

COMMUNICATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION:
A STRATEGIC ASPECT

КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ:
СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

Nataliia Hrabovenko¹

Olena Mykhaylova²

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-297-5-15>

Abstract. In the scientific space today, there is a rethinking of the content and nature of communications in public administration and an awareness of the need to move from the model of informing to the model of interaction in the process of making managerial decisions, therefore communications remain an important component of the development strategy of the state and public authorities, in particular. The answer to today's managerial challenges should be the application of a strategic approach to the communication activities of public authorities. The *purpose* of the paper is to reveal and characterize the strategic aspect of communications in public administration at the current stage of reform implementation. Important in the context of our research is the substantiation of the strategic component of communication carried out by E. Goldman, who notes that the basis of strategic communications is perception management, in which the most important role is played by the coordination of information flows, ideas, actions and decisions aimed at bringing the perception of target audiences into line to the goals of state policy. The research *methodology* is based on general research methods of analysis and synthesis, the method of theoretical generalization, analogy, complex and system methods. The information base of the research is regulatory documents, communication strategies of central public authorities, etc. The *results* of the survey consist in a critical analysis of the current state of development of communication strategies of central

¹ Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Social Philosophy and Management, State Tax University, Ukraine

² Postgraduate of PhD, State Tax University, Ukraine

public authorities in Ukraine, substantiation of the need to rethink the nature of the impact of communication on the fundamental processes that underlie the problems of state security and ensuring its national interests. It has been proven that the achievement of these goals and objectives of the state communication policy is impossible without increasing the level of trust and the image of state authorities among citizens; raising citizens' awareness of the processes taking place in them; ensuring active participation of the public in the process of making management decisions by establishing feedback; improving cooperation with national and international mass media; strengthening the presence of public authorities at the international level; optimization of internal communications and information exchange in public authorities. *Practical implications.* The result of the survey is the development of recommendations for improving the strategic aspect of communication policy in the activities of public authorities through the implementation of the service state model.

1. Вступ

Процес модернізації, впровадження адміністративних реформ, перехід державно-управлінської діяльності на сучасні європейські стандарти актуалізує необхідність перетворення органів публічного управління на сервісні структури, які, насамперед, відповідатимуть потребам та інтересам громадян, стоятимуть на загальноєвропейських принципах демократії, коли права і свободи людини і громадянина є метою діяльності та беззаперечною цінністю держави.

Нові вимоги до органів публічної влади висуває необхідність безпосередньої участі громадян як на етапі прийняття державно-управлінських рішень, так і на етапі їх підготовки та реалізації. Ефективна комунікація з громадськістю сьогодні є джерелом сили публічної влади [1].

Ефективне публічне управління в державі не може функціонувати без створення належної системи внутрішньої та зовнішньої комунікації та обміну інформацією у сфері публічного управління. Від розвитку ефективної комунікаційної взаємодії залежить успішність діяльності органу публічної влади, громади та держави в цілому.

На сьогодні все більш очевидною стає необхідність розробки єдиної комунікаційної стратегії, яка включає весь арсенал комунікаційних методів та засобів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей дер-

жави в країні і на міжнародній арені. Стратегічний підхід до комунікацій в публічному управлінні передбачає вихід за межі традиційного набору категорій, таких як «цільова аудиторія», «повідомлення» та «інформаційні канали», і перехід до впливу на фундаментальні процеси, що лежать в основі проблем безпеки держави та забезпечення її національних інтересів.

Мета дослідження – розкрити сутність та здійснити аналіз стратегічного аспекту комунікацій у публічному управлінні на сучасному етапі реалізації реформ.

Завдання дослідження: теоретично обґрунтувати сутність понять «комунікаційний процес», «комунікації у публічному управлінні», «комунікаційні стратегії» у публічному управлінні; дослідити проблемне поле формування та функціонування комунікацій у публічному управлінні; визначити шляхи вдосконалення комунікаційного процесу в сфері публічного управління.

Методологія дослідження базується на загально дослідницьких методах аналізу та синтезу, методу теоретичного узагальнення, аналогії, комплексного та системного методів.

Акцентується увага на тому, що технології комунікації влади із суспільством і його інститутами ще недостатньо розроблені на теоретичному рівні і виокремлюється низка проблем, які потребують невідкладного вирішення: недовіра суспільства до влади, закритість інформації і відсутність необхідної роз'яснювальної роботи, слабка організаційна структура, погано налагоджені зв'язки з громадськістю, відсутність фінансування тощо. Автор припускає, що вирішення проблем вбачається у підвищенні прозорості технологій Government relations, а також у побудові послідовних етапів їх впровадження та уніфікації використання.

2. Теоретичне обґрунтування комунікацій та комунікаційного процесу у публічному управлінні

Проблема взаємодії влади і суспільства хвилювала ще давньогрецьких філософів, ідеї яких потім отримали розвиток у працях Н. Макіавеллі, Ж.-Ж. Руссо, Т. Гоббса, Дж. Локка та інших мислителів. Найбільш активна дискусія на цю тему велася в межах теорій масового суспільства (Г. Блумер, Г. Лебон, К. Мангейм, Г. Тард, Ж. Ортега-і-Гас-

сет та ін.). Окрім того, про взаємодію в системі «той, хто наділений владою – той, ким управляють» активно йшлося і в ході дискусій про громадянське суспільство, які у 90-х роках ХХ століття знову активізувалися на хвилі демократичних перетворень у колишніх пострадянських країнах. Усе це свідчить про високий інтерес до проблеми побудови діалогу між владою та суспільством, зокрема, його інформаційно-комунікаційної складової.

Найбільший внесок у розвиток уявлень про механізм та складові елементи комунікаційних процесів у публічному управлінні зробили, на нашу думку, представники таких методологічних підходів, як поведінковий (Г. Лассвелл, П. Лазарсфельд), кібернетичний (Н. Вінер, К. Дойч), структурно-функціональний (Г. Алмонд, Дж. Коулман), комунікативістський (Г. Арендт, Ю. Габермас, М. Фуко). Аналізуючи прогресивний процес розвитку поглядів на комунікаційний процес у системі публічного управління, можна констатувати, що погляд на публічні комунікації як односпрямований процес впливу комунікатора на аудиторію різними засобами змістив акцент на зворотний зв'язок, врахування якого надає політичній системі стабільність існування та ефективність розвитку. Комунікація стала розумітися як найважливіша функція будь-якої системи. Дослідники дійшли висновку, що будь-яка соціальна система (в тому числі й політична) є продуктом взаємодії між людьми, заснованої на досягненні взаєморозуміння та згоди, що стають можливими, насамперед, у результаті комунікаційної взаємодії.

Комунікація у публічному управлінні є регулюючим і координуючим механізмом у взаємовідносинах держави і суспільства, що забезпечує стабільність і ефективність функціонування соціального організму в цілому.

Значення комунікації як однієї з основ менеджменту досліджувалося ще в класичних теоріях управління та теоріях організації І. Ансоффа, Е. Мейо, Ф. Тейлора, А. Томпсона, А. Файоля та ін. В українській науці управління цим питанням займалися О. Баранов, А. Барікова, С. Бойчун, Ю. Довбуш, О. Загвойська, К. Кислюк, А. Кірмач, І. Куспльак, Ю. Мазурок та ін. Проблеми інституціоналізації стратегічних комунікацій у системі державного управління досліджували В. Дрешпак, Д. Дубов, Є. Романенко, В. Рубцов, Т. Сівак та ін.

