є поділ функцій комунікації в державному управлінні на дві великі й узагальнюючі групи:

1. Інформаційно-комунікативні функції.

Особливістю інформаційно-комунікативних функції є те, що інформація не просто «передається-приймається», але й формується, що є важливим моментом, точкою для будівничого, конструктивного, творчого, а значить продуктивного спілкування. Завдячуючи інформаційно-комунікативній функції здійснюється вирівнювання різниці щодо вихідної інформованості партнерів.

Крім того, ця функція допомагає налагоджувати стосунки між партнерами.

2. Регулятивно-управляючі функції.

Регулятивно-управлінська функції зосереджують увагу на тому, що завдячуючи даній групі функцій можна регулювати не лише власну поведінку, але й поведінку інших людей [56, с.54].

І є ще один важливий момент: з допомогою цієї групи функцій надається можливість координувати дії «цілого», а це направляє роботу всіх інституцій в одне командне русло.

Все що стосується функцій комунікації в державному управлінні вказує на те, що комунікації мають:

- гарантувати/страхувати ефективний обмін інформації між суб'єктами і об'єктами управління;
- удосконалити відносини між суб'єктами комунікації на рівних ринках в процесі обміну інформацією;
- формувати інформаційні канали для обміну/транзиту інформації між окремими співробітниками і групами (відділами, підрозділами);
- регулювати/скасовувати/перевіряти і раціоналізувати/пояснювати інформаційні потоки.

В практичній роботі існує і класифікація державних комунікацій, де функції поділяються на:

- консервативні, що націлені на збереження «статус-кво» всієї системи з метою підтримки в стабільному існуванні всього соціального «організму» держави та її структур;
- координуючі – покликані обслуговувати і координувати владний вплив суб'єкта управління у відповідності до об'єкта управління у відповідності до параметрів управління та їх можливостей, а також формувати команду (як одне бачення цілей) та налагоджувати партнерські стосунки. Крім того, координуюча функція забезпечує його «безперервність» і «безперебійність». Але головна задача цієї функції – досягнення узгодженості в роботі.
- інтегруючі, які пов'язані з впровадженням такої державної політики, яка могла відповідати і враховувати інтереси всіх елементів суспільної, політичної, економічної, фінансової, банківської та інших систем, і яка «підштовхувала» всі

ці системи держави виробляти і приймати узгодженні між собою управлінські рішення;

- мобілізаційні функції, які мають направленість на «забезпечення» легітимності наявного громадського/суспільного порядку, отримання підтримки і схвалення/затвердження прийнятих рішень;

- соціалізаційна функція – яку пов'язують із «засвоєнням» в процесі інформаційного обміну цінностей, традицій щодо формування державності та соціально-політичних норм [56, с.68].

Досить велика кількість дослідників зазначають, що характеризуючи функції комунікацій в державному управлінні, слід говорити і про ідеологічну функцію, так як грамотний і сучасний підхід до налагодження зворотного зв'язку з населенням, розширює можливості державних органів влади до довіри між державними структурами і суспільством.

Важливо відмітити, що комунікації в системі державного управління поділяються на:

1. Групу між організацією/структурою та її середовищем.

2. Групу між рівнями управління і різними підрозділами/структурами [56, с.82].

До групи функцій між структурними підрозділами та середовищем відносять комунікації, які мають інформаційний вплив із зовнішнім середовищем:

- засоби масової комунікації;
- споживчі (громадяни);
- контроль за якістю виконавчих функцій [61].

Виникнення комунікацій всередині інституції у вигляді зібрань, диспутів, різних форм обговорень питань, полеміки у пресі чи на зборах, розглядів проблем, тобто таких форм інформації, що демонструє реакцію на вплив зовнішнього середовища.

До другої групи відносимо – комунікації між рівнями управління, підрозділами зараховують:

1. Міжрівневі комунікації – це зв'язок, що здійснюється по вертикалі і по горизонталі між підрозділами/відділами. «Зверху-вниз» передається інформація, «знизу-вверх» - йде інформація про хід всього виробничого/функціонального процесу: звіти, відповіді й здійснюється контроль.

2. Комунікації між різними відділеннями/відділами – за такої комунікації здійснюють обмін (діалог, обговорення) інформацією для координації задач і дій всіх підрозділів (частин, одиниць, ланок) в певній організацій структурі. Крім того, проводиться координація діяльності робочих груп з контролю за витратами, процесом виконаної роботи, «виміром» внутрішньо стану підрозділу. За таких умов керівники інформують один одного про хід роботи.

3. Комунікація «керівник-підлеглий» - це також обмін інформацією, але переслідує інші цілі, а саме, мова йде про способи діяльності підлеглих, ефективність їх роботи, винагороди, проблеми (особливо складні), зміни та результати роботи. Це певний складний хід, який безпосередньо впливає на всю систему управління.

4. Комунікації між керівником і робочою групою – важливий складник у досягненні ефективного управління. Участь в обміні інформацією кожної особи з робочої групи дозволяє виробити «правильне» відношення групи до менеджера, а керівник – отримує інформацію: хто і як виконує свої функціональні обов'язки й може «задіювати» підлеглих у ті чи інші справи інституції.

5. Неформальні комунікації – це думки, настрої, позиції, нерелізовані претензії, навіть плітки, що складаються у неформальних групах і надходять до керівника по неформальним (неофіційним, партикулярним) каналам і дають можливість приймати більш «правильні» рішення, а особливо це корисно - вчасно уникати конфліктних ситуацій [61].

Заслуговує на окрему увагу й емотивативна функція – вираження суб'єктом свого емоційного відношення до теми чи ситуації.

Цікавою є фатична (контактуюча) функція – пов'язана з виконанням, підтримкою і закінченням спілкування, фокусуванням уваги на контактному

елементі ситуації (наприклад, прояв інтересу до особи, і навіть «смайлики», які демонструють увагу).

Окремо згадаємо про такі управлінські функції як «конкретні» управлінські функції, які мають відношення до особливих процесів, наприклад стратегічним розвитком держави, управління кадрами (їх підбір), управління персоналом, управління нововведеннями (інноваціями), управління заробітною платою.

Кількість таких функцій та їх відображення в організаційній структурі визначається : місією і стратегічним розвитком всієї управлінської системи, вимогами законодавства та іншими ситуативними факторами.

І контролююча функція – відслідковування поведінки, настроїв, потреб населення/співробітників різними способами на основі ієрархії і формального підпорядкування. Контрольна функція володіє специфічними властивостями: вона охоплює всі частини, елементи управлінського процесу, тому й специфічний по відношенню до всіх інших функцій управління.

Головним інструментом виконання цієї функції є спостереження, перевірка якості роботи, проведення аналізу ефективності виконаних завдань. Часто в процесі управління контрольна функція виступає як елемент зворотного зв'язку , так як за цими даними проводиться корегування раніше прийнятих рішень, планів та навіть нормативних актів. Ефективно поставлений контроль має стратегічну направленість, орієнтуватися на результати, бути своєчасним і достатньо простим.

Хоча слід враховувати, що ця функція має двояке значення – «недостаток» контролю знижує відповідальність працівника, а лишній контроль – знижує ініціативу. Тому сучасний керівник має знайти золоту середину й виробити ефективний механізм контролю.

І ще важливо, розмірковуючи про різні типи комунікацій в системі державного управління ми найперше говоримо про горизонтальні (на одному рівні стосунки: Україна-Польща, Україна-ЄС) і вертикальні (на різному рівні Прем'єр-міністр – Президент).

Горизонтальні комунікації це формат спілкування різних підрозділів між собою, але всі ці підрозділи мають знаходитися на одному організаційному рівні, тобто бути взаємопов'язаними. Комунікації дозволяють їм підтримувати один одного і вирішувати загальні проблеми, відкривати можливості вільного спілкування і простір для консультацій.

Вертикальні комунікації мають висхідні та низхідні лінії у відносинах, про які ми уже зазначали вище.

Але існує ще й діагональна комунікація – це тип комунікації, що реалізується між підрозділами із різних рівнів організації. Використовується цей формат у тому випадку, коли реалізація попередніх двох має ускладнення чи малоефективна, адже система державного досить складна.

Функціонування вертикальних комунікацій неможливо без «висхідних і низхідних» потоків інформації від вищого рівня до нижчого і навпаки.

Висновки до розділу 1

1. Комунікація є важливим об'єктом управління, і є не лише процесом обміну задач, цінностей, але й «дзеркалом» всього, що відбувається в державі. Управляючи комунікацією, активно впливаючи на її компоненти, держава реалізує свої сильні сторони і «завуальовує» або нейтралізує – слабкі. Тільки своєчасно налагоджена комунікація дозволяє орієнтуватися в державних процесах і впливати на них.

2. Комунікація «вбудована» у всі основні види управлінської діяльності, тому може бути названа «зв'язковим елементом». Система комунікацій є одним із факторів управління процесом організаційного розвитку і вимагає комплексного підходу до її формування.

3. Показано, що саме зміст повідомлень/інформації та її інтенціональність або направленість, складають найважливіші передумови взаємного обміну, коли найбільше досягається взаєморозуміння. Вказано на те, що необхідними

умовами та складовими комунікації має бути «присутність» механізмів/засобів/каналів сприйняття і розуміння інформації та правил здійснення комунікативного зв'язку. Тому мають виробитися і накопичитися в суспільному середовищі культурні знакові системи і найперше це мовні знаки, що може бути в усній чи письмовій формі.

4. Показано, що комунікація має стати базовим механізмом соціокультурного процесу, забезпечуючи можливість формування соціальних зв'язків, управління сумісною та спільною життєдіяльністю людей і регулювання її окремих областей та накопичення і трансляцію соціального досвіду. При цьому основна функція комунікації – досягнення соціальної спільності та функціонування всієї системи, але за умови, що зберігатиметься узгодженість і свобода дій щодо індивідуальності кожного її елемента.

5. Функції комунікації проявляються в умовах комплексного підходу до організації управлінської діяльності.

В реальному комунікативному процесі, навіть в окремо взятому комунікативному акті, можуть поєднуватися декілька функцій, одна із яких буде провідною.

Функції комунікації можуть бути надбудовані над моделлю комунікації і «прикріпленні» до її учасників.

РОЗДІЛ 2

Комунікативні процеси в системі державного управління

2.1. Роль комунікації в державному управлінні як інструменту зв'язків з суспільством

Комунікація в системі державного управління у XXI ст. це одна з найважливіших сфер забезпечення зв'язків влади і суспільства. Але в той же час, комунікація для влади це велика робота, направлена на отримання підтримки від суспільства, а також вона допомагає громадянам зрозуміти їх права і обов'язки. Нині акцент робиться на перенесенні методів комунікації, що притаманні системі зв'язків з громадськістю у цифрові комунікації, які передбачають підвищення стандартів і покращення якості комунікативних відносин. Це вимагає спеціальної підготовки професійних комунікаторів, виробленню нових компетенцій для державних службовців і кваліфікаційних рамок.

