

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ДЖАІН ПРАДІП КУМАР

УДК [35.072](043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

ОБҐРУНТУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____ П. К. Джаїн

Науковий керівник Гавкалова Наталія Леонідівна, доктор економічних наук,
професор

*Дисертація є ідентичною іншим примірником дисертації
Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055.____
д.е.н., професор*

Харків – 2024

АНОТАЦІЯ

Джайн П. К. Обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління. – Кваліфікована наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2024.

Дисертацію присвячено вирішенню актуально науково-практичного завдання щодо розвитку й удосконаленню теоретичних положень, методичних підходів та розроблення практичних рекомендацій з обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління.

Головною гіпотезою дослідження є припущення, що у сучасних ринкових умовах питання обґрунтування комунікативної стратегії діяльності органів публічного управління набувають особливої актуальності. У міру зростання масиву інформаційних ресурсів та збільшення обсягу інформації потрібні все більш значні витрати на створення нових та підтримку існуючих баз даних, автоматизованих систем та систем управління базами даних. Дослідження законодавчої, нормативної, методичної, економічної баз показало наявність різних, неузгоджених підходів до використання інформаційних ресурсів, і, отже, неефективності бюджетних витрат на інформатизацію, невідповідності різних програм та проектів, що містять заходи щодо використання інформаційних та комунікаційних технологій. Підтвердженню таких висновків на державному рівні є звіт Міністерства цифрової трансформації. Отже, необхідно нове методичне забезпечення щодо ефективної комунікативної стратегії, що включає дієві напрями удосконалення процесу обґрунтування комунікативної стратегії.

У дисертаційній роботі визначено понятійний апарат «комунікативна діяльність в публічному управлінні» за рахунок уточнення визначення дефініції «комунікація» та «комунікативна діяльність» з урахуванням впливу чинників (внутрішнього, зовнішнього та чиннику взаємодії) на комунікативну діяльність

в публічному управлінні з позиції формуючого впливу на взаємовідносини органів публічного управління.

Аналіз наукових джерел дозволив зробити наступні висновки, комунікативна стратегія органу публічного управління розглядається довгостроковим планом, сформований на принципах публічного управління, включає інструменти стратегічного менеджменту з позиції програмно-цільового підходу та є важливою структурною частиною, що становить і формує напрям сталого розвитку держави та регіону зокрема.

Аналіз існуючих підходів дали змогу надати новий підхід щодо виявлення факторів, що впливають на рівень комунікаційного обміну в державному управлінні в основу аналізу якого покладено формування профілю середовища Дж. Вільсона, та який містить інструменти комунікативної взаємодії: інформація, аналіз, комунікація, організація. Система факторів впливу на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління складається з зовнішніх чинників, вплив яких визначається обмежувальними та стримуючими заходами та внутрішніми чинниками, вплив яких визначають здатність органів влади до реалізації існуючих можливостей. Ці пропозиції допоможуть розробити комунікативну стратегію виконавчої влади, використовуючи наявні можливості для донесення до суспільства цілеспрямованого, стратегічного та послідовного меседжу та успішної побудови конструктивного діалогу між урядом та суспільством задля забезпечення стабільності існуючого ладу.

Запропоновано методичний підхід до оцінювання цифровізації суб'єкта публічного управління, який на відміну від існуючих, містить збалансовану систему показників, яка є засобом оцінювання ефективності комунікативної стратегії шляхом поділу вимірювання у чотирьох різних, взаємопов'язаних перспективах: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів, інновацій та навчання, який дає можливість комплексно підійти до розробки та обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління, що був впроваджений у діяльність організації.

Запропоновано механізм обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління с позиції програмно-цільового підходу, який на відміну від існуючих, запропонований на основі SWOT-аналізу та заснований на принципах стратегічного менеджменту. Даний механізм обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління, ґрунтуючись на ресурсах та базуючись на застосуванні певних програм, зорієнтованих на досягнення стратегічних цілей дозволить сформулювати алгоритми, які допоможуть органам державної влади обрати правильну комунікативну стратегію.

Запропоновано організаційне забезпечення алгоритму впровадження коректного вибору відповідної комунікативної стратегії органів публічного управління, що дозволяє оптимізувати процеси вибору впровадження і застосування кращих ІКТ-рішень, покращити дієвість їх використання; це дозволить безперервно удосконалити діяльність органів публічного управління за рахунок орієнтації даної системи на постійне поліпшення.

Науково-технічний ефект від впровадження та використання ІКТ в управлінську діяльність органів публічного управління полягає у застосуванні сучасних інформаційних та комунікативних технологій, програмно-цільового підходу до обґрунтування комунікативної стратегії. У сукупності все вище перераховане можна охарактеризувати як розширення якості послуг, що надаються громадянам. Соціальним ефектом впровадження ІКТ в діяльність органів публічної влади є якісно новий рівень надання послуг населенню, новий рівень освіченості громадян та управлінських кадрів. Зазначимо, що підвищення рівня кваліфікації кадрів є ключовим фактором успішного впровадження та використання ІКТ в діяльності органів публічного управління. Формування фахівця високої кваліфікації коштує більше, ніж персональний комп'ютер. Вимоги до підвищення кваліфікації вкрай необхідні, причому їхній ефект нині явно недооцінюється.

Практичне використання розроблених методичних підходів доцільно використовувати під час впровадження заходів щодо вибору відповідної

комунікативної стратегії органів публічної влади. Запропоновані науково-методичні розробки можуть бути запропоновані для використання органами публічного управління в процесі обґрунтування комунікативної стратегії органу публічного управління. Важливо зазначити, що впровадження інформаційних та комунікаційних технологій та модернізація діяльності органів публічного управління на базі принципів електронного врядування є однією з умов виходу України в глобальну інформаційну комп'ютерну мережу. Електронне врядування означає не лише надання послуг у режимі «онлайн», а й є технологією, що вимагає фундаментальних змін у сфері організації та роботи органів влади, що спонукає до ефективної реалізації комунікативної стратегії. Це надає необмежені можливості у публічних послугах, освіті, охороні здоров'я тощо, сприяє зростанню економіки. Оскільки інформатизація є елементом удосконалення або модернізації системи управління, то будь-яке впровадження інформаційних та комунікаційних технологій є інноваційним проектним рішенням і має оцінюватись із цих позицій. Ставлення до інформатизації як до інвестиційного проекту означає необхідність економічного обґрунтування необхідних капітальних вкладень, тобто зіставлення передбачуваних витрат і ефектів для прийняття рішення про доцільність. В умовах діючої теорії менеджералізму в публічному управлінні необхідно застосовувати методи, що дозволять розглядати такий вид управління як процес здійснення та реалізації публічних послуг населенню на відповідному державному рівні. Практична зацікавленість представляють методи інновативності розвитку публічного сектору, реінжиніринг бізнес процесів публічного сектору, які базуються на децентралізації. Комунікативні стратегії, раціоналізуючи виробничі управлінські процеси, дозволяють отримувати такі якісні покращення, як скорочення дублюючих функцій; підвищення оперативності, ліквідація зайвих виробничих операцій; збільшення оперативності розрахунків; скорочення строків формування звітних документів; збільшення можливостей щодо оптимізації рішень за рахунок багатоваріантних розрахунків та ін. Регулювання публічного розвитку країни є однією з загальних функцій сучасної держави.

Використовуючи інструменти реалізації цілеспрямованої та послідовної стратегії розвитку державних стратегій, можна збільшити рівень соціального та економічного розвитку території, зменшити диференціацію за загальними кількісними та якісними показниками. В основу запропонованого нами інструментарію покладено інформаційне бізнес-моделювання процесів публічного управління. Дана методика дозволила ефективно відобразити та проаналізувати моделі діяльності широкого спектру складних систем публічного управління. Перекладання даної моделі на розвиток будь-якого регіону дозволить мінімізувати ризики прийняття неефективних управлінських рішень для формування стратегії. І тут важливий не момент фінансування, а саме інструментарій управління програмами як цільовими орієнтирами комунікативної стратегії публічного управління. Розроблені методичні підходи є системою чітко впорядкованої програми з виробленням та застосуванням організаційного інструментарію її здійснення, перевіркою реалізації та аналізу ефективності комунікативної стратегії, з урахуванням не тільки прямого, а й зворотного зв'язку. Використання важкого в організаційному плані інструменту як цільова програма необхідне для вирішення певних проблемних питань, що виникають при організації діяльності структурних елементів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що розроблені у дисертації положення, рекомендації та висновки доведені до рівня методичних і практичних рекомендацій, прийнятих до впровадження. Практична цінність дисертаційної роботи підтверджується тим, що дисертаційні розробки прийняті до вивчення та впровадження у Мереф'янській міській раді (довідка № 212 від 15.01.2024 р.), ГО «ВСБ «Еліта Нації» (довідка №11 від 17.01.2024 р.). Впровадження комунікативної стратегії у Мереф'янській міській раді довела, що вона займає важливе місце в системі публічного управління соціально-економічними процесами і явищами території.

На відміну від нормативного регулювання, якому притаманне методи встановлення прав та обов'язків суб'єктів відносин, комунікативні стратегії містять більш чіткі встановлення, які припускають конкретні дії у майбутньому.

Комунікативні стратегії не можуть розроблятися в умовах відсутності нормативно-правового регулювання, оскільки законодавство визначає компетенцію осіб, задіяних в плануванні і послідууючої реалізації планів. Запропонований програмно-цільовий підхід в публічному управлінні довів доцільність впровадження комунікативної стратегії з точки зору технологічного інструментарію, за допомогою яких можна знайти ефективні управлінські рішення в постійно мінливому публічному управлінні з певними регулятивними проявами менеджералізму, що дозволило розробити сучасну стратегію публічного розвитку.

Передумовами застосування програмно-цільового підходу у публічному управлінні стала потреба в структурних трансформаціях, виникнення нестійкості у структурі, розвитку економічних процесів та соціального розвитку; системність проблеми, що закликає до проведення програмних заходів; потреба в координації застосування матеріальних і нематеріальних ресурсів реалізації сформульованої початкової мети. Особливе значення застосування цільових програм обумовлюється тим, що розвиток ринкових відносин не завжди дає можливість на повну силу сконцентрувати додаткові матеріальні активи для регіонального розвитку. Отже, все, що залежить від поетапної цільової динамічності в умовах безперервності господарсько-регіональних проблем, переважно перекладається на формування відповідні комунікативні стратегії.

Ключові слова: комунікація, стратегія, комунікативна діяльність, комунікативна взаємодія, комунікативна стратегія, органи публічного управління, інформаційно-комунікаційні технології, цифровізація, інформатизація.

ABSTRACT

Jain P. K. Grounding the communication strategy of public administration bodies. – Qualified scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of philosophy in specialty 281 "Public Administration and administration". – Kharkiv National Economic University named after Semyon Kuznets, Kharkiv, 2024.

The dissertation is devoted to solving the actual scientific and practical problem of developing and improving theoretical provisions, methodological approaches and developing practical recommendations for substantiating the communicative strategy of Public Administration bodies.

The main hypothesis of the study is the assumption that in modern market conditions, the issues of substantiating the communicative strategy of Public Administration bodies are becoming particularly relevant. As the array of information resources grows and the volume of information increases, more and more significant costs are required to create new and maintain existing databases, automated systems, and database management systems. The study of legislative, regulatory, methodological, and economic bases showed the presence of different, inconsistent approaches to the use of information resources, and, consequently, inefficiency of budget expenditures on informatization, inconsistencies in various programs and projects containing measures for the use of information and communication technologies. Such conclusions are confirmed at the state level by the report of the Ministry of digital transformation. Therefore, it is necessary to provide new methodological support for an effective communication strategy, including effective ways to improve the process of substantiating a communication strategy.

In the dissertation work, the conceptual framework "communicative activity in public administration" is defined by clarifying the definition of the definitions "communication" and "communicative activity", taking into account the influence of factors (internal, external and interaction factor) on communicative activity in public

administration from the point of view of forming influence on the relationship of Public Administration bodies

The analysis of scientific sources allowed us to conclude that the communicative strategy of the public administration body is considered a long-term plan, formed on the principles of Public Administration, includes strategic management tools from the point of view of a program-target approach and is an important structural part that constitutes and forms the direction of sustainable development of the state and the region in particular.