Аналіз сучасних підходів до комунікації та комунікаційної діяльності надав можливість зробити висновок, що комунікацію в публіч-

ному управлінні доцільно розглядати через призму діяльності як такої (діяльнісного підходу) та її системності (включаючи низку елементів комунікаційних моделей управління, політичної комунікації, психологічної комунікації, маніпулювання) з урахуванням законодавчих актів та внутрішньо організаційної діяльності [2]. Саме такий підхід дозволив науковцям і практикам у цій сфері сформулювати складові комунікаційної політики, стратегії, комунікаційні плани тощо. Так, відповідно до *діяльнісного підходу* публічне управління постає як діяльність органів публічної влади, яка спрямована на створення умов для реалізації функцій держави, основних прав і свобод громадян, для узгодження різноманітних груп інтересів як у суспільстві, так і між державою та суспільством, для забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами [3].

Отже, комунікація в діяльності суб'єктів публічної влади не є сукупністю окремих способів чи прийомів взаємодії, а включається в усі види діяльності та виступає засобом, що її обслуговує.

Комунікацію можна характеризувати як *процес*, під яким зокрема, розуміють сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного результату [4, с. 1179]. За *процесним підходом*, комунікація – це процес координації комунікаційної діяльності суб'єктів публічного управління, спрямований на встановлення довгострокових зв'язків із цільовими аудиторіями (об'єктами) та посилення їх стратегічного ефекту; синхронізація суб'єктами цілей, дій, смислів, ідей тощо з метою проектування в стан масової свідомості стратегічних цінностей, інтересів і завдань, реалізації місії та стратегій розвитку; постійна інформаційна взаємодія із зацікавленими сторонами, цільовими аудиторіями з метою вимірювання поведінкових та соціальних змін, внесення корекційних дій на шляху досягнення визначеної стратегічної мети [5].

Комунікації у наукових джерелах розглядаються, зокрема, і з позицій *технологічного підходу*, виходячи з розуміння, що технологія – це сукупність дій, які мають бути реалізовані послідовно та доцільно; з використанням суб'єктом конкретних засобів і прийомів для досягнення певної мети з оптимальним використанням ресурсів [6, с. 177]. Тобто, комунікації характеризуються, з одного боку, як основа управлінського процесу, як особливий вид державної діяльності, а з іншого – як технологія управління.

Виходячи із завдань нашого дослідження, виникає необхідність проаналізувати поняття «*комунікації в публічному управлінні*» та «*комунікаційні стратегії*». Зауважимо, що автори, які у своїх працях зосереджувалися на комунікації, розглядали її крізь призму наукових галузей, у межах яких здійснювався аналіз, тобто в рамках філологічних, юридичних, політичних наук. Тому досі немає усталеного підходу та чіткого визначення понять «комунікації в публічному управлінні» «комунікаційні стратегії». Така ситуація зумовлена недосконалістю державної інформаційно-комунікаційної політики, спрямованої на просування національних інтересів і державних цілей, відсутністю ефективного стратегічного планування та кваліфікованих фахівців у цій сфері. Державне регулювання інформаційного простору, як і комунікаційна діяльність органів публічного управління зокрема, не є системними, тобто здійснюються хаотично, епізодично і досі не виокремилися в самостійну складову державної політики.

Комунікація в публічному управлінні – це специфічна діяльність суб'єктів публічної сфери, яка включає чотири всеохоплюючі складові:

– *стратегічні комунікації*, які розглядаються у таких визначеннях:

а) як система національної безпеки і оборони; б) як зовнішня політика держави, система стратегічного публічного управління, публічна політика в цілому, а також бізнес-середовище;

– *кризові комунікації* вивчають управління комунікаціями в переломний момент розвитку та функціонуванні політичної системи, структур публічного управління, що характеризуються нестабільністю, незбалансованою діяльністю політичних інститутів, зниженням рівня керованості соціально-економічними процесами, загострення політичних конфліктів, підвищенням критичної активності громадськості до органів публічного управління. Завданням органів публічної влади в управлінні комунікаціями в кризовій ситуації є мінімізація впливу кризи на власну діяльність та цільові аудиторії, скорочення часу, що витрачається на ліквідацію кризи, а також відновлення контролю над ситуацією та комунікацією якомога швидше [7];

– *міжособистісні комунікації* – реалізуються між державними службовцями на різних рівнях управління;

– *масові комунікації* досліджують комунікації між органами публічного управління і громадськістю, засобами масової комунікації (ЗМІ, соціальні мережі, Інтернет тощо).

У науково-експертному середовищі для характеристики важливих соціально-комунікаційних процесів між владою та громадськістю найчастіше застосовується поняття «соціальні комунікації», під яким розуміють організовану, стратегічну, упорядковану, інституалізовану інформаційну взаємодію у соціальній або суспільній сферах за допомогою визначених каналів, способів та засобів зв'язку між соціальними інститутами та споживачами соціальної інформації в умовах високотехнологічного, інформаційного виробництва, які залежно від мети, завдань і характеру взаємодії створюють різні види комунікації. Найголовніше у розумінні соціальних комунікацій – інституалізація зв'язків між суб'єктами взаємодії, що призводить до створення державою певних центрів, департаментів, служб, відділів, інститутів, які виводять комунікацію на технологічно-виробничий рівень. Отже, соціальні комунікації виступають як вид організованої взаємодії, стратегічної комунікації, де є певне планування, координація дій [8].

Слід звернути увагу, що в науковій літературі часто застосовуються як синонімічні такі два поняття, а саме: «комунікативна політика» та «комунікаційна політика». Однак, це, на думку багатьох дослідників, є не коректним, тому що останнє поняття вважається ширшим, оскільки визначає засоби та особливості взаємодії з населенням шляхом використання комп'ютерних технологій. Термін «комунікативний» дослідницею Л. Гуменецькою визначається як такий, що стосується спілкування за допомогою мови, символів, знаків, а термін «комунікаційний» – як передача повідомлення певного змісту, ідеї, наявної в думці [9, с. 123]. Тобто, термін «комунікаційний» пов'язаний з технологічним аспектом передачі інформації між суб'єктом і об'єктом. Отже, *комунікаційна політика органів публічної влади* характеризується як процес організації, розробки та передачі інформації відповідними комунікаційними каналами для впливу на певну цільову аудиторію і містить такі складові, а саме: принципи, цілі; нормативні акти; кодекси поведінки тощо [5, с. 53].

Слід також зазначити, що комунікації у публічному управлінні мають зовнішню і внутрішню спрямованість. На думку науковця Є. Романенко, комунікаційна політика держави спрямована на налагодження ефективних форм взаємодії органів державної влади та громадськості, кожна з яких є проекцією відповідної моделі, інструментальна підтримка якої, з одного боку, слугує ефективності функ-

ціонування системи державного управління в цілому, а з іншого – розвитку самого громадянського суспільства [10, с. 190–201]. Науковцем розглядаються різні моделі державної комунікаційної політики, яка ґрунтується на концептуальній моделі комунікативної взаємодії на рівні «державна влада – громадянське суспільство», яка має трирівневий ефект: довгостроковий (стратегічний ефект); середньостроковий (кумулятивний ефект); короткостроковий (разовий ефект) [11, с. 205]. Кожен із цих ефектів, на думку дослідника, характеризується певними формами: взаємодії, діалогу та договірного партнерства органів державної влади та громадськості. Науковець також виокремлює моделі зовнішньої та внутрішньої комунікаційної політики держави. У рамках *зовнішньої моделі*, за його словами, під комунікаційною політикою держави необхідно розуміти стратегію і технологію використання комплексу засобів взаємодії із зацікавленими суб'єктами [12]. Основним завданням зовнішньої комунікаційної політики є створення стабільного іміджу та налагодження партнерських відносин держави на міжнародному рівні для досягнення власних стратегічних цілей. *Внутрішня модель комунікаційної політики* в публічному управлінні зосереджує свою увагу на міжособистісній комунікації між посадовими особами на різних ієрархічних рівнях, міжгруповому спілкуванні та комунікації як компонентах управлінської діяльності.