Для розуміння ролі комунікації в державному управлінні важливо те, що в державне управління є специфічним видом спеціально розбудованої діяльності та особливим видом соціального управління. Дослідники сфери державного управління приділяють увагу значиму увагу комунікативним аспектам в роботі фахівців саме у цій сфері управління суспільним розвитком як надважливою складовою професійної діяльності управлінців.

Досвід розробки цієї тематики полягає у тому, що аналіз сучасних підходів (ми їх аналізували у першому розділі) до комунікації і комунікативної діяльності, показує, що комунікація розглядається з позицій діяльності або діяльнісного підходу, що дозволило багатьом країнам сформувати складові частини комунікативної політики, стратегій, планів.

Зокрема, використовують два поняття:

- комунікативна політика;
- комукаційна політика [20, с.207].

Комунікативна політика більш широке поняття, оскільки визначає особливості взаємодії з населенням шляхом використання ІТ-технологій. У багатьох країнах виділяється комунікаційна політика, яка має свої принципи, цілі, рішення, правила, заходи кодекси поведінки. Відповідно, кожна держава визначає для себе найбільш доцільний, зручний і дієвий формат документа, що є основою для реалізації на практиці комунікативної політики і створений у відповідності з досвідом і традиціями системи правового регулювання в державах.

Цікавим є підхід до комунікації в державному управлінні, де її фіксують як «статичну взаємовідносин» - це прослідковується на прикладі документів, саме письмових, які несуть повідомлення (інформацію) й виконують емотивну функцію (ми згадували про цю функцію у попередньому розділі), тобто, збуджують емоції, мотивацію у громадян [38].

З іншого боку комунікації фіксують динаміку, безпосередній процес взаємодії комунікації в системі державного управління і є офіційно юридично направленими та регламентованим рухом індивідуальних суб'єктів управління до соціальної спільноти із збереженням за цими суб'єктами певної автономності, самостійності та індивідуальності.

Комунікативні процеси в державному управлінні мають свої особливості та повинні бути направлені на побудову міцних соціальних зв'язків. Важливо те, що про зміни, які пов'язані з переходом до інформаційного суспільства є парадигмальними і диктують для всіх країн необхідність структурного «приспособлення» інформаційного суспільства більш конкурентного й демократичного середовища й до менше централізованого, яке має бути стабільним і здатним відповідати індивідуальним потребам, які відповідають соціуму та оточуючому середовищу.

Трансформація способів і механізмів формування управлінського простору, а також форм взаємодії між державою і громадянським суспільством є типовим для сучасного суспільства. В той же час, як ідея інформації як товару передують поступовій трансформації інформаційного суспільства, поняття

«вартості» відносно інформації набуває революційного значення за допомогою нових інформаційних і комунікативних технологій (особливо щодо кібернетичних інновацій).

У нашої країни є можливість прискорити проходження певних етапів, ставши частиною Європейського Союзу.

Для України, відповідаючи на виклики глобального світу «архіважливими» є залучення до процесів розробки державної політики, широкого кола громадськості щодо консолідації нації особливо на фоні російсько-української війни і необхідності переходу до інформаційного суспільства як обов'язкової і беззаперечної запоруки розвитку демократичної держави.

Відповідно, підвищення якості життя і забезпечення стійкості розвитку українського суспільства передбачає, максимально відкриту систему інформації, у тому числі, і в органах державної влади і управління. Тому у даному контексті все це і є важливою складовою комунікації на державному рівні в Україні.

Комунікація в державному управлінні - це специфічна діяльність, яка має глобальні напрямлення:

1. Стратегічні комунікації це формування комунікативної концепції, яка є широкомасштабною і довгостроковою програмою досягнення цілей шляхом використання всіх комунікативних ресурсів і формування комунікативного простору як зовнішнього, так і внутрішнього. Стратегічна комунікація не може бути відірвана від економічних, політичних, соціальних, моральних чи культурних обставин, саме тому принципово важливий контекст, в рамках якого формується і реалізується стратегічна комунікація.

2. Кризові комунікації – ціллю яких є управління комунікативними процесами де такими з'єднуючими ланками й виступають зв'язки з громадкістю, оскільки вони:

- наводять певний «місток» між суб'єктами та їх цільовою аудиторією, транслуючи і передаючи інформацію;

- дозволяють звести «до нуля» негативні наслідки кризи чи конфлікту інтересів;

- допомагають суспільству адаптуватися до змін, що викликані кризовою чи конфліктною ситуаціями.

Крім того, кризові комунікації завжди мають у своєму арсеналі особливі кризові технології (діагностування, направлене прогнозування, кризовий менеджмент, пропаганду, переконання), а також адаптативні технології щодо її подолання.

3. Міжособистісні комунікації – це процес обміну інформацією та її інтерпретація між двома або декількома особами. Тут є певні властиві риси такої комунікації:

- безпосередній зворотній зв'язок;
- багатоканальність передачі інформації.

Вона може здійснюватися у вигляді інтерв'ю, дебатів, публічних чи судових слухань, це так звані структуровані форми. Ступінь ефективності такої комунікації визначається за результатами актуалізації двох основних соціально-важливих функцій – взаємодії і впливу.

Тут важлива:

- сумісність акторів як комунікативних особистостей;
- адекватне сприйняття інформації на рівні сутності і оцінки;
- вплив через особисте переконання [26].

Всі вони реалізуються декількома шляхами:

- спілкуванням;
- електронними технологіями для спілкування;
- урядовим зв'язком ;
- зв'язком як комунікацією;
- PR-комунікаціями [2].

В свою чергу вони діляться на дві площини:

- комунікації з громадськістю;
- комунікації в межах державно-адміністративної системи [2].

Їх реалізація передбачає використання методів:

- пропаганди: певне маніпулятивне втручання у свідомість, дії, вчинки особи;
- переконуючої пропаганди – має характерну рису: переконання виконує функцію пропаганди;
- переконання – віра без сумнівів, але прослідковується – емоційне «забарвлення» - віра в істину;
- залучення може бути у формі заохочування, спонукання, включення у процес;
- освіти;
- пояснення – набір фактів, описів, які пояснюють чи розкривають причини, наслідки;
- роз'яснення, пов'язано з внесенням певної ясності, уточнення, це вважається безпосередня пізнавальна діяльність, певний процес;
- діалог – розмова двох;
- медіації – вид альтернативного врегулювання суперечки із залученням посередників, який має налагодити комунікативні стосунки між суперниками;
- інформування- доведення певної інформації до адресата, крім того це і «чиясь» інформаційна діяльність [1, с.105].

PR-комунікації як діяльність реалізується з трьох позицій:

- з громадянами;
- з державними закладами;
- із зацікавленими сторонами [18].

У даному випадку методи PR-комунікації однакові, але мають різне наповнення, що пов'язано з:

- наданням інформації,
- обговоренням;
- плануванням;
- інформаційно-пропагандистською кампанією;
- розповсюдженням нової інформації [18].

Слід зауважити, інформування розглядається як один із методів реалізації права громадян. Виділяються «думки» фахівців щодо розширення функцій законів держави, які сьогодні мають не лише «розширенні» функції, але й комунікативні, оскільки громадяни отримали можливість впливати на формування змісту законодавчих актів (тиск громадянського суспільства, опозиції). Відповідно, і сам закон стає формою комунікації з населенням (точніше відповіддю на запити населення) і переходить у площину комунікативного підходу [15].

Для державно-адміністративної системи основним методом залишається інформування, оскільки воно стосується передачі інформації для прийняття рішень і організаційної роботи.

Сьогодні часто в системі державного управління зустрічається таке явище як «активний зв'язок» - це термін, який спеціалістами використовується для позначення всієї інформації, яка надається в організаційному порядку із державних чи конкретних цільових груп влади і адміністрації. «Активна» вона тому, що всі заходи, які проводяться урядом – сплановані, організовані та фінансуються державними структурами. Крім того, є ще такий термін як «пасивний зв'язок» - це інформація, що надається державними адміністраціями тим особам, які її просять у відповідності з правовими актами про доступ до інформації [38].

Тобто, сутність усіх зв'язків полягає у:

- інформуванні суспільства;
- поясненні певних дій для отримання їх підтримки;
- захист цінностей і допомога/підтримка у слушній (потрібній) поведінці;
- сприяння діалогу між різними інституціями і громадянами.

І ще надзвичайно важливо, одним із важливих умов здійснення діалогу є рівність його учасників, яке в комунікативному суспільстві забезпечується за рахунок доступності до інформації, необхідної для осмислення важливих соціальних і політичних проблем [38].

У світовій практиці комунікації розрізняють як діяльність направлену на різні цілі, задачі та результати. Це стосується:

- природних факторів розвитку суспільства, які не можемо змінити законодавчими актами чи чийось бажанням;

- чи науковими уявленнями про те, що могло б бути, як би зробили так як передбачалося.

Всі методи направленні на:

- досягнення цілей національних стратегій;
- реагування на потреби місцевої общини;
- розширення прав і можливостей громадян для участі в прийнятті державних рішень;

- рішення потенційних проблем;

- формування відносин довіри;

- зміни поведінки населення;

- мотивація населення до участі в державних справах;

- формування ефективного партнерства;

- допомога громадянам в розумінні їх прав і можливостей;

- формування відповідальної поведінки населення;

- захист цінностей;

- обговорення повсякденних проблем населення;

- цінності соціальних зв'язків [25, с.14].

Все це відноситься до:

1. Соціальних проектів - це ланцюг певних заходів, акцій, які допомагають вирішити задачі, значимі для суспільств. Такі проекти фінансуються державою, а також приватними (бізнес) фондами і з ресурсів громадськості.

2. Соціальної інженерії - вивчає людську поведінку з обставинами, середовищем та факторами, які на неї впливають з метою формування системи цінностей у людини (часто соціальну інженерію вважають психологічним маніпулюванням).

3. Соціального управління це не лише особлива форма управління, оскільки включає:

- державне управління (організація і функціонування держави);
- місцеве управління (муніципальне управління, місцеве самоврядування, комунальне управління);
- громадське управління – управління об'єднаннями і некомерційними організаціями); - комерційне управління (управління у комерційних організаціях, які створюються для отримання прибутків) [25, с.21].

Тобто соціальне управління це усвідомлений процес взаємодії людей і об'єднань, за якого одні особи та їх об'єднання впливають на інших людей та їх об'єднання.

Важливою і функцією держави та її складовою є формування, реалізація та контроль за соціальною політикою. Це комплексна система заходів держави, що направлена на реалізацію соціальних програм та, особливо, зростання доходів населення, тому є важливою комунікативно сферою для системи державного управління (місцевого самоврядування). Все це має підвищити життєвий рівень народу.