The analysis of existing approaches allowed us to provide a new approach to identifying factors influencing the level of communicative interaction of Public Administration bodies, the analysis of which is based on the formation of the profile of the environment of J. R. R. Tolkien. Wilson, and which contains tools for communicative interaction: informational, analytical, communication, organizational. The system of factors of influence on the level of communicative interaction of Public Administration bodies consists of external factors, the influence of which is determined by restrictive and deterrent measures and internal factors, the influence of which determines the ability of authorities to realize existing opportunities. These proposals will allow us to form a communicative strategy of Public Administration bodies, implementing existing opportunities for communicating a focused strategic and well-coordinated message to society and build a successful constructive dialogue between the authorities and society in order to ensure the stability of the existing order.

A methodological approach to assessing the digitalization of a public administration subject is proposed, which, unlike the existing ones, contains a balanced system of indicators, which is a means of evaluating the effectiveness of a communication strategy by dividing the measurement in four different, interrelated perspectives: financial, client, internal processes, innovation and training, which makes it possible to comprehensively approach the development and justification of the communication strategy of Public Administration bodies, which was implemented in the organization's activities.

A mechanism for substantiating the communicative strategy of Public Administration bodies from the point of view of a program-target approach is proposed, which, unlike the existing ones, is proposed on the basis of SWOT analysis and is based on the principles of Strategic Management. This mechanism of substantiation of the communicative strategy of Public Administration bodies, based on resources and based on the application of certain programs focused on achieving strategic goals, will allow us to form an algorithm for implementing the correct choice of the appropriate communicative strategy of public authorities.

Organizational support of the algorithm of implementation of the correct selection of the appropriate communicative strategy of Public Administration bodies is proposed, which allows optimizing the processes of choosing the implementation and application of the best ICT solutions, increasing the efficiency of their use; this will allow continuously improving the activities of Public Administration bodies due to the orientation of this system to continuous improvement.

The scientific and technical effect of the introduction and use of ICT in the management activities of Public Administration bodies is the application of modern information and Communication Technologies, a program-targeted approach to substantiating a communication strategy. Together, all of the above can be described as an expansion of the quality of services provided to citizens. The social effect of introducing ICT in the activities of public authorities is a qualitatively new level of providing services to the population, a new level of education of citizens and management personnel. It should be noted that improving the skills of personnel is a key factor in the successful implementation and use of ICTs in the activities of Public Administration bodies. Forming a highly qualified specialist costs more than a personal computer. Requirements for professional development are extremely necessary, and their effect is now clearly underestimated.

It is advisable to use the practical use of the developed methodological approaches when implementing measures to select the appropriate communication strategy of public authorities. The proposed scientific and methodological developments can be proposed for use by public administration bodies in the process

of substantiating the communicative strategy of a public administration body. It is important to note that the introduction of information and communication technologies and modernization of the activities of Public Administration bodies based on the principles of electronic governance is one of the conditions for Ukraine's entry into the global information computer network. E-governance means not only providing services online, but is also a technology that requires fundamental changes in the organization and work of government bodies, which encourages the effective implementation of a communication strategy. This provides unlimited opportunities in public services, education, healthcare, etc., and contributes to economic growth. Since informatization is an element of improving or modernizing the management system, any introduction of information and Communication Technologies is an innovative design solution and should be evaluated from these positions. The attitude to informatization as an investment project means the need for economic justification of the necessary capital investments, that is, comparing the expected costs and effects to make a decision on feasibility. Communication strategies, rationalizing production management processes, allow you to get such qualitative improvements as reducing duplicate functions; increase efficiency, eliminate unnecessary production operations; increase the efficiency of calculations; reduce the time required for generating reporting documents; increase opportunities for optimizing solutions through multivariate calculations, etc. In the context of the current theory of managerialism in public administration, it is necessary to apply methods that will allow us to consider this type of management as a process of implementing and implementing public services to the population at the appropriate state level. Practical interest is represented by methods of innovative development of the public sector, reengineering of business processes of the public sector, which are based on decentralization. Communication strategies, rationalizing production management processes, allow you to get such qualitative improvements as reducing duplicate functions; increasing efficiency, eliminating unnecessary production operations; increasing the efficiency of calculations; reducing the time frame for forming reporting documents; increasing the ability to optimize solutions due to multivariate calculations, etc. regulation of public

development of the country is one of the general functions of the modern state. Using the tools of implementing a purposeful and consistent strategy for the development of State strategies, it is possible to increase the level of social and economic development of the territory, reduce differentiation by General quantitative and qualitative indicators. Our proposed tools are based on information business modeling of public administration processes. This methodology made it possible to effectively reflect and analyze the activity models of a wide range of complex Public Administration Systems. Shifting this model to the development of any region will minimize the risks of making inefficient management decisions to form a strategy. And here it is not the moment of funding that is important, but the program management tools as targets for the communication strategy of Public Administration. The developed methodological approaches are a system of a clearly ordered program with the development and application of organizational tools for its implementation, verification of implementation and analysis of the effectiveness of a communication strategy, taking into account not only direct, but also feedback. The use of an organizational-heavy tool as a target program is necessary to solve certain problematic issues that arise when organizing the activities of structural elements.

The practical significance of the results obtained lies in the fact that the provisions, recommendations and conclusions developed in the dissertation are brought to the level of methodological and practical recommendations adopted for implementation. The practical value of the dissertation work is confirmed by the fact that the dissertation developments were accepted for study and implementation in the Merefyansky City Council (Reference No. 212 of 15.01.2024), NGO "VSB" elite of the nation" (Reference No. 11 of 17.01.2024). The implementation of the communication strategy in the Merefyansky City Council has proved that it occupies an important place in the system of public management of socio-economic processes and phenomena of the territory.

Unlike regulatory regulation, which is characterized by methods of establishing the rights and obligations of subjects of relations, communication strategies contain clearer definitions that involve specific actions in the future. Communication strategies

cannot be developed in the absence of regulatory regulation, since the legislation defines the competence of persons involved in planning and subsequent implementation of plans. The proposed program-target approach in public administration proved the feasibility of implementing a communication strategy from the point of view of technological tools, with the help of which it is possible to find effective management solutions in constantly changing public administration with certain regulatory manifestations of managerialism, which allowed us to develop a modern strategy for public development.

The prerequisites for applying the program-target approach in public administration were the need for structural transformations, the emergence of instability in the structure, the development of economic processes and social development; the systematic nature of the problem that calls for program activities; the need to coordinate the use of material and non-material resources for the implementation of the formulated initial goal. The special importance of applying targeted programs is due to the fact that the development of market relations does not always make it possible to fully concentrate additional material assets for regional development. So, everything that depends on the step-by-step target dynamism in the conditions of continuity of economic and regional problems is mainly transferred to the formation of appropriate communication strategies.

Keywords: communication, strategy, communicative activity, communicative interaction, communicative strategy, public administration bodies, information and communication technologies, digitalization, informatization.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1. Gavkalova N. L., Jain P. K. Визначення ролі комунікацій у публічному управлінні. *Public Administration and Management: modern scientific discussions : Collective monograph*. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2020. С. 113–130. (085/042 ум.-друк. арк.)

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-022-3-7>

Посилання:<http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/90/2276/4908-1>

Статті у фахових виданнях України:

2. Джаїн П.К., Золенко А.С. Концептуальна модель комунікативної взаємодії органів публічного управління. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2021. Випуск 26. С. 38-42. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2021.26.7> (фахове видання, категорія Б)

DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2021.26.7>

Посилання: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/26-2021/7.pdf>

3. Ісраел Олувасейідайо Ідріс, Джаїн Прадіп Кумар. Управління та поліпшення якості результатів системи охорони здоров'я. Наукові перспективи. 2021. №8(14). С. 30-40. (фахове видання, категорія Б)

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-8\(14\)-30-40](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-8(14)-30-40)

Посилання: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/423/425>

4. Джаїн Прадіп, К. (2022). Обґрунтування чинників впливу на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, 2022. № (3). С. 46-52. (фахове видання, категорія Б).

DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.6>

Посилання:<https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/244/225>

5. Масляк М.І., Джаїн П. К. Стан та проблеми в реалізації комунікаційних стратегій органів публічного управління. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 5-6. С. 64-69. (фахове видання, категорія Б)

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-5-11>

Посилання: <http://apie.org.ua/en/status-and-problems-in-the-implementation-of-communication-strategies-of-public-administration-bodies/>

**Статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих
у базі даних Scopus:**

6. Kuzym M., Gavkalova N., Lola Y., Prokopovych S., Jain P. K. Ecological changes during crisis period. *IOP Conference. Series: Earth and Environmental Science*, 8th International Scientific Conference on Sustainability in Energy and Environmental Science (21-22 October 2020, Ivano-Frankivsk, Ukraine), 2020. Vol. 628. (0,1 ум.-друк. арк.)

Статті в інших виданнях:

7. Jain P. K., Hryshyna V. Analysis of the use of information and communication technologies in public administration. *Public Administration and Law Review*. Tallinn, Estonia. 2022. Issue 2 (10). Pp. 55–62.

8. Gavkalova N., Hryshyna V., Jain P. K. Organizational support of implementation of communicative projects in the activity of public administration bodies. *Public Administration and Law Review*. Tallinn, Estonia/ 2021. Issue 4 (8). Pp. 44–51.

Матеріали і тези наукових конференцій

9. Jain P. K. Trends of modernization of public administration of public administration models. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: мат-ли XXII Міжнар. наук.-практ. конф. / за ред. І. В. Жукової, Є. О. Романенка. (Словенія, м. Любляна, 07 липня 2022 р.). Любляна : ГО «ВАДНД», С. 28–33. (0,16 ум.-друк. арк.)*

URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-22.pdf>

10. Джаїн П. К. Місце комунікативної стратегії у забезпеченні взаємодії органів публічного управління. *Модернізація економіки: теоретичні засади та практика реалізації*: зб. мат-лів Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 23 січня 2021 року). Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2021. С. 69–72. (0,16 ум.-друк. арк.)

11. Джаїн П. К. Психологічні бар'єри в публічному управлінні. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*: зб. тез доп. V Всеукр. наук.-практ. конф. з дист. участю (Херсон, 24 березня 2021 р.). Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2021. С. 88–89. (0,1_ ум.-друк. арк.)

12. Джаїн П. К. Формування системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Розвиток партнерства Україна – ЄС: у сфері державного управління* : Мат-ли Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (в рамках реалізації Модулю «Демократична децентралізація як європейський досвід державного управління» програми «Еразмус+: Жан Моне»). (Харків, 26 листопада 2020 року). Харків. 2020. С. 580–584. (0,16 ум.-друк. арк.)

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ВСТУП..... | 19 |
| РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ | 27 |
| 1.1. Роль комунікацій та комунікативної діяльності в публічному управлінні | 27 |
| 1.2. Сутність та зміст комунікативної стратегії..... | 49 |
| 1.3. Форми та методи комунікативної взаємодії органів публічного управління | 63 |
| Висновки за розділом 1 | 80 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ | 83 |
| 2.1. Аналіз використання інформаційно-комунікаційних технологій в органах публічного управління..... | 83 |
| 2.2. Дослідження комунікативної стратегії органів публічного управління | 103 |
| 2.3. Виявлення та аналіз чинників впливу на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління..... | 114 |
| Висновки за розділом 2 | 130 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОБҐРУНТУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ | 134 |
| 3.1. Методичний підхід до оцінювання ефективності цифровізації суб'єкта публічного управління | 134 |

| | |
|---|-----|
| 3.2. Механізм обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління | 146 |
| 3.3. Організаційне забезпечення щодо коректного вибору комунікативної стратегії органів публічного управління | 155 |
| Висновки за розділом 3 | 172 |
| ВИСНОВКИ | 174 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 177 |
| ДОДАТКИ | 198 |

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна ситуація в економіці та соціальній сферах характеризується концентрацією зусиль органів публічного управління на вирішенні проблем розвитку території. Для забезпечення ефективного розвитку території необхідна розробка системи заходів, направлених на досягнення високого соціально-економічного становища в перспективі та його постійне покращення. У цих умовах особливо важливими є питання всебічної оцінки існуючого становища, знаходження найефективнішого варіанта використання ресурсного потенціалу та вироблення на цій основі комунікативної стратегії органів публічного управління.