Зовнішня комунікаційна політика стосується природних чинників розвитку суспільства, усі методи спрямовані на: підтримку досягнення цілей національних стратегій; задоволення потреб місцевих громад; розширення права та можливості громадян брати участь у прийнятті державних управлінських рішень; вирішення потенційних проблем; побудову довірчих відносин між державою і громадськістю; зміну в поведінці населення; мотивацію населення до участі в громадських справах; формування ефективного партнерства; допомогу громадянам в усвідомленні своїх прав та можливостей; формування відповідальної поведінки населення; охорону цінностей; обговорення щоденних проблем населення; підтримку та розвиток соціальних зв'язків.

Внутрішня комунікаційна політика зосереджена на вивченні корпоративної комунікації як складової сучасної управлінської культури та інструменту взаємозацікавленої комунікативної взаємодії всіх її учас-

ників. Досягнення цілей, що стоять перед органами публічної влади, вимагає цілеспрямованих дій, які в свою чергу утворюють цільову або адміністративну систему, під якою розуміється система службових відносин, визначена наказами, інструкціями, правилами, законами, розпорядженнями тощо. Така система містить: розподіл функцій; субординацію посад; систему зв'язків.

У діяльності установ публічної влади використовуються різноманітні засоби, види та форми комунікації. Зростає також значення ділового спілкування, оскільки це багатогранний процес встановлення та розвитку контакту між людьми. Він охоплює не лише обмін інформацією, а й сприйняття та розуміння іншими учасниками комунікаційного процесу і на цій основі вироблення єдиної лінії комунікативної взаємодії.

Окрім того, комунікація є важливим інструментом для посилення взаємодії між владою та громадянами та реалізуються кількома способами, зокрема, через: методи безпосереднього спілкування (взаємодії); електронні технології зв'язку; електронне урядування; право як комунікації; PR-комунікації.

Здійснення комунікації в органах публічної влади передбачає застосування таких *методів безпосереднього спілкування (взаємодії)*, а саме: пропаганда; переконання; освіта; пояснення; спонукання; діалог з використанням медіа; консультування, інформування. Слід зазначити, що інформування громадян вважається одним із методів реалізації комунікаційної політики держави, а інформування населення реалізує право громадянина на отримання оперативної інформації.

Електронна інформаційна (комунікаційна) взаємодія органів публічної влади – взаємодія органів публічної влади з іншими органами влади та органами місцевого самоврядування, громадянами, юридичними особами з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій із застосуванням високих стандартів доступу до інформаційних ресурсів. Особливостями чинної нормативно-правової бази у сфері електронної взаємодії є широке використання терміну «обмін інформацією (даними)» для визначення функцій публічного управління [13]. Поряд з терміном «електронна взаємодія» часто вживається, особливо в західній літературі, більш точний термін «interoperability», тобто здатність до взаємодії, зокрема до обміну даними та інформацією. Інтероперабельність як можливість взаємо-

дії між сервісами є важливим елементом ефективного використання інформаційних ресурсів електронної держави.

Технології електронного зв'язку включають: створення єдиної центральної ІТ-системи, до якої підключаються інформаційні системи органів влади; використання онлайн-кабінетів (Office-365, Google Docs та ін.), системи дистанційного навчання тощо.

Електронне урядування включає: а) послуги, які надаються безпосередньо державою (тобто органами публічної влади та органами місцевого самоврядування) громадянам; б) інтерактивну взаємодію держави та громадян, зокрема через підтримку та впровадження системи зворотного зв'язку (громадянин – влада – громадянин і навпаки) з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

На думку практиків, сьогодні слід говорити про розширення функцій *права як комунікації*, оскільки громадяни мають можливість впливати на формування змісту законодавчих актів. Тобто право стає формою взаємодії з населенням і може розглядатися з позиції комунікаційного підходу [14].

PR-комунікації, як діяльність, реалізуються з трьох позицій: з громадянами; з державними органами; із зацікавленими сторонами. Способи PR-комунікації однакові, але мають різний зміст: надання інформації; дискусія; планування; інформаційні кампанії; поширення нової інформації тощо.

Обмін інформацією між двома або більше людьми характеризується як *комунікативний процес*. Основними функціями комунікативного процесу є досягнення соціальної єдності при збереженні індивідуальності кожного з елементів. У комунікаціях реалізуються *управлінська, інформаційна, емоційна* (викликання емоцій) і *контактна* (пов'язана зі встановленням контактів) *функції*.

Для виконання завдань нашого дослідження є також доречним розглянути поняття «комунікаційні стратегії». *Комунікаційні стратегії* – це план дій на певний період часу, яким керується компанія (організація) при взаємодії з різними цільовими аудиторіями і який спрямований на формування бажаного сприйняття, створення певного іміджу, на підтримку та зміцнення лояльності населення до продукції (бренду).

Комунікаційні стратегії можуть відрізнятися за своєю структурою, але ефективні стратегії завжди передбачають наступні складові, а саме:

1. Цілі та завдання комунікаційної стратегії мають відповідати цілям та завданням компанії (організації). Типовими цілями комунікаційної стратегії органів публічної влади є підвищення рівня довіри з боку населення, нейтралізація негативу або правильне позиціонування.

2. Аналіз поточної репутації компанії (організації) та її позиціонування в ЗМІ. Репутаційні характеристики органів публічної влади – це набір ознак, за якими можна оцінити діяльність установи і створити певний її імідж в інформаційному просторі. Кожне повідомлення органу публічної влади має відповідати (підкреслювати/відобразити) одній (або декільком) з наступних характеристик: сервісність, ефективність, відкритість, етичність, командність, лідерство, людиноцентричність, інновативність тощо.

3. Вивчення наявних і потенційних проблем комунікації шляхом опитування, фокус-груп, інтерв'ю з експертами, застосуванням SWOT-аналізу (виявлення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз) тощо.

4. Позиціонування – це те, що державна установа (організація) має зараз і що хоче досягти у майбутньому.

5. Цільові аудиторії (громадяни України/громадяни інших країн, українські/зарубіжні медіа, українські/зарубіжні лідери суспільної думки, українські/зарубіжні експерти, українська громада за кордоном тощо).

6. Повідомлення для різних цільових аудиторій.

7. Канали комунікації за допомогою яких можна досягти максимальної ефективності взаємодії з різними цільовими аудиторіями як зовнішні (медіа, публічні події, офіційні канали комунікації) так і власні (офіційні веб-сайти, сторінки в соціальних мережах Facebook, Telegram, Instagram, Twitter, YouTube тощо).

8. Моніторинг і оцінка ключових показників ефективності реалізації комунікаційної стратегії установи (організації).

9. Бюджет і умови виконання комунікаційної стратегії.

Найважливішим елементом комунікаційних стратегій є досягнення абсолютної чесності між громадянами і публічною владою. Отже, комунікаційні стратегії у публічному управлінні – це:

– цілеспрямована та скоординована діяльність суб'єктів публічного управління, що забезпечує розробку та реалізацію стратегії розвитку соціального суб'єкта за допомогою ресурсів та засобів комунікації;

– комплекс заходів, які спрямовані на управління цільовими аудиторіями як усередині країни, так і за її межами;

– окремих стратегічний напрям державної політики, метою якого є забезпечення високої ефективності державно-управлінських рішень шляхом реалізації складної системи взаємодії зовнішньої та внутрішньої комунікації органів публічної влади та суспільства [15, с. 231–232; 16, с. 4; 17, с. 2].