Суб'єктами соціальної політики є всі державні органи влади, а також громадські організації. Всі органи влади також є суб'єктами соціальної політики. Це законодавчі, виконавчі та судові органи влади.

Зазначимо, що входять вони сюди, тому що саме вони проводять всю законодавчу роботу з «оформлення» соціальної політики, а також всю практичну роботу з її реалізації в державі. Формою реалізації соціальної політики в Україні є, наприклад, індексація пенсій.

В останні роки для реалізації соціальної політики особливого значення набуває Інтернет.

Сучасні соціальні мережі в Інтернеті як онлайн-комунікації розкривають нові можливості для суспільства і влади як інструмент реалізації соціальної політики держави [19, с. 105].

Соціальні мережі Інтернету:

- породжують нові способи допомоги громадянам;
- формують позитивну громадську думку;
- впливають на внутрішню політику;
- створюють потенційні можливості для роботи з людьми, хоча й можуть бути – незвично об’ємними.

Соціальні мережі Інтернету можуть вирішувати одразу ряд задач в рамках підтримки соціальної політики держави. Вони можуть створити атмосферу масової підтримки акцій, програм, проектів і компаній, що проводить держава. Наприклад, наповнення позивним рисами реформи («образу») пенсійної реформи.

Соціальні мережі важливі для спростування чуток, так як вони дозволяють розповсюджувати інформацію про реальні програми і події у сферах важливих для більшості громадян України, а це війна, заробітна плата, інфляція, ціни, ЖКГ, державні гарантії збереження вкладів у банках.

Соціальні мережі дозволяють задіяти всі наявні ресурси Інтернету і ЗМІ для просування в масову свідомість нової системи цінностей. Вони дозволяють формувати вигідні для держави образи масової поведінки (здоровий спосіб життя, заняття спортом) [19, с. 121].

При використанні соціальних мереж і як інструменту реалізації соціальної політики держави необхідно враховувати, що відкритий характер функціонування Інтерне, крім переваг, несе і «приховану» небезпеку.

Можна стверджувати, що соціальні мережі Інтернету є потужним інструментом реалізації соціальної політики у всіх сферах глобального комунікативного простору. Всі вони можуть бути використанні для вирішення основних проблем, що стоять перед суспільством, шляхом затвердження загально-державних кампаній для:

- підвищення важливості здорового способу життя;
- закріплення позитивної поведінки;
- розвиток співробітництва між державними органами і приватним сектором;

- використання інновацій - уряд приймає ініціативи і проекти громадян, що направлені на розвиток держави і покращення життя громадян; - використання комунікативних інновацій для звернень до громадян і населення своєї країни.

Акцент у спілкуванні влади і держави будується на питаннях, які є національно пріоритетними і вирішують великі та значимі соціальні проблеми.

Сьогодні для України найбільш значимими є питання закінчення російсько-української війни та її наслідки, корупція на державному рівні, розбудова держави, формування нової управлінської системи, зростання економічного потенціалу.

Особливості держави як головного організатора і провідника соціальної політики сьогодні реалізується не лише на основі значимої ролі та можливостей соціальних мереж, але з врахуванням її як інструменту реалізації соціальної політики держави. Тому, слід особливу увагу приділяти логіці позитивного розвитку соціальних мереж та реалізації їх потенціалу й механізмів соціальної політики для захисту прав і свобод громадян України.

Зокрема, довіра до державних службовців, які також є важливою складовою комунікації в органах державної влади, формується в процесі її діяльності (культура спілкування (елементарна увага до особи), швидкість обслуговування, надання послуг).

До його діяльності відносяться і PR-комунікації, що направлені на:

- покращення образу-іміджу державної служби;
- завоювання довіри широкої спільноти;
- стимулювання лідерів громадської думки;
- залучення аудиторії через різні програми;
- забезпечення прозорості в інформуванні та функціонуванні всіх процесів в управлінні;
- розвиток суспільного інтересу до проблем держави (регіону, міста, селища) [19, с134].

Це стосується побудови громадянських відносин у сфері державного управління. Фінансування на організаційні структури, які проводять таку роботу, мають виділятися – державою.

Для досягнення цілей у двох площинах використовуються:

- інформаційні офіси;
- інформаційні послуги;
- засоби масової інформації;
- електронне спілкування і управління;
- електронне урядування;
- комунікативні проекти та соціальні проекти.

2.2. Зарубіжний досвід комунікативного забезпечення діяльності органів державного управління

Україна має розвиватися в рамках норм ЄС, тому має вивчати практику зв'язків з громадськістю при вирішенні конкретних питань.

Фахівець в цій галузі, англійський дослідник Пітер Грін назвав держані зв'язки з громадськістю найбільш зростаючим напрямом ПР [80]. Така оцінка підходить для формування і розвитку інституту ПР, а особливо, це стане актуальним у післявоєнний період щодо організації роботи органів влади в Україні.

З одного боку, всі структури і служби ПР, не залежно в якій країні функціонують, діють в основному однаково, з іншого боку – кожна держава напрацювала власний досвід, який демонструє особливості становлення та розвитку ПР, історичні, культурні та національні традиції, ментальність нації, стиль поведінки еліти.

Піонером застосування й творення служб зі зв'язків з громадськістю в органах державного управління є США, які напрацювали не лише загальний досвід, але й мають свої властиві лише їм характеристики.

Загалом служба комунікації президентів в США, а саме так в США «величають» ПР-службу включає ряд надважливих питань, зокрема:

1. Довгострокове планування всієї роботи ПР.

2. Розповсюдження «ідей дня» [43], коли вся команда служби ПР державного апарату подають інформацію – «одним голосом». А це суттєво обмежує можливості виходу конфлікту між особою щодо повідомлення, зайвим плюралізмом прочитання цієї інформації (це ті реалії, що часто бувають у нас, навіть щодо подій на фронті).

3. Дає інформацію, яка не залежить від американської преси (її власників та редакторської точки зору) [43].

Документи готуються для безпосереднього використання різними ЗМІ, а це забезпечує вплив на місцеву аудиторію через виступи, поїздки про штатам, розсилання готових матеріалів (прес-релізів, брошур і так далі).

Задачі цієї роботи формуються наступним чином - впливати з максимальною силою на ті новини, які з'яляються у масмедіа про політику що проводить в державі (особливо зовнішню).

Цікавим прикладом для України є той факт, що західні служби зв'язків з громадськістю, мають таку особливість – різко і завжди ефективно змінювати стратегію, враховуючи зміни в середовищі, особливо – суспільну думку.

Базовою формою організації роботи президентської служби ПР в США є постійні зустрічі з журналістами, які мають назву «розмови з президентом» [43]. На ці бесіди запрошують найменше три і більше журналістів, часто «Розмови» це – година, не більше, періодичність – кожні два тижні. Якщо президент перебуває в регіонах (штатах) служба комунікації влаштовує такі ж місцеві зустрічі.

Для більш вигідних зв'язків з громадськістю координується робота служби ПР президента через видання бюлетня - «The white house news and views», який розсилається працівникам апарату адміністрації, а таких більше п'яти сотень [43].

Крім того, перед тим як з'являтися на екранах, члени Кабінету мають консультиватися зі службою. Такі консультації містять інформацію про те, що говорив і говорить президент, чия думка стане точкою зору з даних питань.

Ще одна цікава для України ідея, це введення так званих «обідів президента» з журналістами (часто журналісти запрошуються зі своїми членами родин), як ми розуміємо, така технологія дає результати – з'являються «приємні» підтримуючі статті, коментарі та «пом'якшується» загальна поведінка та риторика в ЗМІ.

Ще одне важливе питання, яке можливо не так значиме для США, але актуальне для інших країн – як виглядати і вести себе першій особі у випадку погіршення, наприклад, економічного стану, наростання конфліктного фону і так далі. Були проведені дослідження, які показали, що кандидат який налаштований песимістично на посаду Президента – «провалювали вибори». Вважається, що кандидат на посаду Президента в США це завжди – оптиміст.

Часто в США президент дає вибірково прес-конференцію для журналістів із штатів, які більше інших могли «постраждати» від «якихось» негараздів. Така технологія називається «розповсюдження повідомлень для вузького набору публіки» [42].

Так, керівництво комунікативної служби розділило США на 4 регіони, всередині кожного, із яких забезпечується зв'язок з членами кабінету. «Білий дім» надає адресу електронної пошти президента, щоб кожен громадянин міг відправити йому «послання» зі свого домашнього комп'ютера (наприклад, таку технологію використовував Б. Клінтон).

Досить часто урядові інформаційні служби США складаються із двох підрозділів:

- перший підрозділ вирішує поточні та щоденні задачі, це є прес-служба у класичному варіанті;
- другий підрозділ зайнятий довготривалими процесами планування (моделювання) – це безпосередньо служба комунікації [43].

Тобто, їх можна поділити за принципом тактичних і стратегічних комунікацій – досить багато ПР так і називаються – «стратегічні комунікації» [78].

До речі, термін ПР у випадку урядових служб часто не вживається, оскільки вважається, що платник податків буде не задоволений тим, що його гроші витрачаються на «щось зайве».

Досить актуальним є питання відносин системи державного управління та його структур із ЗМІ. Тут виникає «забагато» дискусій. Так, перша поправка до американської конституції була пов'язана зі свободою преси.

З часом, поняття «свободи преси», що було гарантовано конституцією, - розширилося і отримало розлоге роз'яснення. Право на доступ до урядової інформації в доповнення до свободи слова і свободи висловлення думки про роботу державних управлінських структур, було закріплено в законі про свободу інформації (в США це закон про відкрите обговорення всіх державних питань). Звичайно, за виключенням певних областей, таких як національна безпека, судочинство, деякі дані про персонал.

Тобто, фактично, будь яка інформація, що стосується прийняття рішень системи управління органами влади відкрита для преси, а значить – для суспільства. Зазвичай журналіст може офіційно запросити будь який не просто проект доповіді, а рукописні примітки (зауваження) до нього й має право сформулювати і надіслати запит [43].

Право доступу до державно управлінської інформації на ті ж засідання де приймаються рішення має першочергове значення. Преса не лише всебічно інформує громадян про офіційну діяльність таких інституцій, але й виконує роль контролюючого органу, допомагає забезпечити підзвітність, боротися з корупцією, пояснювати проблеми і думки громадян, які мають вагоме значення для всієї вертикалі владних стосунків, адже це платники податків з якими в США – рахуються.

Але, між пресою і центрами прийняття рішень часто складаються напружені відносини, тому що їх цілі – часто протилежні. Урядові структури

стверджують, що будь яка велика інституція діє більш ефективно, результативно, якщо зберігає певну таємницю при формуванні стратегії. Преса, навпаки, вважає, що всі дії урядових структур, і все, що стосується суспільства має бути відкритим, що гарантує їх законність і громадську корисність [43].