Комунікативні стратегії базуються на використанні програмно-цільового підходу, який включає баланс інтересів органів публічної влади, населення та бізнесу. Використання інструментарію комунікативної стратегії, значною мірою дозволяє виробляти якісні та обґрунтовані управлінські рішення, адекватно реагувати на зміни довкілля, і сприяє досягненню основних цілей соціально-економічного розвитку будь-якої території забезпечення економічних умов для саморозвитку, підвищення якості життя населення. Тому наукове обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління та їх ефективне застосування на практиці має першорядне значення.

Вивченню питань комунікативної стратегії органів публічного управління присвячено роботи таких вітчизняних вчених як В. Бакуменко, Н. Гавкалова, Н. Драгомирецька, В. Дрешпак, І. Зарицька, В. Мазур, К. Наумік, М. Побережна та інші.

У зарубіжній науковій літературі значний внесок у вирішення проблем ефективного використання комунікативної стратегії органів публічного управління внесли Г. Алмонд, М. Портер, Н. Пфедферманн, М. Хульсманн, В. Шрамм та інші.

Таким чином, існування низки методичних та організаційних проблем, пов'язаних зі специфікою комунікативної діяльності в публічному управлінні, де взаємодія органів є передумовою ефективною комунікативної стратегії. Таким чином, обґрунтування комунікативної стратегії органів публічної влади набуває неабиякого теоретичного та практичного значення та обумовлюють актуальність та своєчасність представленого дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами.

Дисертаційна робота проводилася в межах госпдогвірної науково-дослідної роботи Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця по темі № 364-56 «Стратегічне управління розвитком територій від макро- до мікрорівня», підрозділ 1.2 Сутність та зміст комунікативної стратегії (державний реєстраційний номер 0120U104885, довідка № 15/2024 від 29.02.2024).

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційного дослідження полягає в поглибленні теоретичних положень, розробленні методичного забезпечення і прикладних рекомендацій щодо обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління.

Для досягнення зазначеної мети в дисертації необхідно було вирішити такі основні завдання:

уточнити зміст поняття «комунікативна діяльність в публічному управлінні»;

сформулювати алгоритм впровадження коректного вибору відповідної комунікативної стратегії органів публічного управління;

проаналізувати використання інформаційно-комунікаційних технологій в органах публічного управління

сформулювати методичний підхід до оцінювання ефективності цифровізації суб'єкта публічного управління;

проаналізувати та виявити чинники впливу на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління;

сформувати організаційне забезпечення ефективної комунікативної взаємодії органів публічного управління;

запропонувати механізм обґрунтування комунікативної стратегії з визначенням ефективних шляхів та формування оптимальної стратегії та з урахуванням впливу тенденцій розвитку ікт;

розробити методичне забезпечення до вибору й обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління.

Об'єктом дослідження є процес формування комунікативної стратегії органів публічного управління.

Предметом дослідження є сукупність низку теоретичних положень, методологічних підходів, інструментарію та практичних рекомендацій щодо обґрунтування комунікативних стратегій органів публічного управління.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на загальнонаукових та спеціальних методах наукового пізнання. Так, за допомогою *логіко-семантичного та аналітичного методів* вдалося уточнити сутність і зміст комунікаційної діяльності в публічному управлінні (підрозділ 1.1), визначити поняття комунікаційних стратегій публічного управління (підрозділ 1.2) та виявити їх особливості. За допомогою *структурно-логічного та системно-функціонального методів* було окреслено форми та методи комунікаційної взаємодії в державному управлінні (підрозділ 1.3). Щоб оцінити рівень використання комунікаційних технологій в органах публічного управління (підрозділ 2.1), надати характеристику існуючим комунікативним стратегіям в публічному управлінні (підрозділ 2.2), а також виявити та аналіз чинників впливу на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління (підрозділ 2.3) використаний *методи логічного узагальнення і порівняння*. З метою удосконалення процесу обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління використаний *метод експертних оцінок, метод формалізації* щоб запропонувати методичний підхід до оцінювання ефективності цифровізації суб'єкта публічного управління, механізм обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління та організаційне

забезпечення щодо коректного вибору комунікативної стратегії органів публічного управління.

Інформаційну базу дослідження становили закони та нормативні акти України, офіційні матеріали Державної служби статистики України та звітні дані ІКТ в органах публічної влади, роботи зарубіжних і вітчизняних науковців з проблем управління кадровою безпекою підприємства, періодичні видання, результати експертних опитувань, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних положень, розробленні методичного забезпечення і прикладних рекомендацій щодо обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління.

Основні результати дисертаційної роботи, які становлять наукову новизну, характеризуються наступними теоретичними і практичними положеннями:

удосконалено:

понятійний апарат «комунікативна діяльність в публічному управлінні» за рахунок уточнення визначення дефініції «комунікація» та «комунікативна діяльність» з урахуванням впливу чинників (внутрішнього, зовнішнього та чиннику взаємодії) на комунікативну діяльність в публічному управлінні з позиції формуючого впливу на взаємовідносини органів публічного управління;

комунікативна стратегія органу публічного управління розглядається довгостроковим планом, сформований на принципах публічного управління, включає інструменти стратегічного менеджменту з позиції програмно-цільового підходу та є важливою структурною частиною, що становить і формує напрям сталого розвитку держави та регіону зокрема;

вперше:

надано новий підхід щодо виявлення факторів впливу на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління, в основу аналізу якого покладено формування профілю середовища Дж. Вільсона, та який містить інструменти комунікативної взаємодії: інформаційні, аналітичні, комунікаційні, організаційні. Система чинників впливу на рівень комунікативної взаємодії

органів публічного управління складається з зовнішніх чинників, вплив яких визначається обмежувальними та стримуючими заходами та внутрішніми чинниками, вплив яких визначають здатність органів влади до реалізації існуючих можливостей. Дані пропозиції дадуть змогу сформуванню комунікативну стратегію органів публічного управління, реалізуючи існуючі можливості для донесення сфокусованого стратегічного і злагодженого повідомлення до суспільства та побудувати успішний конструктивний діалог між владою та суспільством з метою забезпечення стабільності існуючого порядку;

запропоновано методичний підхід до оцінювання цифровізації суб'єкта публічного управління, який на відміну від існуючих, містить збалансовану систему показників, яка є засобом оцінювання ефективності комунікативної стратегії шляхом поділу вимірювання у чотирьох різних, взаємопов'язаних перспективах: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів, інновацій та навчання, який дає можливість комплексно підійти до розробки та обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління, що був впроваджений у діяльність організації;

запропоновано механізм обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління з позиції програмно-цільового підходу, який на відміну від існуючих, запропонований на основі SWOT-аналізу та заснований на принципах стратегічного менеджменту. Даний механізм обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління, ґрунтуючись на ресурсах та базуючись на застосуванні певних програм, зорієнтованих на досягнення стратегічних цілей дозволить сформуванню алгоритму впровадження коректного вибору відповідної комунікативної стратегії органів публічної влади;

запропоновано організаційне забезпечення алгоритму впровадження коректного вибору відповідної комунікативної стратегії органів публічного управління, що включає методичне забезпечення оцінювання рівня комунікативної взаємодії у процесі управління персоналом, яке дозволяє оптимізувати процеси вибору впровадження і застосування кращих ІКТ-рішень,

підвищити ефективність їх використання; це дозволить безперервно удосконалювати діяльність органів публічного управління за рахунок орієнтації даної системи на постійне поліпшення;

дістали подальшого розвитку:

використання науково-технічного ефекту від впровадження та використання ІКТ в управлінську діяльність органів публічного управління полягає у застосуванні сучасних інформаційних та комунікаційних технологій, програмно-цільового підходу до обґрунтування комунікативної стратегії.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що розроблені у дисертації положення, рекомендації та висновки доведені до рівня методичних і практичних рекомендацій, прийнятих до впровадження.

Практична цінність дисертаційної роботи підтверджується тим, що дисертаційні розробки прийняті до вивчення та впровадження у Мереф'янській міській раді, а саме запропоновано механізм обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління з позиції програмно-цільового підходу, який на відміну від існуючих, запропонований на основі SWOT-аналізу та заснований на принципах стратегічного менеджменту. Даний механізм обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління, ґрунтуючись на ресурсах та базуючись на застосуванні певних програм, зорієнтованих на досягнення стратегічних цілей дозволить сформулювати алгоритм впровадження коректного вибору відповідної комунікативної стратегії органів публічної влади (довідка № 212 від 15.01.2024 р.), в діяльність ГО «ВСБ «Еліта Нації», надати новий підхід щодо виявлення чинників впливу на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління, в основу аналізу якого покладено формування профілю середовища Дж. Вільсона, та який містить інструменти комунікативної взаємодії: інформаційні, аналітичні, комунікаційні, організаційні. Дані пропозиції дадуть змогу сформулювати комунікативну стратегію органів публічного управління, реалізуючи нові можливості для донесення сфокусованого стратегічного і злагодженого повідомлення до суспільства та побудувати успішний конструктивний діалог між владою та

суспільством з метою забезпечення стабільності існуючого порядку (довідка №11 від 17.01.2024 р.)

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою роботою. Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї і положення, що є результатом особистої роботи дисертанта.

Апробація результатів дисертації. Результати наукового пошуку здобувача обговорювались на міжнародних науково-практичних конференціях: «Розвиток партнерства Україна – ЄС: у сфері державного управління» (в рамках реалізації Модулю «Демократична децентралізація як європейський досвід державного управління» програми «Еразмус+: Жан Моне») (м. Харків, 26 листопада 2020 року та м. Харків, 25 листопада 2022 року); «Модернізація економіки: теоретичні засади та практика реалізації» (м. Запоріжжя, 23 січня 2021 року); «Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ» (м. Херсон, 24 березня 2021 року); «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку» (м. Любляна (Словенія), 7 липня 2022 року).

Публікації. Усі положення наукової новизни та основні результати дослідження опубліковані у 12 наукових працях, а саме: 1 розділ у монографії, 4 статті у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України; 1 стаття у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Scopus, 2 – публікації у інших виданнях, 4 публікації апробаційного характеру.

Ці публікації відповідають п. 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, та зараховуються як п'ять наукових публікацій.

Структура й обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 205 найменувань на 21 сторінці та 5 додатків, що займають 17 сторінок. Загальний обсяг дисертації викладений на 214 сторінках машинописного тексту (8,92 авт. арк.), містить 35 рисунків (1 рисунок займає 1 повну сторінку), 22 таблиці (1 таблиця займає сторінку). Основний текст дисертації складає 159 сторінок (6,62 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Роль комунікацій та комунікативної діяльності в публічному управлінні

Одним з найважливіших завдань публічного управління є підвищення ефективності управління публічною владою. З метою підвищення рівня як оперативного так і стратегічного управління в органах публічної влади слід враховувати усі процеси, що протікають як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішньому. Для досягнення поставлених завдань доцільно застосувати різноманітні ресурси. В даному випадку актуалізується питання розгляду та вдосконалення діяльності органів публічної влади через призму комунікаційної взаємодії у реалізації комунікативної стратегії. Комунікації дають можливість систематизувати управлінські процеси та координувати їх із зовнішнім середовищем та внутрішніми ресурсами органів публічного управління. Зменшуючи рівень невизначеності, комунікації визначають стратегію публічного управління та методологію досягнення цільових орієнтирів у сучасних умовах розвитку.

Комунікацію як необхідний розділ менеджменту почали розглядати в рамках публічного управління, коли стало очевидно, що ефективний публічний простір залежить не лише від фінансово-економічних, а й від сукупності інших ознак, підпорядкованих комунікаційній взаємодії. Комунікації є обов'язковими механізмами для систематизації діяльності з управління персоналом, дають можливість набувати корисної інформації, використовуючи яку керівник органів публічного управління приймає управлінські рішення про визначення найкращого курсу для досягнення встановлених цільових орієнтирів.

Питанням ефективної комунікації та комунікативної діяльності у сфері публічного управління присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні дослідники, як Г. Алмонд [130], О. Амосов [2; 3], Н. Гавкалова [3], В. Гошовська [54], Н. Драгомирецька [34; 35; 36], К. Дейч [144], В. Дрешпак [37], Г. Лассуелл [171], Н. Луман [173; 174; 175], Г. Почепцов [88], Г. Райт [98], Є. Твердохлебов [113], Ю. Хабермас [157], І. Шавкун [123], У. Шрамм [194; 195] та інші. Суперечності, що склалися у розумінні місця та ролі комунікацій у публічному управлінні ускладнюють завдання їх практичного застосування. В умовах демократизації сучасного суспільства публічне управління потребує постійних еволюційних трансформацій у системі взаємовідносин між суб'єктами та об'єктами публічного управління.