Метою реалізації комунікаційних стратегій в публічному управлінні є переконання, закріплення моделей поведінки, управління поведінкою, вплив, віра в стратегічні цілі [5, с. 61]. Такий підхід надає можливість вивести комунікації з допоміжної функції управління та охарактеризувати їх як важливу складову публічно-управлінського процесу, управлінської діяльності, як особливого виду державної діяльності. Адже, публічно-управлінський процес, як зазначає науковець В. Бакуменко, – це свідома і цілеспрямована послідовна діяльність, пов'язана з реалізацією державно-владних повноважень суб'єктами державного управління, в результаті якої відбувається зміна суспільних умов, подій та явищ [3, с. 164]. Такий процес, на думку дослідника, спрямований на реалізацію державної стратегії та політики і є основним засобом реалізації суб'єкт-об'єктних відносин на публічному рівні, де суб'єктом виступає система публічної влади у формі спеціально створених органів, а об'єктом є все суспільство, яке складається із різних цільових аудиторій відповідно до їх ролі в реалізації державної політики. До основних елементів публічно-управлінського процесу В. Бакуменко відносить: а) визначення стратегії розвитку органів публічної влади; б) визначення структури органів публічної влади (відповідно до стратегічних цілей та функцій держави); в) розробку державної політики в основних сферах державної діяльності; г) програмування (розробка плану дій), розробка сценаріїв і графіків виконання державних функцій (склад і послідовність завдань, програм, проектів, інших заходів); д) реалізація політики держави [3, с. 164].

Характеризуючи стратегічний аспект комунікацій у публічному управлінні, слід виходити з того, що вони мають бути орієнтовані на довгострокову перспективу, тобто на віддалений у часі результат, тому для реалізації заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей, слід максимально використовувати стратегічні інструменти та засоби,

які дозволяють поступово та системно впливати на переконання цільових аудиторій, що потребує розробки відповідних планів, тобто комунікаційних стратегій.

Іншою важливою характеристикою комунікацій у публічному управлінні та адміністрування в стратегічному аспекті, є узгодженість та координація зусиль усіх суб'єктів комунікаційного процесу, що передбачає наявність єдиного центру розробки цілей і стратегій, а також синхронізації дій всіх інститутів публічної влади, здійсненні постійних комунікацій органів публічної влади з цільовими аудиторіями з метою зміцнення або збереження сприятливих умов для просування національних інтересів, планів і програм.

3. Проблемне поле формування та функціонування комунікацій у публічному управлінні

Аналіз комунікаційної політики України та її ефективності на сьогодні, рівня довіри громадян до органів публічного управління та підтримки ними соціально-економічних процесів та реформ і соціальних змін свідчить про недостатню інституційну спроможність держави до такої багатовекторної діяльності. Актуальним питанням стає забезпечення злагодженої взаємодії між органами публічної влади, місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства щодо постановки цілей, прогнозування, планування та програмування, прозорості та відкритості своєї діяльності, залучення громадян до процесу державотворення, підтримка міжнародної спільноти та належне використання державних комунікаційних можливостей.

Для суб'єктів публічного управління має бути чітке усвідомлення того, що комунікації є невід'ємною частиною демократії та належного врядування, тому держава має оновити підходи до комунікації та приділити їй увагу не лише на рівні вдосконалення інструментарію, а й на рівні залучення необхідної кількості зацікавлених сторін до процесу розробки політики та реалізації стратегій і програм розвитку.

Зацікавленість органів публічної влади у зміні підходів до комунікаційної політики, запровадження сучасних форм і засобів комунікацій, їх професійне використання дозволить об'єднати ресурси системи публічного управління та адміністрування, громадянського суспільства, бізнесу та міжнародної спільноти для того, щоб сфор-

мувати надійний ресурс для досягнення згоди в напрямі реалізація державної політики.

Комунікації забезпечують відкритість і прозорість інституцій публічної влади, зміцнюють довіру суспільства до них, а також виконують широкий спектр комунікаційних завдань – від інформування про діяльність та рішення органів публічної влади до комунікацій з метою впровадження соціальних змін та реформ.

На відміну від комунікацій комерційних структур і неурядових організацій, комунікація органів публічної влади має ряд особливостей, серед них:

- наявність вільного доступу громадян до публічної інформації та відкритість засідань органів влади [18];

- достовірність інформації, наданої службовою особою під час виконання нею службових повноважень, а також інформації, що міститься в офіційних джерелах. Відповідно до законодавства фізична особа, яка поширює таку інформацію, не зобов'язана перевіряти її достовірність і не несе відповідальності у разі її спростування [19];

- зобов'язання органів державної влади залучати громадськість до розробки та реалізації державної політики [20].

- розвиток інформаційно-цифрових технологій не лише створює можливість надавати адміністративні послуги в електронному вигляді (що підвищує якість та прозорість цих послуг), а й сприяє розвитку горизонтальних комунікацій. Важливість цього типу комунікації полягає в тому, що вона дозволяє громадянам бути почутими та пропонує інструменти для соціальних, культурних і політичних змін [21].

Крім загальних особливостей комунікацій у публічному управлінні слід враховувати, що інститути публічної влади та громадські діячі в Україні є об'єктами інформаційної війни. Дезінформація населення про роботу державних установ, підрич їх авторитету та дискредитація органів влади стає однією з форм інформаційної війни, яку Російська Федерація веде вже багато років. Рішення влади та її діяльність можуть зазнавати полярної оцінки з боку суспільства.

Аналізуючи комунікації органів публічної влади із громадськістю в Україні, слід також враховувати, що в останні роки такі комунікації відбуваються в умовах становлення системи державної взаємодії на національному та місцевому рівнях, проведення реформ у сфері охорони здо-

ров'я, освіти, децентралізації, реформування державної служби тощо та збереження традиційно низького рівня довіри до державних структур. Ці умови стали викликами для комунікації в публічному управлінні та адмініструванні в останні роки і визначили їх особливості.

З 2016 року в Україні триває розбудова державної системи комунікацій на національному та місцевому рівнях. Розроблена у 2016 році Концепція реформи урядових комунікацій на стратегічному та оперативному рівнях передбачає повний перезапуск системи комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні. Однак він так і не був реалізований. Впродовж останніх років відбувається поступовий розвиток комунікаційних підрозділів, зокрема, через навчання їхніх працівників, розробку та прийняття комунікаційних стратегій центральних органів влади, а саме:

- Комунікаційної стратегії Верховної Ради України на 2017–2021 роки [22];
- Комунікаційної стратегії Міністерства освіти і науки України на 2023–2030 роки [23];
- Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на період до 2026 року [24];
- Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України [25].

Знаковою подією для урядових комунікацій стало створення у березні 2021 року Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (ЦСКІБ) при Міністерстві культури та інформаційної політики.

Основними напрямками діяльності Центру є:

- стратегічні комунікації, які включатимуть розвиток контрнарративів Російської Федерації, проведення інформаційних кампаній, включення українських нарративів у щоденну комунікацію влади із громадськістю;
- інформувати про агресію Росії на міжнародному рівні, спільно з міжнародними партнерами розробляти механізми протидії дезінформації [27].

Реформи у сфері комунікаційної політики, що проводяться в Україні, мають складний і довгостроковий характер, результати реформ наразі не мають відчутного впливу на громадськість, а будуть мати результат лише через кілька років. Відсутність або неефективність комунікацій за цих умов може спричинити виникнення невдоволення, непорозумінь між владою та суспільством і загрожувати реалізації самих реформ.