Нова сучасна роль США в інформаційній політиці, взяла на себе «лояльну функцію» щодо критики її роботи інформаційними організаціями (будь якими). В той же час, державна частина чиновників засуджує намагання преси щодо активізації громадської свідомості, що може бути викликана незнанням основних принципів функціонування «державної машини» США.

Вважається, що в основу американської демократії покладена ідея-думка (свідомий підхід) про те, що громадяни із-за відсутності часу, досвіду, знань не можуть зрозуміти складні питання, що вирішує державне управління країни, тому на таку службу обирають людей, які цьому процесі навчені, та у цьому процесі розуміються.

Так, в США ПР розвивався як інструмент діалогу бізнесу зі споживачами і владою з виборцями. Це був «поступальний» розвиток [17].

Цікавим для нас може бути і медіапростір Великобританії, який має досить широкий список ЗМІ: друковані та електронні видання, телебачення, радіо, національні та регіональні газети їх електронні версії, блоги та інформаційні агенства.

Правову базу, яка регулює роботу ЗМІ – формує Парламент і, цей перелік включає:

- Закон про мовлення;
- Закон дифамації (міжнародний термін щодо порушень індивідуальних немайнових прав на захист репутації, людської гідності, честі й загалом доброго імені проти наклепів, приниження, моральних знущань);
- Закон про непристойні публікації;
- Закон про державну таємницю [42].

Загальне регулювання взаємовідносин державних органів влади та ЗМІ здійснює Міністерство цифрових технологій, культури, медіа і спорту (The Department for Digital, Culture, Media and Sport – DDCMS).

Міністерство співпрацює з Королівською комісією у справах преси (The Royal Commission on the Press) [57], у питаннях дотримання базових принципів, таких як:

- достовірність (ЗМІ мають уникати будь якої упередженості, тобто замовчування чи утаювання фактів, які мають відношення до справи, а також, не можна подавати факти надто емоційно);

- уникнення сенсаційності (не приділяти «забагато» уваги злочинам і скандалам, особливо у період соціально-політичних і економічних криз, тобто не замовчувати, а показувати реальні події без різних «ефектних ракурсів»);

- різноманітність – вимоги, які приписують демонстрували, - щоб кількісна і якісна сукупність ЗМІ відображала всі основні існуючі в соціумі точки зору, всі рівні інтересів та смаків громадян, враховуючи різницю в освітньому рівні населення) [9].

В медійному просторі Великобританії також діє Управління рекламних стандартів (Advertising Standards Authority – ASA) – незалежна організація, яка створена і фінансується рекламною індустрією, задача якої – спостереження за тим, щоб система саморегулювання рекламного бізнесу працювала на суспільство. Це ж управління контролює рівень і правдивість реклами у всіх ЗМІ, відповідно до «Кодексу реклами» [9].

Ще однією ключовою структурою - є Офіс комунікацій (The office of Communication - Ofcom), який визначає правила комунікації на ринку телебачення, радіо, телекомунікацій, але все регламентовано законодавчими приписами. Крім того, в документах Ofcom записано, що він має перешкоджати зайвій і подальшій концентрації медіавласності [76].

Одним із важливих інструментів саморегулювання діяльності в британському медіапросторі є, також, Кодекс репортерів і журналістів, який прийнятий професіональним співтовариством і упорядковує не лише правову

сторону взаємовідносин, але й регулює морально-етичну поведінку на медійному ринку.

Так, практика медіавідносин показує, що британський уряд не накладає серйозних обмежень на діяльність національних і регіональних ЗМІ, а, навпаки зацікавлений у тісній співпраці з ними, хоча й намагається непомітно провести свій порядок денний. Досвід роботи медіа відносин Великобританії показує, що були факти - безпосереднього втручання урядових структур в інформаційний простір країни. Нині існують офіційні шляхи, які використовуються британськими урядовцями для впливу на опубліковану у ЗМІ інформацію (але все у рамках законодавчого поля).

Найперше, це так звані DSMA-notice – офіційне звернення органів влади держави у редакцію з вимогою (проханням) не публікувати і не транслювати матеріали з певної тематики, які можуть складати потенційну загрозу національній безпеці країни [76].

Сьогодні це формалізовані вказівки: що може бути опубліковано, що не рекомендується видавати і транслювати, а що необхідно узгодити з вітчизняним державним органом – Консультативним комітетом із засобів захисту і безпеки засобів масової інформації.

І знову ремарка щодо «спільного інтересу», то британська комунікативна мережа часто порушує приписи DSMA-notice, адже до консультативного комітету не входять всі видавництва, які мають офіси і штат на території Великобританії.

Так, нові технології у сфері комунікації «повпливали» на характер діяльності ЗМІ і викликали трансформацію політичних процесів, а політична складова Великобританії є однією з найстабільніших систем світу.

Сьогодні органи влади і політичні сили Великобританії, націлені на масштабне розповсюдження своїх ідей, поглядів, загалом політики держави обираючи в якості своєї платформи електронні засоби масової інформації та соціальні мережі [57].

Важливо, що для цих цілей урядові структури не лише Великобританії, але й інших держав, створюють і фінансують різні організації, перед якими ставиться задача – контроль за кіберпростором і вплив на його контент. Нині у розпалі російсько-української війни, а це європейська інформаційна територія, кіберпростір держав може стати найвразливішим місцем у державі, тим більше під час силового нав'язування російських наративів в європейському співтоваристві.

Хоча, у Великобританії нині існує ряд державних органів, які все ж таки пов'язані з масмедіа.

Одночасно з цим у Великобританії функціонує Підрозділ досліджень, інформації і зв'язку, яке займається стратегічними комунікаціями у МВС.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано роль комунікацій в державному управлінні й показано, що це не лише специфічний вид діяльності, але і особливий вид соціального управління і важлива складова професійної діяльності управлінців (державних службовців).

2. Досліджено такий підхід до комунікації в державному управлінні, де його називають як «статика взаємовідносин», що відображається через приклади документообігу, (у письмовому вигляді), які наповненні такою інформацією, що виконує емотивну функцію - є емоційним збудником, реакцією громадян на різні події, направляє поведінку громадян у відповідне русло та є «мотиватором» громадян на певні дії.

3. Визначено, що комунікації постійно мають фіксувати динаміку, тобто направлені на постійний процес щодо взаємодії комунікації системи державного управління та суспільства і, головне, є юридично направленим, тобто спирається на силу законів.

4. Показано, що інформування це один з методів закріплення права громадян, тобто громадяни набули можливості впливати на наповнення змісту законодавчих актів через тиск громадянського суспільства та опозиційних політичних інституцій, тому і закон набуває форми комунікації з населенням: стає тим інструментом коли може реагувати на запити населення і, з часом, - переходить у площину комунікативного підходу. Це доводить, що для державно-адміністративної системи країни базовим методом залишається інформування, бо пов'язане з трансляцією інформації для прийняття рішень.

5. Показано, що для системи державного управління притаманне таке явище як «активний зв'язок» - оскільки він спланований, організований у фінансовому плані органами держави, а його «вживають» для характеристики всієї інформації, яку отримує інституція для організаційної роботи та підтримання порядку чи у адміністративних цілях. Паралельно функціонує і «пасивний зв'язок» - це інформація, що надається адміністративними структурами особам, які її «витребують» у відповідності з правовими нормами щодо доступ до інформації.

6. Показано досвід комунікативного зв'язку органів влади і суспільства у США та Великобританії, який протягом демократичного часу розбудови цих держав, хоч і різниться між собою, адже кожна з цих раїн пройшла свій шлях державотворення, але має «випрацюваний», узгоджений і відкритий характер, що керуючись законодавчою базою повністю відображає демократичні принципи функціонування держави та соціуму.

РОЗДІЛ 3

Шляхи вдосконалення засобів комунікативної діяльності в державному управлінні України

3.1. Проблеми комунікації в органах державної влади України

Сучасне суспільство в цілому, як ніколи раніше, предствлене в якості багатоканальної системи комунікацій, комунікативних зв'язків і відносин.

Система комунікативних відносин формує певні державні/соціальні інститути. Комунікація виступає посередником між індивідуальною і суспільно усвідомлено інформацією. Тому ключовою проблемою комунікації в системі управління є механізми, які переводять індивідуальний процес і сприйняття інформації у соціально та державно значимі процеси персонального і масового впливу. Відмітимо, що ці механізми закладені у мовній діяльності людей – саме в ній реалізуються всі обумовленні норми і правила спілкування в державі її органах влади.

Комунікація органів державної влади з суспільством в Україні знижується попри російсько-українську війну, а це і зниження довіри до урядових інстанцій з усіх показників:

- компетентності керівництва країни;
- розуміння страхів і побоювання громадян;
- прийняття рішень на основі фактів, а не політики;
- можливість виконання відповідних функцій, розповсюдження фактичної інформації;
- глобальна координація;
- довгострокове мислення і планування; підзвітність.

В державі, крім війни, відчутна криза, а це складний період фактичних чи передбачуваних збитків, викликаних не лише війною, але й швидко наростаючими проблемами в економічному секторі.

Для України криза це і:

- вплив на безпеку країни;
- фінансову стабільність;
- репутацію (корупційні скандали про які и неодноразово згадували) чи загальну здатність вести бізнес в країні.

В такий період, всі сфери державного управління не повинні залишатися без комунікативного впливу зі сторони органів влади, а мають показати сильні сторони керівництва країни.

І велика проблема в державі тоді складається, коли керівництво країни демонструє не ті пріоритети, має нереалістичні погляди на життя, відірвані від дійсності та, ще найнебезпечніше, - коли не роблять того, що необхідно робити для довгострокового успіху держави. В результаті не гнучких умов, застарілих політик-процедур, відсутності комунікації, побоювання, супротиву інноваціям і/або нездатності чи небажанню змінюватися управління державними структурами знижується.

Ми звикли, що органи державної влади мають і можуть комунікувати, але чи довіряємо ми державній комунікації, чи отримуємо ми достовірну і вичерпну інформацію, щоб у повсякденному житті ми могли приймати продумані рішення. Наша відповідь – навряд чи. В українському суспільстві майже немає досвіду щодо використання держави як сервісу щодо надання правдивої інформації [8]. Навпаки, у нашого суспільства є історичні травми про «брехню» від органів держави. Яка іноді приводила до драматичних наслідків. Дискусія проте, чи виправдовує ціль засоби, продовжується вічно, але за будь яких умов, – держава не має права обманювати своїх громадян. Держава має бути сервісом, яка працює виключно на громадян.

Ми і сьогодні, а особливо під час війни, шукаємо шляхи для створення сильної і зрозумілої системи взаємодії «держава-суспільство», й тут комунікація стає ключем для налагодження роботи цих взаємовідносин. І саме держава має налагодити ці стосунки через комунікативну стратегію, за якою держава має налагодити довірчий, тісний і відкритий зв'язок із громадянами, але саме

суспільства має говорити про те, що йому потрібно, яка взаємодія і які комунікації зі сторони влади.