Визначаючи місце і роль комунікацій, більшість дослідників розглядають «комунікацію» як процес, змістом якого є сама інформація, що транслюється. На думку М. Мескона [75] комунікація це непростий вид діяльності, який включає залежні один від одного етапи. Водночас, кожен з цих кроків необхідний для того, щоб допомогти іншим зрозуміти наш інформаційний потік. Широке визначення терміна «комунікація» наводить П. Шаран [75]. Їм сформульовано сутність комунікаційної взаємодії як транслювання інформації за допомогою символів та позначень. Це процес, за допомогою якого керівник дає знати іншій особі або підлеглому про своє ставлення до конкретного питання.

Б.З. Мільнер формулює комунікацію в координаційному аспекті, яка є взаємодією між індивідами. Даний процес взаємообміну інформаційними потоками та обмін інформацією між окремими особами та їх групами [96].

З розвитком технологій та засобів комунікації, зокрема інтернету, соціальних мереж, месенджерів, комунікації стала набувати нові форми та можливості. Зараз комунікація може здійснюватися швидко, миттєво та глобально, що відкриває нові можливості для впливу на суспільство, розповсюдження ідей та інформації.

Однак, разом з цим з'являються нові виклики та проблеми, пов'язані з поширенням фейків, дезінформації, онлайн-шахрайством та іншими негативними

явищами. Тому важливо навчити громадськість критичному мисленню та медіаграмотності, щоб вона могла відрізнити правдиву інформацію від шкідливих маніпуляцій. Комунікація є важливим інструментом в сучасному суспільстві, який дозволяє не лише передавати інформацію, але й взаємодіяти, вирішувати проблеми, будувати стосунки та спільноти. Однак, важливо пам'ятати про відповідальність за те, що ми говоримо та як це впливає на інших.

З метою визначення теоретичних цінностей дефініції комунікацій, доцільно проаналізувати відповідні парадигми, які розкривають зміст дефініції «комунікації», її роль в публічному управлінні. Одна з парадигм, яка розглядає комунікацію в контексті публічного управління, це парадигма діалогу. Діалогічний підхід акцентує увагу на взаємодії та спілкуванні між суб'єктами, а не лише на передачі інформації. В контексті публічного управління це означає, що ефективне спілкування між владою та суспільством повинно ґрунтуватися на рівності, взаєморозумінні та взаємовідкритості. Інша парадигма, яка важлива для розуміння комунікації в контексті публічного управління, це парадигма взаємодії. Вона підкреслює значення спільних зусиль та співпраці між владою і суспільством у процесі управління суспільними справами. Ця парадигма передбачає взаємодію та взаємодію між різними групами, які мають інтереси в суспільстві.

Таким чином, розглядання комунікації через призму цих парадигм дозволяє краще розуміти роль комунікації в публічному управлінні і виявляти шляхи покращення взаємодії між владою та суспільством для побудови демократичного суспільства.

Питання комунікацій були предметом аналізу ще за часів Аристотеля. Але в його нинішньому розумінні категорія «комунікація» закріпилася в понятійно-категоріальному апараті відносно нещодавно. Слово комунікація походить від латинського «communicatio» і означає повідомлення, передачу, бесіду, розмову. Найбільш концептуальне оформлення поняття комунікація та його прикладні розробки отримали лише в ХХ ст. У цей період, комунікація перетворилася в самостійний об'єкт мистецтва, що призвело до кристалізації окремих комунікативних теорій. Ф. Ратцелем досліджуючи комунікацію в аспекті

політичної географії визначав її вплив на формування територіальних структур, взаємодію між політичними акторами, розподіл ресурсів та влади. Комунікації можуть бути використані як інструмент політичної маніпуляції, але також як засіб забезпечення партіципації громадян у політичному процесі [110]. У сучасному світі з розвитком інформаційних технологій та інтернету комунікації стають все більш важливим інструментом для формування громадської думки, мобілізації громадськості та взаємодії між політичними акторами.

Таким чином, вивчення комунікацій у політичній географії є важливим аспектом для розуміння сучасних політичних процесів та взаємодії між різними територіальними одиницями. На рисунку 1.1. представлено три концептуальні підходи щодо аспекту комунікацій.

Таблиця 1.1

Концептуальні підходи до комунікаційних аспектів

| Концептуальні підходи | Характеристика |
|---|--|
| <p>Класична позитивістська парадигма Перша половина XIX ст. (О. Конт, Г. Спенсер)</p> | <p>– основна ідея цієї парадигми полягає у тому, що інформація повинна бути представлена точно, об'єктивно і зрозуміло, інакше вона не може бути ефективно зрозуміла і засвоєна отримувачем. Комунікативний процес розглядається як передача інформації з одного суб'єкта на інший, під час як діяльність самого співрозмовника розглядається менш уважно. Ця парадигма велике значення приділяє структурі і законам мислення, а також механізмам сприйняття і розуміння інформації. Ключові поняття цієї парадигми - об'єктивність, точність, системність і логічність.</p> |
| <p>Некласична парадигма (Е. Гуссерль, М. Мерло-Понті), (теорія комунікативної дії, концепція комунікативної раціональності (Ю. Хабермас))</p> | <p>– така парадигма використовується для аналізу сучасних медіа, їх вплив на суспільство, та способи взаємодії між різними соціальними групами через медіа. У цьому підході комунікація розглядається як процес взаємодії, в якому всі учасники мають рівні можливості для висловлення своїх поглядів та цінностей, а також можливість співпрацювати та знаходити спільні рішення.</p> |

| Концептуальні підходи | Характеристика |
|---|---|
| Пост неklasичний етап розвитку науки: розроблена наукова парадигма, концептуальними засадами якої є теорія самоорганізації (Г. Хакен) та теорія політичних мереж (Р. Родес). Друга половина ХХ ст. | – комунікація розглядається як ключовий фактор утворення колективної свідомості і культури, яка в свою чергу впливає на процеси соціалізації та ідентифікації особистості. Важливою складовою комунікації є також мова, яка не лише передає інформацію, але й формує спосіб мислення і світосприйняття людини. Таким чином, комунікація визначається не лише як обмін інформацією, але як процес взаємодії, що впливає на формування суспільства та індивідуальних особистісних характеристик |

Узагальнено на основі [157; 173].

Таким чином, комунікація не просто передача інформації, а взаємодія між суб'єктами, спрямована на досягнення спільних цілей і узгодження дій. У роботах Ю. Хабермаса та Н. Лумана комунікація розглядається як ключовий аспект суспільства, який дозволяє спільноті вирішувати проблеми, досягати консенсусу і сприяти розвитку колективної свідомості. Здатність до спілкування і взаєморозуміння визначає успішність співробітництва та розвиток суспільства в цілому [157; 173].

Представник пост неklasичного етапу Г. Хакен підкреслює важливість взаємодії та обміну інформацією для створення нових якостей і структур у системі, що дає змогу системі адаптуватися до змін і забезпечує її стійкість і ефективність. Ця концепція є ключовою для розуміння самоорганізації системи і виникнення нових якостей на основі взаємодії елементів. Важливою характеристикою цього підходу є активна роль самоорганізації, яка відбувається за участю рівних за статусом елементів, що взаємодіють між собою з метою досягнення спільної мети. Завдяки цьому підходу система може розвиватися та адаптуватися до змін в оточуючому середовищі, виявляючи нові якості і структури. Інформація в цьому контексті виступає як катализатор для виникнення самоорганізації, сприяючи взаємодії та обміну між елементами системи [158].

Розглянемо це поняття з різних теоретичних підходів, щоб прояснити природу і характер комунікації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Визначення дефініції «комунікація»
з виділенням її ключових компонентів в рамках різних підходів**

| Автори | Ключові компоненти | | | | | Підхід | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|---------------------|--|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|-----------|-----------|---------------------------|
| | взаємодія між суб'єктами | передача інформації | процес обміну інформації/повідомленням | сукупність інформаційних каналів | засіб зв'язку | Інформаційний | Кібернетичний | Процесний | Системний | Структурно-функціональний |
| Г. Алмонд [130] | + | | | | | | | | + | |
| К. Дейч [144] | + | | | | | | + | | | + |
| Н. Драгомирецька [34; 35; 36] | + | | | | | | | | | + |
| В. Дрешпак [37] | + | | + | | | | | + | | |
| Дж. Лейхіфф [169] | | | | + | | | | | | |
| Н. Нижник [78] | | | | | + | | | | | + |
| Т. Парсонс [184] | + | | | | | | | | + | + |
| Е. Роджерс [190] | | | + | | | | + | | | + |
| Є. Романенко [103; 104] | + | | | | + | | | + | | |
| Е. Тоффлер [202] | + | | + | + | | + | | | | |
| І. Шавкун [123] | + | | + | | | | | | | |
| К. Шеннон [205] | + | | + | | | + | + | | | |

Узагальнено на основі [130; 144; 34; 35; 36; 37; 151; 78; 184; 190; 103; 104; 202; 205]

На розвиток комунікацій у сфері публічного управління мали вплив фундаментальні праці двох американських наукових шкіл, що з'явилися на початку 1950-х років: прихильники використання кібернетики під час вивчення соціальних систем, де представником та одним з розробників моделей політичної комунікації є К. Дейч та прихильники структурно-функціонального підходу щодо аналізу політики, представником якої є Г. Алмонд.

Енциклопедія державного управління не має чіткого визначення дефініції «комунікація», але в залежності від сфери застосування надає певні трактування.

Так, згідно енциклопедії державного управління:

– управлінська комунікація – мета якої є формування спільної стратегії, прийняття рішень, впливу на суспільно-політичні процеси та підтримки легітимності дій влади;

– сукупність інформаційних зв'язків, що включає в себе передачу інформації, взаєморозуміння, розв'язання конфліктів та прийняття рішень. Вона є ключовим елементом успішного управління, оскільки дозволяє ефективно координувати дії різних сторін і досягати поставлених цілей;

– політична комунікація – форма взаємодії в політичній діяльності на горизонтальному та вертикальному рівнях через прямі та зворотні зв'язки між різними політичними акторами, включаючи діяльність ЗМІ;

– комунікації в публічному управлінні (державна комунікація) – є важливою складовою публічного управління, оскільки сприяє підвищенню ефективності взаємодії між владними структурами, громадськістю та бізнес-середовищем, забезпечує прозорість та обґрунтованість прийнятих рішень, розвиває діалоговий підхід до вирішення соціальних проблем та формування національної ідентичності [26].

З позиції Математичної теорії комунікацій К. Шеннона і У. Уівера інформаційний підхід визначає роль комунікацій в публічному управлінні як процес передачі, обробки та застосування інформації для досягнення поставлених цілей. Комунікація в даному випадку є інструментом, що дозволяє управлінцям отримувати необхідну інформацію, а також передавати її своїм підлеглим та співробітникам. Кібернетичний підхід, у свою чергу, розглядає комунікацію в публічному управлінні як систему взаємодії між учасниками, де важливу роль відіграє зворотний зв'язок. Завдяки цьому зв'язку управління може коригувати свої дії, адаптуватися до змін у середовищі та досягати поставлених цілей більш ефективно [205].

Таким чином, комунікація в публічному управлінні відіграє важливу роль як інструмент передачі інформації та забезпечення взаєморозуміння між

учасниками процесу, так і як система взаємодії, що базується на принципі зворотного зв'язку.

На думку К. Дейча, який пояснював природу комунікації з позицій кібернетичного підходу, уряд, як адміністративний актор, контролює політичну систему, керуючи потоком інформації та комунікативною взаємодією між середовищем, системою та окремими елементами всередині цієї системи [144].

Т. Паттерсон визначає комунікацію важливою складовою суспільної життєдіяльності. На думку автора комунікація може і здатна здійснювати взаємодію, спроможну породжувати системний конгломеративний смисл буття, який викликає інтегрований інтерес у цілого суспільства [187].