Слід зазначити, що під час підготовки Концепції реформи урядових комунікацій було проведено опитування щодо оцінки інформування громадськості про хід реформ в Україні, де були отримані такі відповіді: інформація не викликає довіри та є часто недостовірною для 39,2% респондентів; мало інформації для 28,1%; інформації багато, але вона є не зрозумілою для 24,4%; інформація про реформи потрібна лише спеціалістам відповіли 12%; інформація є достатньою та зрозумілою лише для 0,6% респондентів [28].

Однією з причин неефективності урядових комунікацій загалом і реформаторських зокрема, на думку авторів, полягає в тому, що вони відбуваються в умовах традиційно низької довіри до державних структур. Недовіра до влади призводить до прагматичного ставлення громадян до держави, високого рівня корупції та «кумівства» в органах публічної влади, а в умовах високого рівня недовіри діяльність та комунікація органів публічної влади стають неефективними.

Важливим залишається неефективність проведення комунікаційних кампаній, які супроводжують процес реформ, оскільки саме успішна комунікація є важливою для успіху реформи та її сприйняття суспільством. Завданнями органів публічної влади залишаються необхідність проводити роз'яснювальну роботу щодо термінів змін, їх важливості та суті очікуваних результатів.

Нездатність суспільства отримати якісну та своєчасну відповідь на існуючі потреби і запити створює підґрунтя для демагогії та зростанню кількості популістів во владі, успіх яких забезпечується підвищеною увагою на проблемах, які є важливими для значної частини населення і яких намагається уникати політична еліта. На думку науковця В. Проценка, популізм є характерним симптомом непрофесіоналізму політичних систем, які неспроможні якісно виконувати свої функції та задовольняти політичні, економічні та соціальні потреби населення. В основі популізму лежать недостатньо зкомуніковані або проігноровані проблеми [29]. При комунікації під час реалізації реформ актуальним стає питання зрозумілості та доступності для громадськості інформації, яку транслюють органи публічної влади, ефективності демонстрації впливу результатів впровадження реформ на життя громадян, системності комунікації тощо.

На думку науковця Л. Пашко, політична недовіра є наслідком відсут-

ності у державних службовців почуття відповідальності та обов'язку, у громадян – впевненості у завтрашньому дні, що виникають через неефективність діяльності політиків та державних інституцій, які вони представляють [30, с. 103]. База підтримки населенням дій органів влади звужується, державні службовці розглядаються насамперед як соціальна група людей за професійною ознакою, які дбають про особисті та корпоративні потреби і не орієнтуються на ідею суспільного блага.

Отже, можна констатувати, що найважливішим завданням для органів публічної влади і держави, зокрема, є збереження кредиту довіри та перетворення його на стратегічний ресурс. Успіх комунікації в публічному управлінні також залежить від рівня комунікаційної компетентності державних службовців та культури їх взаємодії з незалежними комунікаційними агентствами, які в більшості випадків проводять широкомасштабні комунікаційні кампанії. Залучення зовнішніх консультантів дозволяє, з одного боку, забезпечити неупередженість і незалежність експерта, а з іншого – ускладнює процес взаємодії та узгодження важливих комунікаційних питань. Це призводить до проблематичності комунікації з акцентом на постійному підвищенні кваліфікації агентів урядових комунікаційних структур, вдосконаленні системи прийняття рішень у разі проведення комунікаційних кампаній.

Продовження інформаційної і повномасштабної війни проти української держави з боку Російської Федерації актуалізує питання підвищення рівня медіаграмотності населення країни, боротьби з дезінформацією та підвищення стандартів журналістської діяльності. В умовах інформаційної війни симетрична відповідь неможлива і неефективна. На пропаганду з боку недружної держави ефективними є лише правдива інформація та фактами. Тому комунікації у публічному управлінні мають бути спрямовані на формування довіри до влади, розробку комунікаційних кампаній на основі факторів, що впливають на суспільну поведінку, залучення до комунікаційних кампаній відомих осіб з бізнес-структур і торгових представників, а також формування інформаційного поля країни, вільного від фейкових новин і неправдивої інформації.

На думку науковців, у політико-адміністративному управлінні в Україні простежується відсутність чітко визначеної стратегії розвитку України, яка б підтримувалася більшістю населення і яка б не викли-

кала заперечень [31, с. 73–75]. Саме наявність визначеного бачення довгострокового розвитку країни, вироблення на його основі національної стратегії розвитку, ефективне стратегічне управління та орієнтація на результат дозволять політичній та управлінській еліті задовольнити очікування громадян.

Тому перед органами публічної влади сьогодні стоїть надзвичайно складне та актуальне завдання – відновлення/формування надійного стратегічного ресурсу, яке можна вирішити шляхом налагодженого комунікаційного процесу.

Отже, на підставі проведеного причинно-наслідкового аналізу визначено, що основними причинами нераціонального та неефективного використання комунікаційного потенціалу та можливостей публічного управління сьогодні є: відсутність скоординованої комунікаційної діяльності в інформаційному просторі суб'єктів публічного управління на центральному, регіональному та місцевому рівнях, що є результатом відсутності чіткого нормативно-правового регулювання комунікаційної діяльності суб'єктів реалізації державної політики, неефективного використання фінансових, організаційних, людських ресурсів комунікаційної діяльності тощо; неефективне використання комунікаційних стратегій та їх неузгодженість зі стратегіями розвитку, що є результатом неефективного стратегічного управління; низький рівень компетентності державних службовців та відсутність їхньої належної професійної підготовки у сфері інформаційно-аналітичної комунікацій.

4. Вдосконалення комунікаційного процесу в сфері публічного управління

Аналіз комунікаційних стратегій державних установ, а саме: Верховної Ради України, Міністерства освіти і науки України, Стратегії здійснення інформаційно-комунікаційної роботи Міністерства фінансів України, Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України тощо в межах даного дослідження, дозволив прийти до висновку, що незважаючи на розгалужену структуру каналів комунікації, в системі органів державної влади на сьогодні відсутній єдиний стандарт присутності інформації щодо їхньої діяльності в медійному просторі. Розміщена на офіційних ресурсах

інформація не має єдиної структури, візуального стилю, єдиних вимог до якості контенту та її промоції серед громадян. Інформація спрямована переважно на вузьку аудиторію, а саме – державних службовців, експертів та журналістів, професійна діяльність яких вимагає відстеження останніх новин щодо діяльності публічної влади. Це пояснюється відсутністю достатнього фінансування національних комунікаційних кампаній, які здійснюються комунікаційними підрозділами органів державної влади та браком фахівців із комунікацій.

У результаті аналізу стану і проблем комунікації визначено такі системні проблеми в діяльності органів державної влади, які не дають змоги підвищувати ефективність їх зусиль:

- відсутність середньострокового та довгострокового планування комунікаційних цілей і відповідних заходів для їх досягнення, скоординованих між центральними та місцевими органами виконавчої влади;

- недосконалість у роботі центрів (структурних підрозділів, які відповідають за реалізацію комунікаційних стратегій) управління/координації всім циклом державних комунікацій (включно із комунікаційними ризиками) з необхідними повноваженнями, розподілом функцій і процедурами взаємодії для досягнення спільного результату всіма залученими органами;

- домінування орієнтованості органів публічної влади на тактичне виконання заходів, а не на системну комунікацію з досягнення результату. Центральні органи виконавчої влади орієнтовані на процес виконання затверджених комунікаційних стратегій, проте, відсутнє фінансування регулярного медіамоніторингу та досліджень результатів комунікацій, що безпосередньо впливає на якість планування та здійснення заходів;

- складна система звітності з виконання заходів і наявність бюрократичних перепон у внутрішніх процесах;

- недостатній рівень обізнаності серед державних службовців, залучених до комунікації відповідної теми;

- недостатня кількість комунікаційних кампаній для громадян як на національному, так і на місцевому рівні;

- дезінформаційні кампанії спрямовані на дискредитацію органів публічної влади;

– недостатній рівень медіаграмотності громадян, що дав би змогу правильно оцінювати дезінформацію про діяльність органів публічної влади.