В системі державного управління України склалася така ситуація, за якої комунікативний зв'язок між органах державної влади і суспільством налагоджений не належним чином, що приводить до того, що громадяни не довіряють органам влади та її представникам.

Серед основних причин такої недовіри фахівці виділяють три великі блоки:

1. Технічні причини.

Такі причини виникають при відсутності в органах влади фахівців зі зв'язків з громадськістю.

Особливо це питання актуальне для органів місцевого самоврядування, а це приводить до того, що вони не можуть пояснити, наприклад, тій же громаді цілі, завдання та мотиви своїх дій, не дають їм «побачити і відкрити» ті умови, в яких вони здійснюють свою діяльність.

2. Культурно-історичні причини.

Цей блок причин, в основному, пов'язаний з культурою і традиціями державотворення. В Україні процес державотворення розгортався серед сукупності чинників, які обумовлювали «здійснення», «прискорення» та «гальмування» цих процесів. Україна пройшла різні періоди.

Вирішальний вплив на хід цього процесу є конституювання держави як форми територіально-політичної організації української нації, яка має забезпечити цьому процесу найкращі умови щодо управління політичною, економічною, суспільною, духовною та культурною сферами. Українські традиції державотворення увібрали в себе головні періоди творення держави, різнобічні моделі державницьких процесів минулого, які свідчать про одвічне прагнення і намагання України до політичної свободи і незалежності.

І нині спротив українського народу агресії росії стане в історичному розумінні тим періодом, коли ми усвідомили цінність України як своєї держави. Ми формуємося як нація.

3. Ресурсні причини.

Ресурсні чинники, які фактично показують:

- фінансову складову державної служби, а вона у нас недооцінюється, особливо на «середньому і низовому» рівні;
- не працює в Україні й бонусна система для держслужбовців;
- не задіяна система стимулювання праці;
- відсутня (а особливо нині) необхідна матеріальна і технічна база;
- спостерігається обмеженість передбачених часових ресурсів [8].

Крім того в Україні не дотримуються базових принципів, які необхідні для налагодження комунікації між органами владних відносин та суспільством.

Першим є принцип ясності.

У відповідності до цього принципу комунікації мають відбуватися на одній мові спілкування і передаватися таким чином, щоб бути «ясно», «зрозуміло» сприйнятим отримувачем інформації. Цей принцип передбачає не просто одну і ту ж систему символів спілкування, але й певну довіру сторін одна до одної.

Надто важко довіряти українцям органам влади, адже навіть під час війни ми бачимо корупційні схеми, передачу неправдивої інформації, часто суперечливої (наприклад, ЗСУ дають одну інформацію, можновладці – іншу).

Такі стосунки руйнують цей принцип.

Наступним є принцип цілісності.

Цей принцип має задачу – згуртування всіх учасників комунікації заради загальної мети. Цей принцип працював на початку повномасштабного вторгнення росії в Україну. Ми виявилися в одній «біді», в одних небезпечних умовах, але з часом дивлячись як країну «поглинає» корупція, цей принцип, на нашу думку, почав слабшати.

Тим більше цілісним може бути суспільство і держава, де дієвим є принцип демократичності. І хоча принцип демократичності є абстрактним, але – складає певну цінність. Принцип демократичності універсальний для відкритих, цивілізованих суспільств.

Базовим є ідея суверенітету народу – тобто самостійно вирішувати свої питання.

Не лише важливим є принцип більшості і представництва – це «наріжний» елемент сучасної демократії [5].

Згадаємо ще принцип рівності, який пов'язаний зі свободою, адже демократія не мислима без свободи. Принцип свободи – це «душа демократії» [], у тому числі передумова рівності як її елементу.

Свобода реалізується через права людини. Саме право дозволяє оцінити і зрозуміти всюдозволенність і свавілля й порівняти з «нормальними» відносинами та порядком. Право допомагає бути незалежним - без зарозумілості та підпорядкування не принижуючи своє гідності.

Крім того, права забезпечують можливість вибору у поведінці та діяльності людини і складають суть свободи. А норми пов'язані з можливістю мати будь які блага й формують права у власній їх сутті.

Права і свободи людини як важливого елементу демократії утворюють цілісну систему, з якої гн можна викинути жодного ланцюга, не порушивши її.

Ми сьогодні й відстоюємо свої права й війні з росією.

Наступним є принцип плюралізму (множинності думок, поглядів, ідей), тобто це визнання у суспільно-політичному житті багатоманітності різних взаємозалежних і, разом з тим, автономних соціальних і політичних груп, партій, організацій, ідей і установок, які знаходяться в постійному порівнянні, змаганні та конкурентній боротьбі.

Принцип поділу влади, де ми маємо на увазі, розділення державної влади на законодавчу, виконавчу та судову і їх взаємодія через систему «стримувань і противаг» з метою виключення зловживань. Як свідчать реальні фактори, в Україні цей принцип не діє, владні гілки зрослися, а це заважає комунікації в державній управлінській системі.

Ще одним принципом, що є важливим для комунікації в системі державного управління є розвиток неформальних груп всередині державних інститутів, за якими інформація часто передається швидше, ніж по формальним джерелам, а рівень згуртованості команди досить високий.

Цей принцип також досить слабо працює в нашій державній машині. Причин багато і різних, це і сама бюрократична система, яка не сприяє налагодженню таких зв'язків.

Наступним є принцип – зворотного зв'язку як способу удосконалення комунікації в системі державного управління. Зворотній зв'язок свідчить про налагоджений процес обміну інформацією, а це і соціологічні опитування, круглі столи, форуми на інтернет порталах, різні зустрічі. Всі ці заходи ми маємо в Україні, але говорити про налагоджений зворотній зв'язок, ми маємо щодо цього, - певні сумніви.

Зворотній зв'язок допомагає налагодити систему збору пропозицій, коли завдячуючи комунікації, удосконалюється робота державних органів. Закритість органів управління, недостатня і неефективна взаємодія з громадянами приводить до відчуження людей від влади, що стає причиною конфліктів, криз і соціальних потрясінь.

Ще один принцип – це принцип регулювання інформаційних потоків [32, с.118]. Регулювання інформаційних потоків дозволяє «відсіяти» непотрібну і, навіть, шкідливу інформацію, і доводити до суспільства чи до державних інституцій ті потоки, що є найбільш актуальними і необхідними в даний момент. А не, як у нашій системі, застосовуються різні технології маніпулювання громадською думкою, нав'язуючи суспільній свідомості теми, проблеми, які її, в даний час, мало цікавлять, а актуальні запити суспільства – залишають поза увагою. ЗМІ виконують «вказівки» владних структур щодо нав'язування суспільству порядку денного, який не відповідає часу, подіям.

Ми говорили про демократичні принципи, адже саме вони дають можливість населенню отримувати оперативну, точну, достовірну, а головне позитивну інформацію відносно суспільно значимих функцій того чи іншого суб'єкта публічного дискурсу. Саме за допомогою впровадження демократичних принципів у систему управління державою, інформація стає реальною силою, а ЗМІ, які її транслюють, важливим соціальним фактом. В той же час інформація і

засоби її передачі стають об'єктом пристальної уваги, не лише до політиків, але й усієї системи державного управління.

В той же час принцип регулювання інформаційних потоків буде лише одним із прикладі управлінських дій щодо удосконалення комунікації в органах державного управління.

3.2. Удосконалення комунікативних зв'язків системи державного управління з суспільством в Україні

Зв'язок влади з суспільством – важливий елемент комунікації в системі державного управління.

Механізм зв'язків з громадою держави або «паблік рілейшнз» є ключовим у взаємодії демократичної державної влади з громадянським суспільством, ми згадували в попередньому підрозділі про такий важливий принцип як демократичний.

Участь органів державної влади у зв'язках з громадськістю можна описати як допомога державі у вирішенні об'єктивних протиріч між плюралізмом політичної сфери суспільства і неподільністю і монолітністю державної влади. У відповідності з демократичними напрацюваннями суспільного розвитку, наприклад, державні служби мають удосконалювати і підтримувати формування громадянського суспільства при цьому пріоритетним направленням є налагодження як прямих, так і зворотніх зв'язків.

Це є те завдання, яке має стояти перед українською системою державного управління, органами влади та державною службою.

Так, до основних функціональних задач взаємодії органів владних структур з суспільством можна віднести участь громадян в демократизації державного управління – що й дає всі можливості для становлення правової держави з потужним соціальним середовищем.

Нині розроблена, опробована і вдало функціонує класифікація методів, форм і каналів державної комунікації, яку можна по різному обґрунтувати і застосовувати до українських реалій. Українським фахівцям слід «підхвтити» ці тренди.

Але базовими канали мають бути:

1. Комунікації через неформальні канали або міжособистісне спілкування є одним із найдавніших, що існували ще в «примітивних» суспільствах.

Але й сьогодні, в сучасних політичних системах з розгалуженою, а значить складною мережею, ЗМК відіграють значиму роль. І тут варто зупинитися на двох аспектах, що справляють своє «відображення» на системі управління державою.

Перший пов'язаний з ситуацією, коли комунікації відбуваються через міжособистісне спілкування в якості основного каналу передачі чи отримання інформації. Цей канал відрізняється потужним емоційним зв'язком, що робить його часто більш дієвим, чим, наприклад, ЗМІ.

Другою площиною комунікації через неформальні канали є те, що міжособистісне спілкування включено в процес трансляції і засвоєння інформації за допомогою масових каналів. Це доказує у своєму аналізі комунікацій П. Лазарсфельд: певна частина інформації, що передається ЗМК не сприймається масовою аудиторією [81].

Вплив йде через «лідерів думок»:

- вони більш інформовані;
- краще орієнтуються в політиці, економіці, управлінні та культурному середовищі;
- не бояться висловлюватися [5].

Тому спочатку така інформація йде до «лідерів думок», а далі по міжособистісним зв'язкам до масової аудиторії.

Загалом лідери думок це суб'єкт, чия думка може вплинути на погляди, висновки і уявлення цільової аудиторії. Часи змінилися і сьогодні «лідерами думок» можуть бути:

- блогери - люди, що професійно й постійно розвивають онлайн-ресурс, мають особистий сайт, сторінку в соціальних мережах, ведуть щоденник в інтернеті, доповнюючи текст відео, графіками, особистими фото;

- актори, співаки, музиканти – вони можуть актуалізувати якусь тему, проблему, привернути увагу чи навпаки до питань, які замовчуються органами влади

- віртуальний інфлюенсер - особа, що впливає і має значення для певної аудиторії й найчастіше це знаменитість, експерт у своїй сфері. Інфлюенси будують свою кар'єру в Інтернеті [5].