Системний підхід, що пов'язаний з ім'ям Т. Парсонса, вважав, що соціальна система складається з певних підсистем, які взаємодіють між собою: економічної, політичної, юридичної, культурної тощо. Такий підхід дозволяє розглядати суспільство як велику систему, в якій кожна складова відіграє свою роль у загальному функціонуванні. Взаємодія між індивідами, групами та інституціями є основою стабільності соціальної системи, підтримуючи інтеграцію суспільства. Таким чином, системний підхід дає можливість розуміти соціальні явища як комплексні і взаємозалежні процеси, вивчаючи їх у контексті взаємодії різних частин соціуму [184].

Найважливішу роль комунікації підкреслюють Г. Алмонд і Д. Коулман, тоді як важливість зворотного зв'язку підкреслюється в системному підході. Зворотний зв'язок може бути здійснюваний через різні канали комунікації, такі як громадські обговорення, дискусії, опитування громадян, засідання з представниками суспільства та інші форми взаємодії. Ці механізми допомагають утримувати політичну систему у зв'язку зі суспільством, роблять її більш прозорою та відкритою. Зворотний зв'язок також сприяє підвищенню рівня довіри між владою і суспільством, оскільки дозволяє громадянам впливати на прийняття рішень і відстоювати свої інтереси. Це допомагає уникнути конфліктів і сприяє спільному розвитку. Отже, зворотний зв'язок є важливим

елементом взаємодії між владою і суспільством, що допомагає забезпечити ефективну роботу політичної системи і зберегти стабільність суспільства [130].

З точки зору системного підходу до управління, комунікація розглядається як основа функціональних і рольових управлінських взаємодій, заснованих на ієрархії, субординації, соціальній дистанції та базових статусних відмінностях [38].

Кожен елемент комунікативної системи має свої властивості, які впливають на взаємодію всієї системи. Наприклад, у політичній системі таким елементом може бути політична партія, яка має свої цілі, завдання і стратегії діяльності. Зв'язки між елементами системи регулюються правилами взаємодії, зокрема, законами, нормами, процедурами та іншими документами. К. Дейч вважав, що важливо наголосити на важливості зворотного зв'язку у комунікативній системі. Зворотній зв'язок є основним у забезпеченні ефективної роботи системи, оскільки він дозволяє оцінити результати діяльності і внести необхідні корективи. Таким чином, системний підхід допомагає розглядати політичну систему як цілісну структуру, де кожен елемент взаємодіє з іншими, сприяючи досягненню загальних цілей.

В. Мазур доповнює, що комунікація в публічному управлінні відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності органів влади та поширенні інформації серед громадськості. Здатність управлінців вислуховувати думки та думки громадян, враховувати їхні інтереси та відповідати на їх запити є важливою складовою взаємодії в сфері публічного управління. Крім того, комунікація сприяє підвищенню рівня довіри між управлінцями та громадою, а також сприяє прозорості та відкритості у діяльності органів влади. Успішна комунікація допомагає вирішувати конфлікти, сприяє створенню сприятливого клімату для розвитку громадянського суспільства та підтримує демократичні процеси. Отже, комунікація в публічному управлінні є важливою складовою розвитку суспільства та забезпечення ефективного функціонування владних структур. Вона сприяє взаєморозумінню, співпраці та взаємовідносинам між усіма учасниками суспільного життя [69].

На думку Г. Почепцова комунікація – це завжди міжрівнева передача інформації у процесі якої здійснюється взаємодія людей та обмін ідеями та почуттями, оскільки головними суб'єктами цього процесу є люди та соціальної групи. Визначаючи комунікацію формою існування публічного простору Г. Почепцов зазначає, що вона формується за рахунок інформаційно-комунікаційних інструментів, де влада і опозиція досить часто мають рівні позиції комунікаційного процесу. Комунікація дає можливість посилити наявні у суспільства диспозиції, виступаючи у ролі інтенсифікації наявних комунікативних інтенцій, переводячи їх у більш технологічну форму, яка дає змогу досягнути чітко прогнозованого результату на відміну від випадкового процесу [88].

Узагальненням підходів до визначення комунікації, підтверджує різноманітність її використання. Проведене дослідження (табл. А.1 додатка А), дозволило виокремити п'ять ключових структурних одиниць дефініції (рис. 1.1), що найчастіше використовуються при визначенні поняття «комунікація» незалежно від сфер застосування.

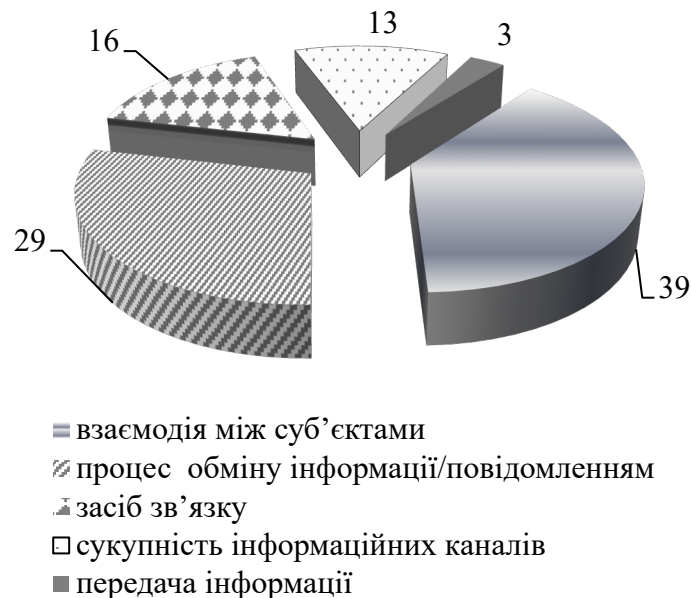


Рис. 1.1. Морфологічний аналіз сутності дефініції «комунікація», %

(розроблено автором)

Є. Твердохлебов виділяє дві групи комунікацій в публічному управлінні: комунікаційний аспект, де комунікація розглядається як зв'язок між учасниками управління за допомогою певних засобів;

комунікативний аспект де комунікація розглядається як аналог спілкування, обміну інформацією [113].

Аналіз дефініції визначив пріоритетність використання комунікації за такими напрямками: як взаємодію між суб'єктами комунікацію в публічному управлінні з частотою використання у 39 %, 29 % склало визначення в якості процесу обміну інформації з умовою зворотного зв'язку, 3 % комунікацію трактують як передачу інформації. З частотою у 16 % та 13 % комунікацію вчені розглядають в якості техніко-технологічного забезпечення суб'єктів комунікаційного процесу.

В. Королько визначає комунікацію – чітко структурованим процесом, який здійснюється між компонентами системи, яка перебуває у постійному розвитку, у ролі таких компонентів виступають група, організація, різні колективи, громадські об'єднання, які водночас виступають у ролі продуцентів та продуктів комунікації [59].

О. Кузьмін доповнює, що головним змістом вираження системи – є внутрішня форма системи, що відображає спосіб взаємозв'язку та взаємодії елементів [64].

В. Гришина, досліджуючи природу комунікацій в управлінській діяльності з позиції процесно-структурованого підходу визначає її як сукупність способів, форм зв'язку. Такий підхід до комунікацій управління дозволяє уникнути зайвих помилок у передачі інформації, зберігати конфіденційність та забезпечувати ефективну взаємодію між усіма учасниками процесу управління. Крім того, він сприяє підвищенню продуктивності та швидкості ухвалення рішень, що є важливим для успішної діяльності організації [22].

Щодо класифікаційних ознак, то комунікаціям в публічному управлінні притаманні схожі класифікаційні ознаки, що досліджуються в інших сферах.

Узагальнену класифікацію комунікацій в публічному управлінні, запропоновано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Класифікація комунікацій в публічному управлінні

Узагальнено на основі [129; 100; 22].

Залежно від сфери застосування, комунікації в державному управлінні слід поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішня комунікація в державному управлінні спрямована на вплив на суспільство з метою отримання пропозицій від громадськості або коригування позицій. Вона включає комунікацію, що спрямована на надання інформації, комунікацію, що спрямована на надання публічних послуг, та комунікацію, що спрямована на обговорення пропозицій щодо рішень, які не можуть бути прийняті без участі громадськості. Внутрішня комунікація, насамперед, підтримує прийняття управлінських рішень, а домінуючий вплив високих ієрархічних структур здійснюється через прямі зв'язки з підконтрольними системами. Комунікація через організації означає, що такі інститути, як політичні партії, виступають своєрідним мостом між

керуючими і керованими, опосередковуючи відносини між політичною системою і суспільством, та в той же час покликані виражати та інтегрувати колективні інтереси. Комунікаційні канали, представлені засобами масової інформації, відіграють все більш важливу роль у поширенні суспільної інформації в сучасному суспільстві [123].

Залежно від статусу комунікації поділяються на формальні та неформальні. Як наслідок ієрархії влади в організації формальні комунікації відповідають прямому ланцюгу команд. За критерієм спрямованості низхідні формальні комунікації, якими є роз'яснення цілей і стратегій, посадові інструкції та накази тощо, що направлені на координацію та оцінку діяльності персоналу. За допомогою висхідних формальних комунікацій, якими є пропозиції, звітність за результатами діяльності, менеджери отримують інформацію про ситуації та проблеми на нижчих рівнях управління. Неформальна комунікація відбувається спонтанно і не схвалюється керівництвом. Неформальна комунікація співіснує з формальною і заповнює прогалини у формальній комунікації [100].

Досліджуючи комунікацію в державному управлінні Н. Драгомирецька виділяє чотири глобальні сфери комунікації: стратегічна комунікація, кризова комунікація, масова комунікація та міжособистісна комунікація. Все це досягається за допомогою комунікації, електронних технологій для комунікації, урядової комунікації та PR-комунікація, яка включає такі методи, як пропаганда, переконання, участь, освіта, роз'яснення, просвітництво, діалог, посередництво та інформаційне забезпечення. PR-комунікація як вид діяльності реалізується з трьох точок зору: відносини з громадськістю, відносини з урядовими організаціями та відносини із зацікавленими сторонами. Методи PR-комунікації різняться за своїм змістом: інформування, обговорення, планування, інформаційні та рекламні кампанії, розповсюдження нової інформації. Варто зазначити, що інформування є одним із способів реалізації державної комунікаційної політики і є актуальним лише за умови інформування громадськості з метою отримання своєчасної інформації. відрізняються своїм

наповненням: надання інформації; обговорення; планування; інформаційно-пропагандистські кампанії, поширення нової інформації [34].

У площині дослідження зазначеної проблематики розмежовують поняття інформаційної та комунікативної діяльності органів публічного управління. Комунікативний аспект реалізовується через технології, пов'язані з організацією комунікацій органів влади і суспільства та передбачає наявність зворотного зв'язку.

У сфері публічного управління доцільно виокремлювати такі функції комунікативної діяльності: функція обміну інформацією, координуюча, креативна, керуюча, регулююча, стабілізуюча, мобілізаційна, інтегруюча, функція соціалізації [88].

В межах комунікацій пріоритетне значення набуває інформація, яка з одного боку є одиницею при здійсненні комунікаційного процесу, а з іншого базою для створення соціально-економічних відносин нового типу як на рівні підприємства, так і на рівні держави. Засобом формальних комунікацій створюються взаємозв'язки між керівництвом та підлеглими, що є основою інформаційного обміну [2; 3].

Характер потоку інформації є визначальним для налаштування комунікації в системі управління. Важливо, щоб інформація передавалася швидко, чітко і точно, забезпечуючи взаєморозуміння між усіма учасниками процесу управління. Крім того, важливо враховувати індивідуальні особливості співробітників і розробляти комунікаційні стратегії, які б враховували їхні потреби та вподобання. Ефективне управління комунікаціями в системі управління сприяє покращенню внутрішньої співпраці та сприяє досягненню поставлених цілей і завдань. Добре налаштована комунікація допомагає уникнути непорозумінь, конфліктів та інших проблем, які можуть виникнути через недостатню обмін інформацією. Отже, розуміння і управління різними формами комунікації є важливим аспектом успішного публічного управління, який може позитивно вплинути на результативність і ефективність управлінського процесу [67].