На позитивне сприйняття діяльності органів публічної влади впливає не лише інформаційне поле, яке формується українськими ЗМІ та зацікавленими сторонами, але і інформаційні повідомлення російської пропаганди. Значний вплив має агресивна інформаційна політика Російської Федерації, що реалізовується через різних агентів впливу в Україні.

На позитивне сприйняття, розуміння та очікування від діяльності органів публічної влади впливають заяви та повідомлення представників міжнародної спільноти: представників влади, посольств та проєктів зарубіжних держав, які реалізуються в Україні, та інших суб'єктів; їх комунікаційна діяльність.

Ключовим фактором формування думки українців про діяльність органів публічної влади є очікування різкого підвищення їх добробуту, матеріальних переваг та задоволення певних потреб у короткостроковій перспективі. У цьому аспекті є подвійний розрив у сприйнятті бажаного з об'єктивними процесами: з одного боку, поточне виконання органами публічної влади поставлених перед собою завдань є підвалинами поступового соціально-економічного зростання держави, що дає повільне, але стабільне підвищення рівня добробуту в середньо- і довгостроковій перспективі; з іншого боку, є розрив у розумінні, що зростання добробуту і покращення ситуації в певній сфері життєдіяльності суспільства неможливе без зміни ціннісної основи і моделей поведінки з пострадянської на європейську.

Незважаючи на стабільне зростання підтримки діяльності органів публічної влади (що показують дані соціологічних опитувань), існують певні тенденції, які можуть перешкодити збереженню існуючого рівня. Проте на позитивне сприйняття діяльності органів публічної влади впливає не лише інформаційне поле, яке формують українські ЗМІ та зацікавлені сторони, а й інформаційні повідомлення російської пропаганди, протидія яким має стати завданням структурних підрозділів органів публічної влади, які відповідають за комунікацію.

Беручи до уваги позитивні сторони та недоліки комунікаційних стратегій, як явища в сфері публічного управління, можна сформулювати вимоги до них, а саме:

– з одного боку, комунікаційна стратегія не має уявляти собою план «відлтий у бронзі», який необхідно реалізувати за будь-яких умов і будь-якою ціною, а бути гнучким, здатним до коригування і змін на будь-якому етапі реалізації стратегії, якщо змінюються зовнішні і внутрішні умови, ресурси, цільові аудиторії тощо;

– з іншого боку, комунікаційна стратегія не має ототожнюватися з тактикою діяльності органів публічної влади. Стратегія і тактика завжди мають бути узгоджені між собою. Впровадження у роботу органу публічної влади будь-якого проекту (тобто тактики) варто лише, якщо даний проект відповідає довгостроковій стратегії. Отже, тактику можна часто змінювати (якщо вона не відповідає вимогам стратегії), при цьому зміна стратегії займає багато сил і часу. Важливо відзначити, що дотримуючись однієї стратегії, установа публічної влади може багато разів змінювати тактику. Якщо якісь методи чи дії виявилися неефективними, вони вимагають заміни або модернізації;

– комунікаційна стратегія має бути не сухим бланком документу, не формалізованим «планом на 100 сторінок», розміщеним на офіційному сайті установи, а документом, який постійно знаходиться у роботі, завдання, які поставлені в ньому, звіряються з впровадженими і виконаними комунікаційними проектами тощо;

– розробка комунікаційної стратегії, має бути не лише ідеєю вищого керівництва установи; участь в процесі розробки мають брати якомога більше співробітників, зокрема, керівники структурних підрозділів, відповідальних за комунікацію у межах своєї компетенції. На практиці доведено, що коли одні планують, а інші мають реалізовувати, то шансів на успіх через таке розділення зобов'язань дуже мало. Керівництво установи може стикатися з проблемами організації командної роботи, широких комунікацій при одночасному застосуванні правил виробничої дисципліни та професійної етики.

Значну роль у розробці комунікаційної стратегії може відіграти професійне консультування з боку українських та міжнародних експертів, певний рівень підготовки та досвід роботи яких у складних питаннях, пов'язаних зі змінами та реформами у роботі органів публічної влади є важливим для України. Однак, не варто надто покладатися на консультантів, тому що установі доведеться самостійно впроваджувати

власну стратегією. Тому правильний розподіл ролей, функцій і завдань у розробці стратегії є важливим фактором успіху.

При розробці і впровадженні комунікаційної стратегії мають враховуватися певні чинниками, які найбільш суттєво впливають на її зміст, а саме:

- вивчення потреб зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів та цільових аудиторій у змісті та характері, каналах та способах подачі інформації, формах взаємодії тощо;
- запровадження різного типу інновацій у комунікаціях;
- наявність необхідних ресурсів (матеріальних, фінансових, організаційних тощо) для ефективної реалізації стратегії;
- достатній рівень сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та можливість її модифікації;
- застосування певних видів і масштабів використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;
- рівень кваліфікації та професіоналізму кадрового складу комунікаційних підрозділів органів публічної влади (відділи преси та інформації тощо), високий рівень компетентності у стратегічній діяльності та у подоланні опору дезінформації, спрямованій на дискредитацію органів публічної влади тощо.

Отже, стратегічний аспект комунікації в публічному управлінні, насамперед і в основному, пов'язаний із зовнішніми чинниками, які передусім впливають на вибір цілей і напрямків комунікаційної діяльності органу влади, а відтак визначають цей вибір. Це стосується власне довгострокових перспектив розвитку публічної сфери, обраних під впливом зовнішніх факторів. Така ситуація зумовлена тим, що органи публічної влади формулюють комунікаційні цілі і завдання в умовах певного складу, структури та стану зовнішнього середовища, які визначають систему їхніх можливостей щодо реалізації державної політики.

Сутність взаємодії органів публічної влади із зовнішнім середовищем полягає в забезпеченні ефективної державної політики, адаптації державних реформ і змін, які впроваджуються у життя, до можливих майбутніх змін зовнішнього середовища. Досягнення цих завдань неможливо без підвищення рівня довіри і іміджу органів публічної влади серед громадян; підвищення обізнаності громадян про процеси, які відбуваються в них; забезпечення активної участі громадськості в

процесі прийняття управлінських рішень та встановлення зворотного зв'язку; удосконалення співпраці з національними і міжнародними ЗМІ; посилення присутності органів публічної влади на міжнародному рівні; оптимізації внутрішніх комунікацій та обміну інформацією в органах публічної влади.

Стратегічний контекст комунікації в органах публічної влади визначається їхньою здатністю сприймати зміни зовнішнього середовища та ефективно реагувати на них у ході реалізації довгострокових глобальних цілей за допомогою альтернативних стратегічних рішень щодо розвитку держави в цілому та окремих сфер його функціонування, щодо питань як протистояти дезінформації, як позиціонувати себе у країні і в світі тощо.

5. Висновки

1. Теоретично обґрунтовано сутність понять «комунікаційний процес», «комунікації у публічному управлінні», «комунікаційні стратегії» у публічному управлінні.

2. Досліджено проблемне поле формування та функціонування комунікацій у публічному управлінні і визначено шляхи вдосконалення комунікаційного процесу в сфері публічного управління. Так, характеризуючи стратегічний аспект комунікацій у публічному управлінні, ми виходимо з того, що вони мають бути орієнтовані на довгострокову перспективу, тобто на віддалений у часі результат, тому для реалізації заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей, слід максимально використовувати стратегічні інструменти та засоби, які дозволяють поступово та системно впливати на переконання цільових аудиторій, що потребує розробки відповідних планів, тобто комунікаційних стратегій.