Фактично всіх лідерів думок нині ділять на дві групи виходячи із типу занять і кількості підписантів. Рід занять об'єднує таких осіб у першу чергу за їх основною діяльністю, тому туди входять спортсмени, політики, селебретіс, експерти з якоїсь сфери. За кількістю підписантів «лідерів думок» поділяють на наноінфлюенсорів, мікро- макро- та мільонників. У першій групі фіксують до 1 тисячі прихильників, до другої – від 10000 до 100000 тисяч, у третій від 100000, а у четвертій від 1 мільона [5].

Щоб не «прогадати з вибором «лідера думок» важливо враховувати рід занять, кількість підписантів та інші фактори. Тут найбільше важлива якість взаємодії «лідера думок» з підписантами. Часто буває так, що чим менша аудиторія, тим тісніший комунікативний зв'язок.

В Україні «лідерами думок» сьогодні є і військові експерти, військові аналітики, до яких ми прислухаємося і аналізуємо достовірність інформації, яку вони подають.

2. Комунікації через різні суспільні структури.

Сполучною ланкою тут стають великі політичні групи – партії, групи інтересів, опозиційні структури, різні фонди, лобісти, тобто всі ті, хто опосередковує взаємні стосунки між політичною системою і суспільним середовищем. Ці структури називають «швейцарами», мета яких:

по-перше - артикулювати, тобто чітко і недвозначно сформулювати позицію все «розкласти» по пунктам;

по-друге – агрегувати, тобто поєднувати/приєднувати/підсумовувати окремі дані чи елементи в одне ціле [37].

Безпосередньо і артикуляція, і агрегування поєднують в одне ціле групові інтереси.

3. Комунікація через ЗМІ.

Така комунікація має основним завданням – розповсюдження політичної інформації. У нашій державі основним каналом передачі інформації є ЗМІ, які каналами державної влади за допомогою яких конструюється порядок денний, тобто тих питань, що є актуальними для суспільства та потребують аналізу та обговорення (ми говоримо про новинний порядок в телеєфірі з фокусуванням уваги на подіях навколо нас).

Налагодження зв'язків з суспільством за допомогою ЗМІ у державних органах влади відбувається завдяки методам ПР. Тому базовим завданням сучасних демократичних держав є удосконалення і наповнення ПР новими технологіями, де базовим завданням є відкритість органів держави.

Нині ПР – це і діяльність в системі державного управління, це і комплекс заходів націлений на досягнення інформаційної відкритості (прозорості) органів державної влади, політичних структур – зі встановленням зворотного зв'язку з населенням та формуванням позитивної репутації кожної окремо взятої державної структури.

Далі для покращення роботи державних органів влади вся інформація має базуватися на дієвих програмах, проектах, які є частиною стратегії держави. Всі ці програми і проекти мають удосконалювати і розвивати систему інформування населення, що і є базовою ціллю політики держави. Якість, кількість і доступність інформаційних ресурсів є важливим показником інформаційної відкритості органів влади.

Слід вказати, на врахування природи людських потреб. На базі мотиваційної аналітики і знань психології людини, впливаючи на підсвідомість через технології ПР можна формувати, змінювати бажання, потреби населення, задавати тон емоціям та збуджувати людей до певних дій.

Крім того, рівень управління суспільством напряду залежить від особливостей функціонування ПР на регіональному рівні, а для України, тим більше саме тих регіонах, що знаходяться на територіях, де постійно відчувається «подих» війни.

Органам влади в регіонах слід враховувати, що найкраще їм спілкуватися з громадянами напряду, така можливість є, тобто можна реалізовувати комунікативну функцію.

На загальнодержавному рівні акцент слід робити на взаємодію з пресою та на аналітичній та пропагандистській роботі. Крім того, органи державної влади різняться наявністю обов'язкових для розповсюдження на радіо та телепрограмах інформаційних повідомлень з державних структур, засновниками яких є і є держава.

Сьогодні отримали підтримку інтегровані комунікативні маркетингові комунікації (ІМК), які виходять із необхідності оцінки стратегічної ролі окремих напрямів (реклами, прямого маркетингу, уже згаданого ПР) та пошуку оптимального поєднання цих технологій для забезпечення ясності, чіткості, послідовності і максимізації впливу/донесення комунікаційних програм за допомогою не суперечливої інтеграції всіх окремих звернень громадян, груп інтересів, бізнес структур.

Тут особлива роль відведена маркетингу, який орієнтований як на товари, які «видають» державні органи влади (укази, постанови закони) і на споживача (нас з вами), які за цими специфічними продуктами мають будувати буденне життя. Але, одночасно, ці товари мають задовольнити наші потреби, тому й застосування цих технік називається інтегрованим маркетингом [4].

Нині багато країн застосовують таке поняття як «комунікативні практики» - мова йде про різну упорядкованість зразків раціональної діяльності, націленої на передачу/прийом соціально значимої інформації. Це і постійне відтворення систем комунікацій різного роду. Тут комунікації це діяльність суспільства, яка направлена на самовідтворення аутопойетичної системи, яка характеризується

здатністю формувати холономний (цілісний) образ самої себе, де має віддзеркалюватися її макроідентичність [37].

А загалом соціальна система, посилаючись на зарубіжний досвід, може вибудовувати такі реалії за допомогою пошуку, а часом «проб» і помилок, а це уже – «розгорнута» у часі соціально-історична еволюція [35].

Крім того, це може супроводжуватися обмеженням суспільства від зовнішнього середовища - шляхом відбору певних способів дій [28, с.83].

Комунікативні практики в сучасних демократичних країнах реалізуються через вибір, дію індивіда, яка має супроводжуватися ціленаправленою інформацією в конкретній ситуації, а також презентувати систему знань, норм, цінностей і зразків поведінки, прийнятих в конкретному комунікативному середовищі.

В такій комунікації зароджуються комунікативні практики, які можуть стати основою суспільства і державних трансформацій, що потребує наша держава, особливо в контексті вступу до ЄС.

Нові комунікативні практики нині визначають як всі види практичної комунікативної діяльності в прямій та опосередкованій формах, з використанням вербальних і невербальних засобів, які можна застосовувати в мережі.

Сучасний стан розвитку комунікацій в системі державного управління показує більшу конвергованість комунікативних технологій, які впливають на те, яким чином здійснюється, і як «переживається» спілкування між людьми. Ми ведемо мову про концепт «полімедіа» [28, с.109], який з'явився в результаті необхідності описати і зрозуміти середовище в якому ми перебуваємо.

В умовах «полімедіа» акцент зміщується з описання властивостей кожного конкретного медіа як дискретної технології (роздільної, завжди протиставляється неперервному) на розуміння нових медіа як середовища так званих - афродансів (можливостей) [64, с.216], щось здійснити з певним об'єктом чи фрагментом.

Таким чином, важливо уже не стільки те, які обмеження накладаються, чи технології застосовуються, скільки те, як здійснюється вибір між різними медіа,

і які соціальні, управлінські політичні, емоційні наслідки цього вибору для суспільства і держави.

Важливо, що управління полімедійним середовищем стає нерозривно пов'язаним з міжособистісними відносинами і почуттями, які вони несуть (або насаджують). Ця концепція дозволяє ресоціалізувати технології [28, с.129], так як вибір обумовлюється уже не тільки і не стільки технічними чи економічними міркуваннями, але в першу чергу – моральними, соціальними і емоційними факторами.

Можна аргументувати, що концепт «полімедіа» дозволяє описати нову мережу соціальних зв'язків, що для України в умовах війни, так важливо. А для того, щоб «полімедіа» як середовище комунікативних зв'язків у державі працювало, необхідно три умови:

- фізичний доступ;
- доступність (особливо фінансова);
- медіаграмотність [10].

Важливим у даній ситуації є фактор моральності, чого так «бракує» нашим медійним каналам.

І, звичайно, нові шляхи зв'язку державних органів влади і суспільства слід шукати і в Інтернет мережі за допомогою нових інтернет-технологій.

Висновки до розділу 3

1. Показано, що комунікація в системі державного управління дає можливість продемонструвати статус та місце інформаційно-комунікативних зв'язків «держава-суспільство» і визначити рівень складності цих соціальних відносин.

2. Продемонстровано, що комунікація проявляє себе як посередник між індивідуальною і суспільно усвідомлено інформацією, саме тому базисним питанням комунікації в системі управління стають механізми, які переключають

індивідуальний процес і сприймання інформації у соціально та державно вагомі та багатозначні процеси персонального та масового впливу. Такі механізми містяться у мовній діяльності людей: а це безпосередньо норми і правила спілкування в державі її органах влади та державній службі (вміння говорити з громадянами).

3. Досліджено, що комунікація органів державної влади з суспільством в Україні дещо «просаджується» попри російсько-українську війну, а значить - знижується довіра до урядових інституцій з усіх складових елементів (особливо до чиновництва): компетентності; трактування страхів і «непевності» громадян; прийняття рішень на базі реальних фактів, а не тиску політики; поширення фактичної інформації; світова координація; довготермінове мислення і побудова планів; звітування.

4. Показано, що проблемою для держави може стати - керівництво країни (топ-менеджмент), яке висвітлює не ті пріоритети, наповнене нереалістичними ідеями, «відсторонене» від реальних подій (із-зі нерозуміння всіх державних процесів, не бажання змін чи байдужості) а, ще найнебезпечніше те, що такі управлінці - не вміють стратегічно мислити, бачити майбутнє та планувати на довгострокову перспективу щодо розвитку держави. Підсумком таких управлінських дій є застосування неефективних політик-процедур, дефіцит комунікації, непевність у своїх діях щодо застосування інновацій чи запровадження реформ.

5. Показано, що в умовах російсько-української війни органи державної влади мають більш активно комунікувати з суспільством, з метою довіри до органів влади (особливо посадових осіб), а це може бути лише за однієї умови - отримання достовірної і вичерпної інформації, яка б спонукала до того, щоб у повсякденному житті громада могла приймати продумані рішення.

6. Виявлено, що в українському суспільстві відсутній досвід щодо «послугування» держави як сервісної відносно надання правдивої інформації. Ми продемонстрували, що український соціум має «історичні травмування» від популізму (швидше відвертої і неприхованої «брехню») від органів держави.

ВИСНОВКИ

1. Виходячи з викладених позицій зробимо висновок, що для XXI ст. характерно те, що управління як процес прийняття рішень і їх реалізації базується на комунікації, без якої управління не може бути ефективним. У світі третього тисячоліття комунікації стали одним із визначальних факторів розвитку суспільства. Комунікації охоплюють всі кола суспільного буття, а також здійснюють вплив на зміст і динаміку колосального спектру соціально-політичних процесів.

2. Комунікації в державному управлінні можна розглядати і як внутрішню складову державно-управлінського процесу, і як внутрішні і зовнішні «направлення-зв'язки» з громадкістю і персоналом, що, одночасно, базуються й вимагають своїх правил і механізмів застосування.