З проведеного вище аналізу, ми спостерігаємо наступну тенденцію: автори розглядають комунікацію як кооперування, в основі якого знаходиться інформація, кругозір, мотивуючі елементи та цінності людей. При цьому стає очевидним, таку комунікацію не слід розглядати виключно як інформаційний процес, оскільки такий підхід не відображається на процесі управління персоналом. Також аналіз літератури продемонстрував, що комунікація є об'єктом дослідження більшості управлінців, але при цьому нині відсутній системний підхід при встановленні місця комунікацій в управлінні персоналом. В основі всіх теоретичних підходів управління комунікаціями вимагає умінь керувати і в тому числі і на основі зворотного зв'язку. Розглянуті дефініції говорять про важливість комунікацій як невіддільної частини управлінської діяльності організації, а також виділяють її як резерв, що дає можливість збільшити показники ефективності.

Ефективність адміністративної системи пов'язана з ефективністю принципу зворотного зв'язку, який визначає здатність системи адаптуватися до зовнішнього середовища (рис. 1.3).

Відповідно до думки П. Друкера, процес комунікації не залежить від змісту інформації. Фактично, ідеальна комунікація має бути обміном досвідом. Основною умовою ефективної комунікації є не інформаційна насиченість, а правильне сприйняття [145].

Зосереджуючись на структурному елементі комунікаційного процесу-каналі зв'язку, інформаційно-комунікаційні технології впроваджуються для того, щоб слугувати засобом передачі інформації дозволяє скоротити часові витрати, запобігти деградації інформації та підвищити ефективність управління комунікаційними процесами.

Романенко Є. О. вважає, що основним завданням комунікації є забезпечення діяльності з інформування громадськості у вигляді регулярних електронних розсилок, онлайн-форумів та розповсюдження відповідних аналітичних матеріалів щодо успішності чи не успішності тих чи інших стратегій [103].

Інформаційно-комунікативне середовище системи публічного управління

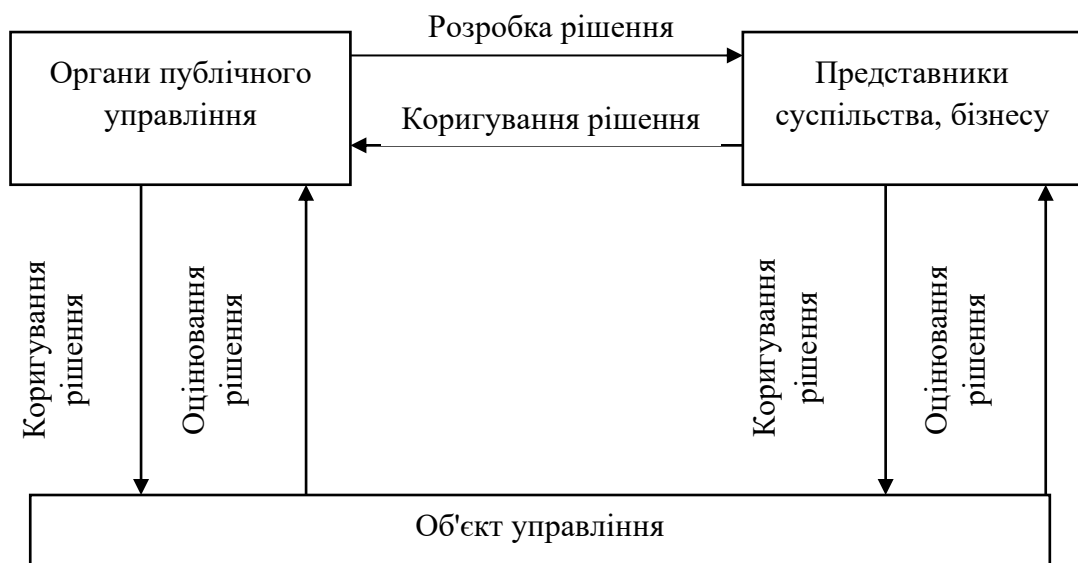


Рис. 1.3. Комунікаційних процес в системі публічного управління
(узагальнено автором на основі робіт [56; 78; 92])

Р. Мінц описує функціональну роль комунікації в динаміці відповідних процесів соціальної еволюції. За його словами, комунікація характеризується постійним поширенням, прискоренням і глобалізацією. Кількість комунікаторів постійно зростає, все більше людей залучається до процесу комунікації, відносини між окремими комунікаторами стають все більш масовими, віддалені ефекти комунікації збільшуються, а їхні мережі сьогодні досягають глобального масштабу [179].

Комунікація є стратегічним засобом розвитку сучасного суспільства. На думку А. Етціоні, комунікація має власну динаміку, яка дуже важлива в протистоянні відповідним викликам суспільного розвитку [147].

Е. Масуд характеризує комунікацію економічною категорією та суспільним благом відзначав її вплив на розвиток всіх сфер суспільного життя. На думку вченого, рівень розвитку комунікацій є мірою суспільного прогресу, досягнутого завдяки появі нових автоматизованих систем, покликаних скоротити час інновацій, підвищити швидкість доставки інновацій і створити динамічні процеси суспільного розвитку. Визначаючи вирішальну роль

комунікацій в умовах розвитку інформаційних технологій, Е. Тоффлер зазначає істотне зростання комунікативних можливостей суспільства. Автор акцентує увагу, що на зміну внутрішньо-інтелектуальним мережам з декількома каналами зв'язку, включаючи зворотній зв'язок, приходять неінтелектуальні мережі з можливістю самостійно перекодувати і модифікувати інформацію (за кількістю і змістом) без втручання відправників і одержувачів [202].

Необхідно зазначити, те що роль комунікації в розвитку суспільства є діалектичною. По-перше, комунікація є стратегічним інструментом суспільного розвитку, а з іншого-самого суспільство, як специфічна соціальна реальність, є одним із способів встановлення та розвитку певних комунікаційних зв'язків. У зв'язку з цим вона є одним із найефективніших способів побудови відповідної комунікаційної системи, що впливає на характер виробничої діяльності, форму міжкультурних зв'язків, історичні тенденції розвитку та особливості соціальної структури суспільства; це спосіб побудови суспільних відносин та накопичення комунікативного досвіду, який, на думку М. Постера, дає можливість будувати відповідні комунікаційні системи як своєрідну основу для побудови суспільних відносин та накопичення комунікативного досвіду [189].

Н. Драгомирецька визначає комунікаційну діяльність як системи, що становлять сутність у збалансованості змістовних елементів (зміст комунікації), виконавчих елементів (управлінські дії з обміну інформацією), особистісних елементів (потреби і мотиви суб'єкта управління) та очікуваних результатів комунікативної діяльності, які мають утворюючий вплив на побудову відносин між державою і суспільством [53].

З метою визначення поняття «комунікативна діяльність» (табл. 1.3), доцільно дослідити визначення поняття «діяльність». Під «діяльністю» Н. Драгомирецька розуміє інтегровані системи, які охоплюють багато видів поведінки, включаючи комунікацію, системи, задіяні в системах соціальних відносин, системи, які є невід'ємною частиною управлінської діяльності і вимагають багатьох навичок [53].

Морфологічна декомпозиція поняття «комунікативна діяльність»

| Ознака порівняння | Структурні складові із зазначенням джерел |
|---------------------------|--|
| Сутнісна складова поняття | <ul style="list-style-type: none"> - мистецтво управління [98;35; 34]; - процес реагування на інтереси різноманітних груп [98]; - процес інформаційного обслуговування, налагодження комунікації з внутрішніми та зовнішніми цільовими групами [98, 128, 8]; - комплекс правових та інституційних складових; - система взаємодії /комунікативних дій системою взаємодії, стосуються процесів комунікації, міжособистісної комунікації, між групової комунікації, комунікації між окремими особами та групами, а також чинників, які впливають на інших, спонукаючи їх поводитися певним чином [35; 34]; - розуміння інформації, що міститься в законодавчих актах, їх тлумачення та процес створення правил і каналів для реалізації цих законів [98; 8; 128]; |
| Пріоритетне завдання | <ul style="list-style-type: none"> - надання інформаційних послуг органам місцевого самоврядування; -забезпечення комунікації із зацікавленими сторонами та зв'язку з органами місцевого самоврядування [3]; -організація діяльності структурного підрозділу, спрямованої на задоволення інформаційно-комунікаційних потреб населення [128] |
| Мета | <ul style="list-style-type: none"> - забезпечення ефективної роботи державного службовця відповідно до його компетенцій [35; 34]; - забезпечення формуючого впливу на побудову взаємовідносин між державою та суспільством [35; 34] |

(Узагальнено на основі [98, 8; 35; 34, 128])

Окрім зазначених в таблиці компонентів комунікативної діяльності, Г. Райт додає такі напрями діяльності, як вивчення поведінки людей, потреба в особистісних і міжособистісних взаєминах, що існують поза формальних, бюрократичних відносин: спілкування, ствердження самоповаги й особистісної цілісності індивіда, взаємини індивіда й організації із широкими масами і цілями суспільства [98].

Загалом комунікативну діяльність у державному управлінні, в контексті формуючого впливу, як вид практичної загальної діяльності в процесі реалізації державної політики, як складову процесу побудови взаємовідносин між владою та суспільством, як систему, що поєднує методи, прийоми, техніки та технології комунікативної діяльності, як спрямовану діяльність, що оцінюється певним чином як вимога або результат побудови взаємовідносин.

Таке визначення комунікативної діяльності дозволяє вирішити практичну проблему оцінки ефективності її формуючого впливу на громадянське суспільство [35].

Дослідники визначають існування широкого спектру визначення поняття «комунікативна діяльність», яке поєднує в собі процес спілкування, невербальну взаємодію, аспект розуміння, спонукання, мотивацією формування поведінкових паттернів та інше.

Комунікаційна діяльність у публічному управлінні полягає в обміні інформацією з метою виконання управлінських функцій і забезпечується комунікаційними підсистемами публічного управління. Згідно з дослідженнями провідних науковців що до структурно-функціональної оцінки комунікаційних підсистем державного управління та комунікаційної діяльності в державному управлінні, можна виокремити такі чотири специфічні основні компоненти (підсистеми) (рис. 1.4).

Комунікаційна підсистема публічного управління, яка перебуває в динамічній взаємодії з іншими підсистемами публічного управління (організаційною, правовою, економічною тощо) та охоплює взаємодію суб'єктів управління між собою та з іншими публічними інституціями, фактично складається з декількох підсистем нижчого рівня, що входять до її структури.

Функції комунікаційної підсистеми державного управління, які взаємопов'язані з функціями державного управління, можна поділити на функції за напрямом, тобто внутрішні та зовнішні функції. До внутрішніх функцій Дрешпак відносить функції, що формують та підтримують усталені комунікативні зв'язки між частинами системи публічного управління. В свою чергу до зовнішніх функцій вчений відносить трансляційну, номінативну та соціального управління. Основними функціями цієї підсистеми є забезпечення інформаційного обміну, представництво та легітимізація адміністративної системи та забезпечення цілеспрямованого управлінського впливу [37].