3. Важливою характеристикою комунікацій у публічному управлінні та адміністрування в стратегічному аспекті, є узгодженість та координація зусиль усіх суб'єктів комунікаційного процесу, що передбачає наявність єдиного центру розробки цілей і стратегій, а також синхронізації дій всіх інститутів публічної влади, здійсненні постійних комунікацій органів публічної влади з цільовими аудиторіями з метою зміцнення або збереження сприятливих умов для просування національних інтересів, планів і програм.

4. Відповідно проведеного причинно-наслідкового аналізу визначено, що основними причинами нераціонального та неефективного використання комунікаційного потенціалу та можливостей публічного управління сьогодні є: відсутність скоординованої комунікаційної діяльності в інформаційному просторі суб'єктів публічного управління на центральному, регіональному та місцевому рівнях, що є результатом відсутності чіткого нормативно-правового регулювання комунікаційної діяльності суб'єктів реалізації державної політики, неефективного використання фінансових, організаційних, людських ресурсів комунікаційної діяльності; неефективне використання комунікаційних стратегій та їх неузгодженість зі стратегіями розвитку, що є результатом неефективного стратегічного управління; низький рівень компетентності державних службовців та відсутність їхньої належної професійної підготовки у сфері інформаційно-аналітичної комунікацій.

5. Доведено, що стратегічний аспект комунікації в публічному управлінні, насамперед і в основному, пов'язаний із зовнішніми чинниками, які передусім впливають на вибір цілей і напрямків комунікаційної діяльності органу влади, а відтак визначають цей вибір. Сутність взаємодії органів публічної влади із зовнішнім середовищем полягає в забезпеченні ефективної державної політики, адаптації державних реформ і змін, які впроваджуються у життя, до можливих майбутніх змін зовнішнього середовища. Досягнення цих завдань неможливо без підвищення рівня довіри і іміджу органів публічної влади серед громадян; підвищення обізнаності громадян про процеси, які відбуваються в них; забезпечення активної участі громадськості в процесі прийняття управлінських рішень та встановлення зворотного зв'язку; удосконалення співпраці з національними і міжнародними ЗМІ; посилення присутності органів публічної влади на міжнародному рівні; оптимізації внутрішніх комунікацій та обміну інформацією в органах публічної влади.

6. Стратегічний аспект комунікації в органах публічної влади визначається їхньою здатністю сприймати зміни зовнішнього середовища та ефективно реагувати на них у ході реалізації довгострокових глобальних цілей за допомогою альтернативних стратегічних рішень щодо розвитку держави в цілому та окремих сфер його функціонування, щодо питань як протистояти дезінформації, як позиціонувати себе у країні і в світі тощо.

Список літератури:

1. Gellner, E. (1994) *Conditions of Liberty: Civil Society and Its Rivals*. Chapters 1-3, 12-13, 24.
2. Жукова Є.О. Діяльнісний підхід до феномену державного управління та його правового забезпечення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція*. 2021. № 54. Том 1. С. 52–55.
3. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трошинського, Ю.П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. С. 417.
4. Великий тлумачний словник сучасної української / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2007. 1736 с.
5. Сивак Т.В. Інституціоналізація стратегічних комунікацій у системі публічного управління України : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.01. Київ, 2020. С.55.
6. Публічне управління : термінол. слов. / за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білінської, О.М. Петрос. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
7. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
8. Різун В. Поняття про соціальні комунікації в системі взаємозв'язків влади з громадою. *Запровадження комунікацій у суспільстві* / за заг. ред. Н.К. Дніпренко, В.В. Різуна. Київ : ТОВ «Вістка», 2009. 56 с.
9. Гуменецька Л.М. Короткий тлумачний словник української мови. Київ : Радянська школа, 1978. 296 с.
10. Романенко Є. Комунікативна взаємодія органів державної влади та громадськості: сутність та особливості налагодження. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. № 2. С. 190–201.
11. Романенко Є. Комунікативна політика держави: теоретико-методологічний аналіз : монографія. Київ : НАДУ, 2014. С. 399.
12. Романенко Є. Моделі комунікативної політики держави та інструментальне забезпечення взаємодії органів державної влади та громадськості. *Демократичне врядування. Науковий вісник*. 2014. Вип. 14. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk14/fail/romanenko.pdf (дата звернення: 20.03.2023).
13. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України : Постанова Верховної Ради України від 14 квітня 2016 р. № 1099-VIII / Верховна Рада України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1099-19> (дата звернення: 19.03.2023).
14. Гай-Нижник П., Чупрій Л. Національні інтереси, національні цінності та національні цілі як структуроформуючі чинники політики національної безпеки. *Гілея*. 2014. Вип. 84. № 5. С. 465–471.
15. Козак В. Стратегічні аспекти реформування публічного управління в Україні в умовах децентралізації. *Теорія та історія державного управління*. 2017. Вип. 1. С. 27–34.
16. Шклярук М.Г. Стратегічні комунікації у системі державного управління України : дис. ... к-та держ. упр. : 25.00.02. МАУП. Київ, 2018. 230 с.

17. Tatham S. A. *Strategic Communication: A Primer* Academy of the United Kingdom, 2008. P. 2.

18. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 20.03.2023).

19. Цивільний кодекс України № 435-IV, редакція від 01.01.2021 р. Ст. 302. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 21.03.2023).

20. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 р. № 996 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.03.2023).

21. Ефективні комунікації : Практичні рекомендації для секретаріатів комітетів Верховної Ради України. Проект сприяння впровадженню комунікаційної стратегії Верховної Ради України ЄС-ПРООН з парламентської реформи та «Інтерньюз-Україна». Київ, 2020. URL: https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic_governance/effective-communications--practical-recommendations-for-the-secr.html (дата звернення: 19.03.2023).

22. Комунікаційна стратегія Верховної Ради України на 2017–2021 роки / Верховна Рада України. URL: <https://portal.rada.gov.ua/uploads/documents/44841.pdf> (дата звернення: 18.03.2023).

23. Комунікаційна стратегія Міністерства освіти і науки України на 2023–2030 роки / Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/komunikacijnastrategiya-mon-2017-2020.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).

24. Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на період до 2026 року / Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-skhvalennia-stratehii-komunikatsii-z-putan-ievropeiskoi-intehratsii-ukrainy-na-period-do-2026-t91222> (дата звернення: 21.03.2023).

25. Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних сил України : Наказ Міністерства оборони України від 22.11.2017 р. № 612 / Міністерство оборони України та Збройних сил України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text> (дата звернення: 21.03.2023).

26. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України» : Указ Президента України від 25 лютого 2017 року № 47/2017 р. / Президент України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text> (дата звернення: 19.03.2023).

27. Презентовано Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. 01.04.2021 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/prezentovano-centr-strategichnihkomunikacij-ta-informacijnoyi-bezpeki> (дата звернення: 16.03.2023).

28. Реформи в Україні: зміни на краще чи імітація прогресу. Інститут Горшеніна спільно з Представництвом Фонду імені Фрідріха Еберга в Україні. 09.12.2019р. URL: http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/Reformi_v_Ukrajini_

Zmini_na_krashche_chi_imitacija_progresu_21.04_.pdf (дата звернення: 21.03.2023).

29. Проценко В. Антологія популізму: дійсна причина народної любові та ефективна зброя проти українських популістів; VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/longreads/populism/index.html> (дата звернення: 14.03.2023).