До комунікативної діяльності органів влади відносяться три блоки задач:

- забезпечення інформаційного обслуговування структур держави і місцевого самоврядування;
- налагодження комунікації з «внутрішніми клієнтами»;
- налагодження роботи з інституціональними структурами.

3. Виділено (в певній мірі є намагання) сформувані механізми взаємодії органів державної влади і громадськості до яких можна віднести:

- інформування суспільства (одностороння взаємодія);
- інтерактивна взаємодія (двосторонній зв'язок);
- зворотна взаємодія.

4. Показано, що застосування ПР-технологій в державному управлінні:

- дозволяє встановити надійні та взаємовигідні відносини між суспільством та інституціями влади;
- сформувані та викристалізувані в суспільній свідомості позитивний імідж державних структур;
- «проложити» дорогу для прийняття повноцінних управлінських рішень;
- вирішувати конфліктні моменти.

5. Комунікації в державному управлінні України потребують постійного оновлення. Для цього можна спробувати дати певні рекомендації щодо їх удосконалення. Це стосується особливо горизонтальних зв'язків в Інтернет мережах для збереження не лише політичної, але й соціальної системи.

6. Проаналізовано підходи до визначення механізмів державного управління. Так, показано, що в залежності від сфери управління процеси комунікації в державному управлінні будуть мати специфічні властивості. Показано, що в Україні поряд з інформаційною діяльністю в державному управлінні слід нарощувати можливості і переходити до комунікативної діяльності. Це вимагає зміни підходів до законодавства про комунікативну діяльність.

7. Визначено, головний і дієвий спосіб досягти бажаного результату для України – це створити систему, яка буде зрозуміло і злагоджено працювати незалежно від обставин і зовнішнього впливу. Саме це має стати основною зоною покращення в сфері комунікацій між державними органами влади і суспільством.

Тому необхідно створити єдину систему координації дій, політику «One Voice» (альбом програма), щоб уникнути інформаційного хаосу і попередження появи фейків (імітація, підробка, часто ігнор щодо редакційних правил, процесів чи норм, тобто ми маємо на увазі спотворені факти у вигляді неправдивої інформації). Далі організувати стандартний «трекінг» (метод пропорційного збільшення чи зменшення, в даному випадку говоримо про зменшення) політичних обіцянок і швидких перемог (згадаємо, як на рівні «марафону» з телеекранів линули і линуть передбачення щодо кінця війни).

7. В Україні необхідно сформувати комунікативну політику як динамічну систему, що включена у всі види діяльності суб'єктів державного управління і направлена на розвиток суспільного життя і втілення національної стратегії розвитку держави.

Україні, а особливо після закінчення війни, слід виробити довгострокову Національну комунікативну стратегію, яка може мати декілька рівнів функцій:

- основні;
- допоміжні;
- правові;
- організаційно-функціональні.

І в межах цієї стратегії слід визначити формування правового визнання комунікативної діяльності всього державного управління держави.

8. Державній системі управління слід навчитися визнавати свої помилки і відкрито про них говорити. Державні комунікації можуть стати більш ефективними тоді, коли ми навчимося вибудовувати нову сервісноорієнтовану культуру відносин, коли влада на власному прикладі покаже, як це – діяти разом, рухатися спільно до однієї мети і працювати системно.

Список використаних джерел

1. Амро Т. (2023). Професійна комунікація державних службовців у контексті війни: аналіз викликів та перешкод. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, (5(65), 104-107. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-15](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-15)
2. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення / О.І. Бабчинська // *Ефективна економіка* – 2018 – № 9 [Електронний ресурс] – режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf
3. Богуш Л. А. Роль засобів масової інформації у висвітленні збройних конфліктів у світі: теоретичний підхід. *Прикладні соціально-комунікаційні технології*. 2021. С. 291–295.
4. Бурмака Т.М. Комунікативний менеджмент. Конспект лекцій / Т.М. Бурмака, К.О. Велих – Харків, ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019 [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://eprints.kname.edu.ua/52644/1/2018%20КМ.pdf>
5. Бажинова О. А. Механізми комунікації влади та громадськості в умовах глобалізації [Електронний ресурс] .–Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2012-4/doc/4/06.pdf>
6. Безрук В.М. Особливості розвитку комунікативної компетентності державних службовців. *Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Львів : ЛРІДУ НАДУ*, 2017. Вип. 1(50). С. 139–148.
7. Борисенко О. П. Комунікація як інструмент державного управління: сучасні тенденції / О. П. Борисенко, К. О. Чернокалова // *Публічне управління та митне адміністрування*. – 2020. - № 2(25). – С. 58 – 62
8. Васильченко М.І. Комунікативний менеджмент. Навчальний посібник / М.І. Васильченко, В.В. Гришко – Полтава, 2018 [Електронний ресурс] – режим доступу: [file:///C:/Users/User/Downloads/КМ%20Васильченко%20Гришко%202018%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/КМ%20Васильченко%20Гришко%202018%20(1).pdf)

9.Великобританія. Незалежна комісія зі свободи інформації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.gov.uk/government/organisations/independentcommission-on-freedom-of-information>

10.Внутрішні комунікації у воєнний та післявоєнний період: практичні поради для служб управління персоналом. Національне агенство України з питань державної служби. 2022. URL: <http://surl.li/fplby>

11.Войтенко А. Б. Інформаційні технології у комунікації та взаємодії влади, суспільства і бізнесу у публічному управлінні, місцевому самоврядуванні та розвитку підприємництва [Електронний ресурс] / А. Б. Войтенко, М. Ф. Плотнікова, О. Г. Булуй // Державне управління: удосконалення та розвиток : електрон. журн. – 2021. – № 2. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1979>.

12.Громова О. В. Теоретичні засади комунікаційних зв'язків у державному управлінні / О. В. Громова, Р. І. Шевчук // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2019. - № 5(110). - С. 32-36.

13.Дафт Р. Л. Уроки лідерства / Р.Л. Дафт; за участі П. Лейн; [пер. з англ. А.В. Козлова; під ред. проф. і.В. Андреевої]. - К.: Ексмо, 2006. — 480 с.

14.Дафт Р. Л. Менеджмент [Текст] : підручник для слухачів, що навчаються за програмою "Майстер ділового адміністрування"/ Річард Дафт ; [пер. з англ. В. Кузін]. - 10-е вид. - Київ, 2017. - 655 с. <https://search.rsl.ru/ru/record/01008602946>

15.Дегтяр О. А. Інформаційно-комунікативна діяльність в державному управлінні як інструмент інтенсифікації соціального партнерства [Електронний ресурс] .–Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=623>

16.Драгомирецька Н. М. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. пос. / Н.М. Драгомирецька, К.С. Кандагура, А.В. Букач. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017 – 180 с.

17.Друк В. В. Сучасні наукові підходи щодо дослідження поняття комунікація в державному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. №4 URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1062>

18.Європейські стандарти PR: «зведення мостів» через Європу? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pr-news.su/publicat/n1/1_5.

19.Іващенко С. Р. Роль соціальних мереж (Facebook) у комунікаційному процесі сфери громадського здоров'я. Україна. Здоров'я нації. 2017. 3. С. 323-324.

20.Інформаційна складова державної політики та управління : монографія / С.Г. Соловйов та ін. ; заг. ред. д. держ. упр., проф. Н.В. Грицяк. Київ : К.І.С., 2015. 320 с.

21.Закон України про інформацію. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

22.Закон України Про звернення громадян. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

23.Закон України про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

24.Запровадження комунікацій органів державної влади : зб. мат-лів наук.-практ. конф. / упоряд. А.В.Баровська. – К. : Фенікс, 2-16.- 192 с.

25.Зарічна Ю. А. Дослідження ефективності застосування та напрямів розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у державному управлінні, на прикладі відділу взаємодії із засобами масової інформації Тернопільської обласної державної адміністрації: кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю „281 — публічне управління та адміністрування“ / Ю. А. Зарічна. — Тернопіль : ТНТУ, 2021. — 83 с.

26.Кандагура К.С. Механізми державного управління у сфері взаємовідносин влади з інститутами громадянського суспільства [Електронний ресурс] Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2015. - № 1. – Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua>

27.Кандагура К.С. Комунікативні проекти в умовах інформаційного суспільства: вітчизняні та зарубіжні моделі / К.С. Кандагура // Науковий вісник Академії муніципального управління : зб. наук. пр. – Серія : Управління. – 2015. – Вип. 1. – Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua>

28.Кедді Джоан, Вергез Крістіан Електронна демократія: сподівання та проблеми [пер. з англ. С. Соколик, О.Орель, К.Гомма]. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2009. 164 с.

29. Колісніченко Н.М. Діалогова комунікація влади і громадян в управлінні територіями. Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством: матеріали наук.-практ. конф. (Одеса, 28 квітня 2016 р.). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2016. С. 82–85.

30.Комунікаційна стратегія громади: тренд чи необхідність? Сайт euro-projects. URL: <http://europrojects.org.ua/> 2020/04/14/communication-strategy

31.Комунікаційна стратегія з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://www.minregion.gov.ua/> napryamki-diyalnosti/bezbaryernist/naczionalna-strategiya-zi-stvorennya-bezbaryernogo-prostoru-v-ukrayini/aktualnimaterialy/ komunikaczijna-strategiya-z-realizacziyi-naczionalnoyi-strategiyi-iz-stvorennya-bezbaryernogo-prostoru-vukrayini- na-period-do-2030-roku/

32.Комунікаційний інструментарій для державних службовців. / Косар Л., Камініс Я., Халісте Е. та ін. Київ : [б. в.], 2018. 136 с.

33.Комунікаційний штаб ЦГЗ та рекомендації щодо комунікації під час війни. Сайт Департаменту охорони здоров'я Житомирської обласної державної адміністрації.URL: https://ozdep.zht.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=8666:komunkaczjnij-shtab-czgz-ta-rekomendacz-shhodo-komunkaczpd-chas-vjni&catid=3:2009-06-22-11-43-53&Itemid=8

34.Комунікаційні стратегії. Сайт. ПРОМІС: партнерство для розвитку міст. URL: <http://pleddg.org.ua/ua/> komunikaciyni-strategi

35.Комунікація клієнтами.URL:http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/45875/1/Reshetniak_Komunikatsiia_z_klientamy_2018.pdf 3

36.Коротич О.Б. Комунікативна діяльність персоналу органів публічного управління. Публічне управління XXI століття: синтез науки та практики : зб. тез

XIX Міжнар. наук. конгрес, (19 квітня 2019 р.). Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр». 2019. С. 23–25.