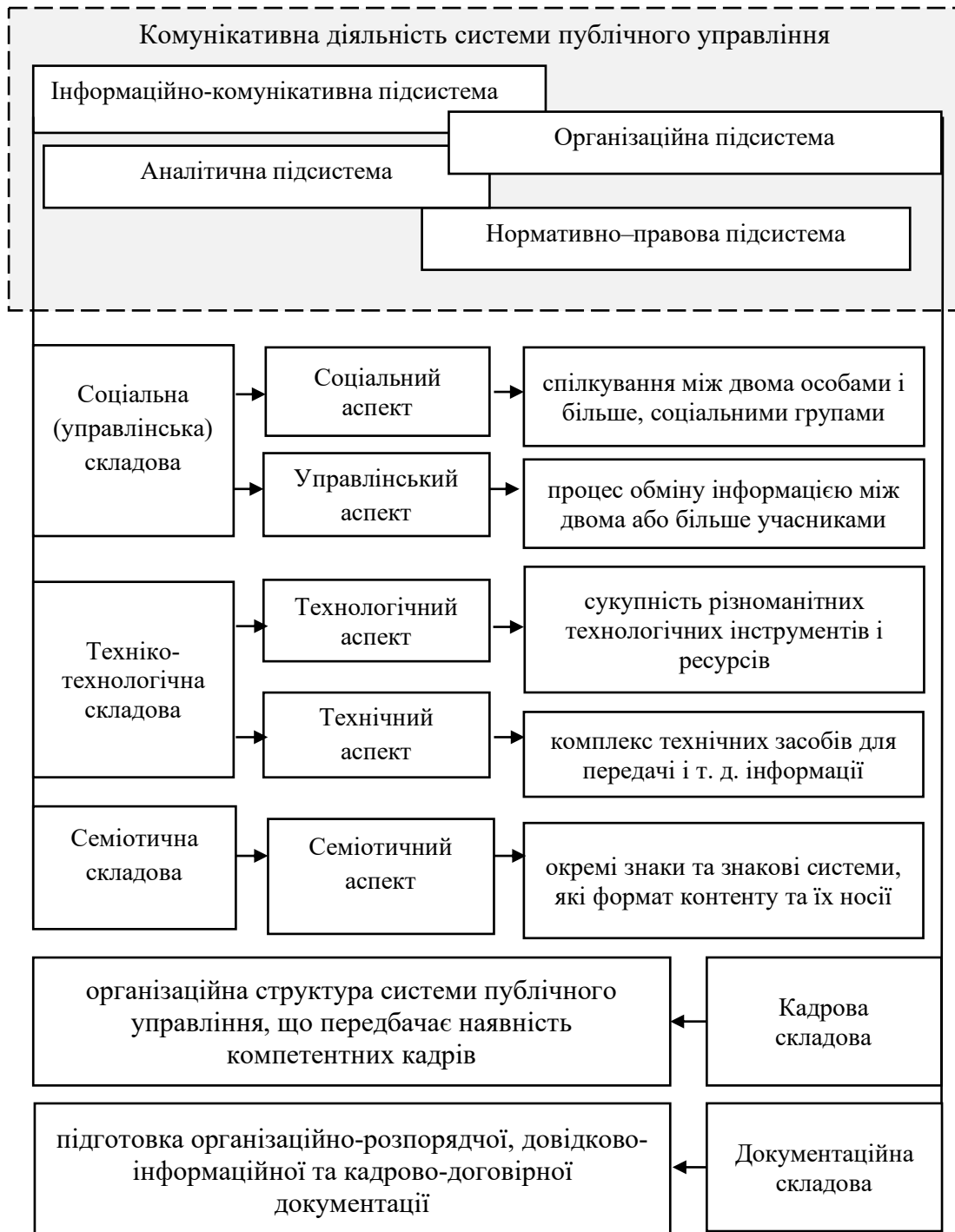


Рис. 1.4. Характеристика підсистем комуникативної діяльності в публічному управлінні (Узагальнено на основі [22])

За критеріями змісту характеру і обсягу впливу функції діляться на універсальні і специфічні. Універсальні функції публічного управління (внутрішні і зовнішні) відображають сутнісні його моменти і основні, об'єктивно необхідні, взаємозв'язку, серед яких виділяють функції планування, організації, виконання,

контролі, керівництво, мотивацію, лідерство. Специфічні особливості відображають специфіку впливу, яке обумовлене різноманітністю багатьох взаємодіючих в публічному управлінні компонентів. До них зазвичай відносять забезпечення законності, інформаційне забезпечення, комп'ютеризація.

А. Мельник, А. Васіна, Н. Кривокульська стверджують, що впровадження комунікації в державних установах та організаціях спрямоване на забезпечення виконання таких функцій, як інформування, мотивація, контроль та самовираження [70].

З метою здійснення ефективного процесу організації комунікативної діяльності, Н. Драгомирецька виділяє три групи чинників процесу організації комунікативної діяльності в публічному управлінні, а саме зовнішні, внутрішні та чинники взаємодії (рис. 1.5), систематизація яких дозволила уточнити сутнісні ознаки поняття «комунікативна діяльність органів публічного управління» з позицій системного підходу в управлінні.



Рис. 1.5. Характеристика чинників процесу організації комунікативної діяльності в публічному управлінні

Чинник взаємодії є об'єднуючим та відображає особливості взаємодії між характером впливу зовнішньої причини і індивідуальними можливостями суб'єкта.

Особливу роль і місце в комунікативної діяльності приділяється інформаційно-комунікаційним аспектам публічного управління. Н. Нижник, О. Машкова [78] зазначають, що для побудови моделі публічного управління є значимою концепція систем з інформаційним зворотним зв'язком. Комунікативна діяльність в публічному управлінні відіграє важливу роль в розвитку демократичного суспільства.

Вона визначається такими тенденціями та проявляється в таких напрямках впливу:

вкладеність комунікативної діяльності в ряд ознак публічно-управлінських відносин, дозволяє активно впливати на процес і результати вироблення загальних установок і оцінок;

визначальна роль управлінського впливу комунікативної діяльності у вирішенні суспільних конфліктів;

реалізація ефективної організації певних відносин, спрямованих на досягнення цілей публічного управління;

високий рівень проникнення цифрової та електронної комунікації в різні сфери суспільного життя;

формування, функціонування комунікативної діяльності в контексті міцності зв'язків відносин публічного управління і суспільних відносин;

вираження її в суспільному житті, як головного фактору в організованій взаємодії людей і їхніх колективів.

З метою дотримання принципів співробітництва в різних аспектах громадського життя, реалізації взаємодії в публічному управлінні, забезпечення сталого розвитку структурної політики регіону, країни, необхідним є формування, розвиток комунікативних стратегій як дієвого інструменту в забезпеченні ефективної взаємодії в публічному управлінні.

Таким чином, комунікації в публічному управлінні це багатогранне явище, в центрі якого знаходиться взаємодія, яку необхідно доповнити змістовною основою для усунення невизначеності. У міру транслявання інформація впливає на людей та процес управління. Таким чином, в основі та структурі комунікаційного процесу розташовується людина, і цей вид взаємодії не може бути некерованим. У цьому він є сполучний процес, необхідний прийняття будь-якого управлінського рішення. Керівник здійснює свою діяльність, виявляючись у міжособистісних відносинах, інформаційному обміні та процесах прийняття управлінських рішень.

1.2. Сутність та зміст комунікативної стратегії

Грунтуючись на проведеному теоретичному аналізі праць різних учених, сформулюємо авторське визначення комунікації. У своєму дослідженні з урахуванням актуальності зазначеної вище проблеми комунікації є процесом інформаційної взаємодії, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення в процесі управління персоналом, усуваючи невизначеність в ухваленні управлінських рішень. Передумовою ефективної взаємодії в публічному управлінні притаманна певна комунікативна стратегія.

Виступаючи в ролі відповідних стратегій, комунікація уможливорює розроблення ієрархізованої моделі досягнення конкретної мети. Оскільки керівники всіх рівнів потребують інформації для прийняття правильних рішень, якість інформації є дуже важливою в адміністративній комунікаційній діяльності. Питання сутності стратегії, визначення напрямів комунікативної стратегії присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: В. Горбатенко [18], С. Дацюк [24], І. Зарицька [44; 45], І. Костюк [61], Дж. Лейхіфф [169], Дж. Пенроуз [169] та інші. До робіт, що досліджують стратегічні аспекти комунікації в соціально-політичних процесах можна

віднести, роботи І. Ансоффа [131], А. Чандлера [135], М. Портера [87], Х. Мінцберга [74], Г. Хамеля [159], Ю. Хабермаса [157]. Увага до природи, механізмів і способів формування комунікації як процесу пов'язана зі стрімким зростанням її ролі в суспільстві. Багато теоретиків інформаційного суспільства вважають комунікацію найважливішою якістю сучасності. Цілком природно, що економічні та політичні актори приділяють увагу розробці ефективних комунікаційних стратегій. У цьому відношенні практика передує теоретичному осмисленню явища, а економіка передує політичній сфері. Це пов'язано з тим, що економічні суб'єкти використовують нові технології та методи для більш швидкого та ефективного впливу на своїх контрагентів. У межах проблематики цього дослідження поняття «комунікаційні стратегії» є ключовим.

У підрозділі 1.1 розглянуто сутність дефініції «комунікація», «комунікативна діяльність» в публічному управлінні, визначено їх роль, включаючи внутрішнє і зовнішнє середовище системи публічного управління. Зметою з'ясування змісту комунікативної стратегії, доречним буде розглянути дефініцію «стратегія» з різних точок підходу.

Зміст дефініції пройшло декілька етапів еволюції. Так, Г. Худик зазначає, що поняття «стратегія» пройшло еволюцію, яку умовно можна поділити на три етапи. Особливістю першого етапу є дослідження в якості військового інструменту, так звана «мілітаристська взаємодія». Другий етап «дипломатичної співпраці» характеризується дослідженням дефініції «стратегія» різними прикладними науками: у менеджменті, маркетингу, психології, екології, геополітиці та політології. На сьогодні, на етапі розвитку інформаційно-комунікаційних технологіях («інформаційно-комунікативний» етап), стратегію глибоко досліджують та реалізують на практиці у різних сферах людської діяльності, наприклад, у політиці, в якості комунікативних стратегій держави та її органів публічного управління.

Введення цього поняття вимагає виявлення сформованих підходів до феномену комунікативних стратегій. В їх основі лежить ключовий сенс терміну «стратегія» (від грец. «strategia» – мистецтво полководства), що з'явився в Древній

Греції як символічні частини військового мистецтва (підготовка і ведення війни). У ХХ столітті область застосування цього поняття істотно розширилася. На першому етапі ця концепція виявилася використаною в новій управлінській науці та менеджерських практиках. Вироблений в 1930-х гг. в США цей підхід розумів під стратегією мистецтва проведення більших операцій, що включають їх підготовку, організацію та використання, які маються в розпорядженні засобами тощо, щоб в існуючих умовах були досягнуті поставлені цілі. Самою відомою з подібних моделей є матриця Бостонської консультативної групи.

Розуміння ролі стратегій у реалізації завдань стратегічного управління з середини ХХ включає цілу низку підходів. Так, у рамках підходу довгострокових цілей (переглядаються при зміні зовнішніх та внутрішніх умов середовища), стратегія розуміється як метод встановлення довгострокових цілей, програми дій та пріоритетних напрямів щодо розміщення ресурсів організації. У підходах, що будуються для пошуку довгострокових конкурентних переваг над суперниками. Стратегія виступає способом реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони. У трактуванні корпоративних, ділових і функціональних цілей стратегії розглядаються як спосіб встановлення відповідних цілей для кожного з рівнів організації (з погляду різного впливу на процеси управління в організації). З позиції структурного підходу стратегія розуміється як послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень, де особливу роль відіграє формування планів, покликаних контролювати ефективність досягнення стратегічних орієнтирів. З погляду корпоративної філософії та організаційної культури стратегія виступає способом визначення економічних та неекономічних переваг, які організація надати основним стейкхолдерам. На сучасному етапі стратегія починає розумітися, як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації та внутрішніх ресурсів, що становлять основу, конкурентоспроможності і як набір попереджувальних (преактивних) та адаптованих (реактивних) дій, спрямованих на досягнення заданих показників діяльності.

З середини 20-го століття для розуміння ролі стратегії у вирішенні питань стратегічного управління використовується низка підходів.

Так, у рамках підходу, що базується на довгострокових цілях (які переглядаються при зміні зовнішніх або внутрішніх умов), стратегія розуміється як спосіб встановлення довгострокових цілей, програм дій та пріоритетних напрямків розподілу ресурсів організації. У підході, що ґрунтується на прагненні до довгострокової конкурентної переваги над конкурентами, стратегія-це спосіб реагування на зовнішні можливості та загрози, а також внутрішні сильні та слабкі сторони. В інтерпретації корпоративних, бізнес та функціональних цілей стратегія розглядається як спосіб встановлення відповідних цілей для кожного рівня організації (з точки зору їх диференційованого впливу на управлінські процеси в організації).

З точки зору структурного підходу, стратегія розуміється як послідовні, узгоджені та інтегровані структури прийняття управлінських рішень, в якій особлива роль відводиться формуванню планів, призначених для контролю наслідків досягнення стратегічних цілей.

З точки зору корпоративної філософії та організаційної культури, стратегія – це метод визначення економічних та неекономічних вигід, які організація має намір надати своїм ключовим зацікавленим сторонам.

На цьому етапі стратегію починають розуміти як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг і внутрішніх ресурсів організації як основи її конкурентоспроможності, а також як серію превентивних (преактивних) і адаптивних (реактивних) дій, спрямованих на досягнення встановлених показників ефективності.

Поняття стратегії увійшло до лексики політиків у середині 20-го століття у зв'язку з новими способами реалізації прикладних політичних методів (переважно виборів). З того часу стратегічне планування набуває все більшого значення для всіх сфер публічного управління та врядування, оскільки зростає важливість зовнішнього економічного та політичного середовища для політичного процесу всередині держави.