30. Пашко Л.А. Недовіра політична / Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В.С. Куйбіда, М.М. Білинська, О.М. Петроє та ін. ; за заг ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. С. 103.

31. Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М.М. Білинської, О.М. Петроє. Київ : НАДУ, 2019. 210 с.

References:

1. Gellner, E. (1994) Conditions of Liberty: Civil Society and Its Rivals. Chapters 1-3, 12-13, 24.

2. Zhukova Ye.O. (2021) Diialnisnyi pidkhid do fenomenu derzhavnoho upravlinnia ta yoho pravovoho zabezpechennia. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Yurysprudentsiia*, no. 54, vol. 1, pp. 52–55.

3. Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia (2010) / uklad.: Yu.P. Surmin, V.D. Bakumenko, A. M. Mykhnenko ta in.; za red. Yu.V. Kovbasiuka, V.P. Troshchynskoho, Yu.P. Surmina. Kyiv: NADU, p. 417.

4. Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi (2007) / uklad. i holov. red. V.T. Busel. Kyiv; Irpin: VTF "Perun", 1736 p.

5. Syvak T.V. (2020) Instytutsionalizatsiia stratehichnykh komunikatsii u systemi publicnogo upravlinnia Ukrainy: dys. ... d-ra nauk z derzh. upr.: 25.00.01. Kyiv, p. 55.

6. Publichne upravlinnia: terminol. slov. (2018) / za zah. red. V.S. Kuibidy, M.M. Bilynskoi, O.M. Petroie. Kyiv: NADU, 224 p.

7. Dreshpak V.M. (2015) Komunikatsii v publicnomu upravlinni: navch. posib. Dnipro: DRIDU NADU, 168 p.

8. Rizun V. (2009) Poniattia pro sotsialni komunikatsii v systemi vzaïmozvïazkiv vlady z hromadoiu. *Zaprovadzhennia komunikatsii u suspilstvi* / za zah. red. N.K. Dniprenko, V.V. Rizuna. Kyiv: TOV "Vistka", 56 p.

9. Humenetska L.M. (1978) Korotkyi tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy. Kyiv: Radianska shkola, 296 p.

10. Romanenko Ye. (2014) Komunikatyvna vzaïmodiia orhaniv derzhavnoi vlady ta hromadskosti: sutnist ta osoblyvosti nalahodzhennia. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 2, pp. 190–201.

11. Romanenko Ye. (2014) Komunikatyvna polityka derzhavy: teoretyko-metodolohichniy analiz: monohrafiia. Kyiv: NADU, p. 399.

12. Romanenko Ye. (2014) Modeli komunikatyvnoi polityky derzhavy ta instrumentalne zabezpechennia vzaïmodii orhaniv derzhavnoi vlady ta hromadskosti. Demokratychne vriaduvannia. *Naukovyi visnyk*, vol. 14. Available at: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk14/fail/romanenko.pdf (accessed March 20, 2023).

13. Pro Prohramu diialnosti Kabinetu Ministriv Ukrainy: Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy. 14.06.2016. no. 1099-VIII / Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1099-19> (accessed March 19, 2023).

14. Hai-Nyzhnyk P., Chuprii L. (2014) Natsionalni interesy, natsionalni tsinosti ta natsionalni tsili yak strukturoformuiuchi chynnyky polityky natsionalnoi bezpeky. *Hileia*, vol. 84 (5), pp. 465–471.

15. Kozak V. (2017) Stratehichni aspekty reformuvannia publicлноho upravlinnia v Ukraini v umovakh detsentralizatsii. *Teoriia ta istoriia derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1, pp. 27–34.

16. Shkliaruk M.H. (2018) Stratehichni komunikatsii u systemi derzhavnoho upravlinnia Ukrainy: dys. ... k-ta derzh. upr.: 25.00.02. MAUP. Kyiv, 230 p.

17. Tatham S.A. (2008) Strategic Communication: A Primer Academy of the United Kingdom. P. 2.

18. Pro dostup do publicлноi informatsii: Zakon Ukrainy. 13.01.2011. no. 2939-VI / Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (accessed March 20, 2023).

19. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy no. 435-IV, redaktsiia. 01.01.2021. St. 302. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (accessed March 21, 2023).

20. Pro zabezpechennia uchasti hromadskosti u formuvanni ta realizatsii derzhavnoi polityky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy. 03.11.2010. no. 996 / Kabinet Ministriv Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (accessed March 21, 2023).

21. Efektyvni komunikatsii: Praktychni rekomendatsii dlia sekretariativ komitetiv Verkhovnoi Rady Ukrainy. Proiekt spriannia vprovadzhenniu komunikatsiinoi stratehii Verkhovnoi Rady Ukrainy YeS-PROON z parlamentskoi reformy ta "Interniuz-Ukraina". Kyiv, 2020. Available at: https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic_governance/effective-communications--practical-recommendations-for-the-secr.html (accessed March 19, 2023).

22. Komunikatsiina stratehiia Verkhovnoi Rady Ukrainy na 2017–2021 roky / Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://iportal.rada.gov.ua/uploads/documents/44841.pdf> (accessed March 18, 2023).

23. Komunikatsiina stratehiia Ministerstva osvity i nauky Ukrainy na 2023–2030 roky / Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. Available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/komunikacijnastrategiya-mon-2017-2020.pdf> (accessed March 15, 2023).

24. Stratehii komunikatsii u sferi yevropeiskoi intehratsii na period do 2026 roku / Kabinet Ministriv Ukrainy. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-komunikatsii-z-pytan-ievropeiskoi-intehratsii-ukrainy-na-period-do-2026-t91222> (accessed March 21, 2023).

25. Pro zatverdzhennia Kontseptsii stratehichnykh komunikatsii Ministerstva obrony Ukrainy ta Zbroinykh syl Ukrainy: Nakaz Ministerstva obrony Ukrainy. 22.11.2017. no. 612 / Ministerstvo obrony Ukrainy ta Zbroinykh syl Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text> (accessed March 21, 2023).

26. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 29 hrudnia 2016 roku "Pro Doktrynu informatsiinoi bezpeky Ukrainy": Ukaz Prezydenta Ukrainy. 25.02.2017. no. 47/2017 / Prezydent Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text> (accessed March 19, 2023).

27. Prezentovano Tsentr stratehichnykh komunikatsii ta informatsiinoi bezpeky. 01.04.2021. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/prezentovano-centr-strategichnihkomunikacij-ta-informacijnoyi-bezpeki> (accessed March 16, 2023).

28. Reformy v Ukraini: zminy na krashche chy imitatsiia prohresu. Instytut Horshenina spilno z Predstavnytstvom Fondu imeni Fridrikha Eberta v Ukraini. 09.12.2019. Available at: http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/Reformi_v_Ukrajini_Zmini_na_krashche_chi_imitacija_progresu_21.04_.pdf (accessed March 21, 2023).

29. Protsenko V. Antolohiia populizmu: diisna prychna narodnoi liubovi ta efektyvna zbroia proty ukrainskykh populistiv; VoxUkraine. Available at: <https://voxukraine.org/longreads/populism/index.html> (accessed March 21, 2023).

30. Pashko L.A. (2018) Nedovira politychna / Publichne upravlinnia: terminol. slov. / uklad.: V.S. Kuibida, M.M. Bilynska, O.M. Petroie ta in.; za zah red. V.S. Kuibidy, M.M. Bilynskoi, O.M. Petroie. Kyiv: NADU, p. 103.

31. Instytutsionalizatsiia publicлноho upravlinnia v Ukraini: nauk.-analit. dop. (2019) / za zah. red. M.M. Bilynskoi, O.M. Petroie. Kyiv: NADU, 210 p.