37.Красняк, О., & Амонс, С. (2023). Соціальні комунікації: особливості їх запровадження в період війни. *Економіка та суспільство*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-35>

38.Креативна комунікація: методи та інструменти , посилання на курс: <https://www.coursera.org/search?query=креативная%20коммуникация%3A%20методы%20и%20инструменты&=>

39.Кужель Н. Проблема ефективної комунікації в умовах війни. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у ХХІ столітті: тези доп. XIV міжнар. наук. студ. конф. за підсум. наук.-дослід. роб. студ. за 2021 р. (Полтава, 13–14 квіт. 2022 р.). Полтава, 2022. Ч. 2. С. 3-5.

40.Лашкіна М. Нові підходи до комунікації в публічному просторі державного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/putp/2020-1/doc/1/02.pdf>

41.Литвинова Л.В., Збираник Ю.В. Теоретичні аспекти розвитку комунікації в органах публічної влади в Україні. Державне управління: теорія та практика. 2015. № 2. С. 4–11 URL: http://www.epatp.academy.gov.ua/2015_2/3.pdf.

42.Лікарчук, Н., Ярвіс, М., Вареник О., Малихіна, С., & Коноплянникова М. (2022). Сучасні тенденції та актуальні проблеми підготовки менеджера маркетингових комунікацій. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 522– 528.

43.Лях, Ю. І. (2020). ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ. *Науковий вісник: Державне управління*, 2(2(4)). [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-228-238](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-228-238)

44.Масова комунікація у глобальному та національному вимірах. – Д. : ДНУ імені О. Гончара, факультет систем і засобів масової комунікації, 2016. – Вип. 5. – 198 с.

45. Михайлова, О. Г. (2022). Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (5). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-03>

46. Медіаосвітні тренди 2023 – відповідь на виклики воєнного часу. Підсумки доповіді на Всеукраїнській стратегічній нараді за результатами обговорення і завдання коригувального етапу експерименту в 2022-2023 навчальному році. URL: <http://mediaosvita.org.ua/book/mediaosvitni-trendy-2023-vidpovid-na-vyukykyvoennogo-chasu/> 2. Мельник І. Інформаційна стійкість України: вибір трендів масової культури та їх вплив на суспільну свідомість і стратегії державного управління. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування». 32 (71). № 2, 2021. С. 69.

47. Метіль Т.К. Поняття та значення інформаційно-комунікаційного менеджменту організації у сучасних умовах. The 1st International scientific and practical conference «TOPICAL ASPECTS OF MODERN SCIENCE AND PRACTICE» (September 21- 24, 2020). Frankfurt am Main, Germany 2020. 402 p. №1, С.166-172.

48. Метіль Т.К. Формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту організації. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»: Зб. наук. праць. Переяслав, 2020. 570 с. №63, С.123- 127.

49. Надійний прес-офіс. Довідник професіонала. – Публікація Служби міжнародних інформаційних програм Державного Департаменту США. – Режим доступу: <http://www.usinfo.state.gov>

50. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологічні засади спілкування : монографія/Л. Орбан-Лембрик, Ю. Подгурецькі. – Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2008. – 416 с.

51. Павленко Є.М. Використання офіційного вебсайту як комунікативного каналу органу публічної влади (на прикладі вебсайту Державної фіскальної служби України). Публічне управління та митне адміністрування. 2019. № 1 (20). С. 157–158.

52. Пахнін М. Правові форми взаємодії між органами публічного управління та засобами масової комунікації. Підприємництво, господарство і право. № 6. 2019. С. 178–180.

53. Подорван А.Ф. Принцип зворотного зв'язку як основа комунікацій органів державної влади з громадськістю [Електроний ресурс] // Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/index.pl?task=arcls&id=68>

54. Проект Ради Європи «Дослідження: вплив воєнного стану на громадську участь в Україні». URL: <https://rm.coe.int/research-influence-of-martial-law-on-the-civil-participation-in-ukrain/1680a79d85>

55. Саакян О. Україна – полігон стійкості для західних демократій. Nv.ua. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/viyna-rosiji-proti-ukrajini-yak-ukrajincyamvdayetsya-chiniti-sprotiv-rosiyskiy-agresiji-noviniukrajini-50270195.html>

56. Саблін В. М., Євтух І. Л. Комунікації в управлінні організацією. Київ: КНЕУ, 2019. 293 с.

57. Самофалов Д. О. Моделі комунікативної діяльності в публічному адмініструванні громадського здоров'я: зарубіжний та український підходи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 9. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1728>

58. Сибиряков С. О. Комунікативні практики у державному управлінні в контексті розвитку інформаційного суспільства / С. О. Сибиряков // Публічне управління : теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління. – Х. : Вид-во «ДокНаукаДержУпр», 2010. – Вип. 3–4. – С. 112–119.

59. Соловйов С. Г. Основні характеристики стратегічних комунікацій / С. Г. Соловйов // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. – 2016. – Вип. 1. – С. 165–170.

60. Соціальні мережі як інструмент взаємовпливу влади та громадянського суспільства / [О. С. Онищенко, В. М. Горовий, В. І. Попик та ін.]; НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. – К., 2014. – 295 с.

61. Рачинська О.А. (2019) Механізми реалізації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. спец. 25.00.02. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Київ. URL: Електронний ресурс http://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/a-ref_Rachyns-ka2.pdf

62. Топольницька Т.Б. Комунікативний аспект у формуванні іміджу органів публічної влади. Електронне наукове видання «Економіка та суспільство». 2019. Вип. 20. С. 593–594.

63. Тренінг “Розробка комунікаційної стратегії для територіальної громади”. Програма DOBRE. Сайт Український кризовий медіа-центр. URL: <https://uacrisis.org/uk/podii/trening-rozrobka-komunikatsijnoyi-strategiyi-dlyaterytorialnoyi-gromady>

64. Устимчук О. В. Сучасні тенденції реалізації та розвитку комунікації в Українській моделі державного управління галуззю охорони здоров’я. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 2(45). С. 213–219

65. Черезова І. О. Комунікативна компетентність як інтегральна якість особистості / І. О. Черезова // Науковий вісник ХДУ. Серія «Психологічні науки». – Вип. 1. – Том 1. – Херсон, 2014. – С. 103–107

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

67. Файоль Анрі Загальне і промислове управління [Електронний ресурс] / Анрі Файоль. – Режим доступу: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>.

68. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки у Facebook. 2022. URL: <https://www.facebook.com/StratcomCentreUA>

69. Шварценберг Р.-Ж. Политическая социология: в 3 ч. – Ч. 1. – М., 1992. https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/akaiomova_politychna.pdf

70. Шевченко О. Особливості комунікацій з громадськістю у публічному управлінні. Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток. 2016. № 2. – С.76-81

71.A Review of Public Participation and Consultation Methods Abelson J, Forest PG, Eyles J, Smith P, Martin E and Gauvin F-P. Deliberations about Deliberation: Issues in the Design and Evaluation of Public Consultation Processes, McMaster University Centre for Health Economics and Policy Analysis Research Working Paper 01-04, June 2001 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vcn.bc.ca/citizenshandbook/compareparticipation.pdf>

72.ACT Theory of Communication [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://communicationtheory.org/act-theory-of-communication/>

73.AIDA Model // Advertising, Publish Relations, Marketing and Consumer Behavior, Interpersonal, Communication, Psychology, Behavioral and Social Science [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://communicationtheory.org/aida-model/>

74.An Introduction to Consultation Methods - Racial Equity Tools [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.racialequitytools.org/resourcefiles/fifecouncil.pdf

75.Attribution Theory // Advertising, Publish Relations, Marketing and Consumer Behavior, Interpersonal, Communication, Psychology, Behavioral and Social Science [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://communicationtheory.org/attributiontheory/>

76.Bo Laursen and Chiara Valentini Mediatization and Government Communication : Press Work in the European Parliament [Aarhus University, Department of Business Communication, Jens Chr.Skous Vej 2-3, DK-8000 Aarhus C, Denmark] // The International Journal of Press/Politics , January 2015 ; vol. 20 , 1 : pp. 26 - 44 . ,first published on November 7, 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://hij.sagepub.com/search?author1=Bo+Laursen&sortspec=date&submit=Submit>

77.BRIEF FOR POLICYMAKERS : The Contribution of Government Communication Capacity to Achieving Good Governance Outcomes : The George Washington University's Elliott School for International Affairs Linder Commons

Room, February 19, 2009, 9 am to 4 pm [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVACC/>

78.Cognitive Dissonance Theory // Advertising, Publish Relations, Marketing and Consumer Behavior, Interpersonal, Communication, Psychology, Behavioral and Social Science [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://communicationtheory.org/cognitive-dissonance-theory/>

79.Communication activity in a social network: relation between long-term correlations and inter-event clustering / [Diego Rybski, Sergey V. Buldyrev, Shlomo Havlin, Fredrik Liljeros, Hernán A. Makse] [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.nature.com/articles/srep00560#>

80.Green P. S. Winning PR tactics. – L., 1994. – 139 p. - Режим доступа: <http://www.ukom.gov.si/en/>

81.Lazarsfeld P.F. Sociologie // UNESCO, Main Trends of Research in the Social and Human Sciences. — P., 1970. — Vol.1.. Режим доступа: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/89857/04-Gavrilenko.pdf?sequence=1>

82.Nuno, M.L., Ornelas, M. The Influence of Economic Theories on Sustainable Development. Master thesis. Porto: Catholic University [in Portuguese]. 2017. URL: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/23613/1/Tese.pdf>

83.Resources/BriefGovCommCapacity 23. Chapter 1: How to conduct public and targeted consultation Authors: Jane Cowl,* Helen Tyrrell, Carol Sakala, Javier Gracia and Nancy Huang [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_ZvuHkvB9bkJ:www.g-in.net/document-store/working-groups-documents/g-i-n-public/toolkit/toolkit-chapter1.pdf+&cd=12&hl=uk&ct=clnk&gl=ua

84.PUBLIC ADMINISTRATION-A COMMUNICATING ORGANIZATION. THE ROLE OF COMMUNICATION AND ORIENTATION TOWARDS THE CITIZENS MUSCALU // Revista Economica 67:5 (2015) 73 [Emanoil 1 Lucian Blaga University of Sibiu] ; [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://economice.ulbsibiu.ro/revista.economica/archive/67506muscalu.pdf>

85. Public Affairs and Communications [Электронный ресурс]. – Режим доступа :<https://onlinempa.unc.edu/student-life/careers-in-public-administration/publicaffairs-andcommunications/>

86. Public Consultation Document Methodology Approval Process Proposal for Inclusion of Standardized Methods [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:exQGOWKan6cJ:database.vcs.org/sites/vs.org/files/Methodology%2520Approval%2520Process,%2520v3.1,%2520Standardized%2520Methods,%2520Public%2520Consultation.pdf+%26cd=14&hl=uk&ct=clnk&gl=ua>

87. Republic of Estonia [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://valitsus.ee/en/government-communication> – Режим доступа : <http://www.ukom.gov.si/en/>

88. Republic of Slovenia : Government Communication Office [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ukom.gov.si/en/>