Згідно з підходом Ансоффа [131], процес стратегічного планування не закінчується негайними діями, оскільки неможливо передбачити всі можливості при розробці конкретних заходів. Саме тому авторам доводиться використовувати узагальнену, неповну і неточну інформацію про наявні альтернативи. Це спостереження повністю відповідає характеру політичного управління, яке відбувається в умовах постійних змін. У процесі визначення конкретних альтернатив стає доступною більш точна інформація, і обґрунтованість початкового стратегічного вибору може бути поставлена під сумнів. Тому успіх стратегії неможливий без зворотного зв'язку. Це визначає необхідність використання засобів комунікативної взаємодії між урядом і суспільством при формулюванні та реалізації стратегій.

Теоретичні підходи до визначення комунікаційних стратегій беруть свій початок у сфері філософських інтерпретацій соціальної реальності. Найважливішою тут є теорія комунікативної дії Ю. Хабермаса, яка намагається пояснити підстави існування універсальної комунікативної спільноти через протиставлення інструментальних і комунікативних актів, а також інших складних типів комунікативної дії [157].

Враховуючи еволюційні зміни теоретиків щодо дефініції «стратегія», спостерігаємо їх різноманітність визначень, яке подано у табл. Б.1 Додатка Б. Розглянуто структурна декомпозиція визначення дефініції «стратегія» за сутнісною складовою, з виділенням п'яти ключових структурних одиниць (рис. 1.6).

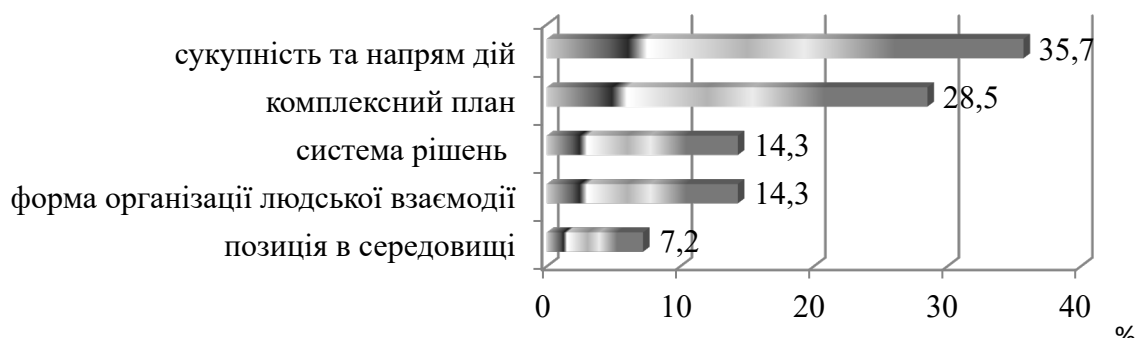


Рис. 1.6. Структурування сутнісної складової дефініції «стратегія», %
(Узагальнено на основі [18; 75; 44; 45; 125; 126; 120; 37; 44; 45])

Таким чином, дослідження трактувань дефініції «стратегія» дозволяє виділити наступні основні варіанти його використання. В якості пріоритетної сутнісної складової, дефініцію «стратегія» з показником частоти використання у 35,7 %, визначають, як сукупність та напрям дій, що потрібні для досягнення поставленої цілі через координування й розподіл ресурсів; комплексний план, маючи на увазі перелік певного комплексу дій, що містить покрокове, змістовне планування досягнення мети, з переліком наявних ресурсів та розрахунків для кожного кроку (28,5 %); система рішень (14,3 %), послідовна реалізація яких забезпечує визначення стратегічної мети головними суб'єктами; форма організації людської взаємодії (14,3 %), яка максимально враховує перспективи, можливості, засоби діяльності суб'єктів; позиція в середовищі (7,2 %) – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи дієвого пристосування до зовнішніх, неконтрольованих факторів впливу.

Дацюк С. «стратегію» трактує як покрокове, змістовне планування досягнення мети, наявність ресурсів (правил і засобів), розрахунки для кожного кроку [24].

Будь-яка стратегія передбачає організацію певної групи людей, які взаємодіють у визначенні мети стратегії, складанні комплексного плану, аналізі можливого розвитку ситуацій, розробці системи рішень і напрямів діяльності, що забезпечує досягнення мети основними суб'єктами публічного управління. Дослідження показали, що певний вид стратегії має свій пріоритетний напрямок розвитку (табл. 1.4).

Бетекке ван Рулер запропонував модель, що складається з чотирьох базових комунікаційних стратегій (інформаційна стратегія, стратегія переконання, стратегія діалогу та стратегія згоди). Специфіка даної моделі полягає у наявності одностороннього або двостороннього руху інформації, а очікуваний результат – є сприйняття повідомлення в його первісному вигляді (одкровення) або цілеспрямованого впливу на знання, установку і поведінку (вплив).

Характеристика видів стратегій

| Види стратегій | Характеристика пріоритетних напрямків розвитку |
|------------------------------------|---|
| стратегія інноваційних комунікацій | стратегія знань – спрямована на підвищення рівня знань стейкхолдерів (людей, зацікавлених в діяльності організації), що дозволяє використовувати нові можливості за рахунок великої бази знань організації або мережі взаємодії, а також позитивно впливає на адаптацію / дифузію інновацій, може призводити до створення цінності, підтримці конкурентної переваги в довгостроковій перспективі; |
| | стратегія позиціонування – спрямована на посилення репутації організації, що може привести до створення цінності, підтримці конкурентної переваги в довгостроковій перспективі; |
| | стратегія управління – спрямована на управління стратегічними активами компанії, пов'язаними з інноваційними комунікаціями, що може привести до створення цінності, підтримці конкурентної переваги в довгостроковій перспективі |
| підприємницька стратегія | зворотній зв'язок, командна робота та розвиток відносин з клієнтами мають важливе значення |
| стратегія динамічного зростання | зворотний зв'язок, горизонтальна комунікації, взаємодія з клієнтами |
| стратегія обмеженого зростання | управлінська комунікації, формалізація комунікаційних процесів, |
| стратегія операційної ефективності | формалізація процесів комунікації, інформування персоналу про цілі та зворотній зв'язок |
| фокусування на споживачах | міжсекторальна комунікація, комунікація зі споживачами, комунікаційне середовище |
| фокусування на продукті | міжфункціональні комунікації, системи збору пропозицій |
| антикризова стратегія | зовнішня комунікація з управління кризовими ситуаціями, поінформованість персоналу та комунікаційний клімат |
| стратегія інформування | використовується при формуванні прес-релізів |
| стратегія переконання | основна для реклами і пропаганди |
| стратегія діалогу | взаємодія з пріоритетними зацікавленими особами |
| стратегія формування згоди | взаємодія з навколишнім середовищем і з співробітниками в разі наявності конфлікту інтересів |

(Узагальнено на основі [44; 45;59; 11;74])

Дослідження специфіки стратегії інноваційних комунікацій свідчить про використання широкого підходу до визначення інновацій, які включають в себе «ідеї, концепції, дослідні зразки, інструкції, програми, ініціативи, моделі, конструкції».

На думку І. Зарицької визначення поняття стратегії співпадає з функціями держави і розглядається як планування та план дій, дії щодо досягнення цілей, як засіб та напрям діяльності. Під комунікативною стратегією автор розуміє розроблення згідно зі змістом цілей, правил, оргресурсів і послідовності комунікативних дій, яких притримується учасник комунікації [44; 45].

Загальноприйнятого визначення поняття «комунікативної стратегії» (табл. 1.5) в науковому співтоваристві на даний момент як і поняття «стратегія» не склалося.

На думку Х. Мінцберга [74], комунікативна стратегія є однією з управлінських компетенцій, що визначає конкурентоспроможність будь-якої організації досягається за допомогою комунікаційних технологій.

Таблиця 1.5

**Морфологічна декомпозиція поняття
«комунікативна стратегія»**

| Ознака порівняння | Структурні складові із зазначенням джерел |
|---------------------------|---|
| Сутнісна складова поняття | <ul style="list-style-type: none"> - довгостроковий план, що включає одним з розділів опис довгострокових принципів комунікації, послідовність комунікативних дій, згода, укладання угоди у ситуації конфлікту чи підтримка угоди [44; 45] - своєрідним комплексом взаємодії організації з зовнішнім та внутрішнім середовищем [45] |
| Пріоритетне завдання | <ul style="list-style-type: none"> - оптимальна реалізація намірів мовця для досягнення конкретних комунікативних цілей. Іншими словами, контроль і вибір ефективних засобів комунікації та їх гнучка модифікація в конкретних ситуаціях [11]; - розроблення послідовності комунікативних дій, яких притримується учасник комунікації згідно зі змістом цілей, правил, оргресурсів [44; 45]; - стратегії поширення рекламних кампаній та паблісіті, а також діалогу зі стейкхолдерами організації; - створення належного інформаційного забезпечення для підготовки прес-релізів; - у випадках, коли виникає конфлікт інтересів, розробка угоди з оточенням та працівниками організації [59] |

(Узагальнено на основі [44; 45; 59; 11; 74]).

Загалом, комунікаційну стратегію можна аналізувати як сукупність стратегій, спрямованих на досягнення місії шляхом забезпечення ефективної взаємодії між органами державної влади та їх цільовими аудиторіями (всередині та поза межами

державної служби). Комунікативні стратегії використовуються для створення нової цінності, яка буде реалізована в державних послугах, людських ресурсах і державних інституційних процесах шляхом раціонального обміну інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю [74].

Феномен комунікативних стратегій знайшов своє відображення в науковому доробку багатьох вчених та дослідників. Серед них заслуговує на увагу праця Бьотеке ван Руура (Böteke van Ruur). Він визначає «комунікативну стратегію», яка застосовується як комунікативний менеджмент. У цьому випадку комунікативна стратегія стає самостійним видом менеджменту, який гарантує функціонування системи управління, дозволяючи їй виконувати всі можливі завдання з інформацією, що дає сприятливі результати за багатьма показниками ефективності організації.

Дослідження визначення поняття «комунікативна стратегія» показали її принципово різноманітні виділені сутнісні складові. Найбільш поширеними у визначенні та схожі з трактуванням «стратегії» є визначення в якості довгострокового плану (36,3 % частота використання) та послідовність комунікативних дій (27,3 %). Інші визначення є частковими та використовуються в певних сферах діяльності і не визначають стратегічні цілі (рис. 1.7).

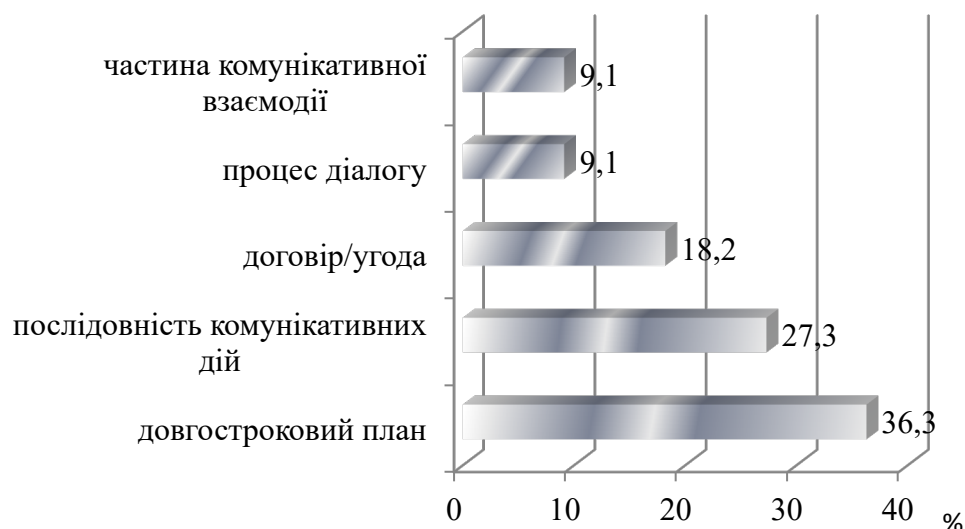


Рис. 1.7. Структурування сутнісної складової дефініції «комунікативна стратегія», %

(Узагальнено на основі [11; 44; 45; 47]).

Представляючи комунікативну стратегію у вигляді довгострокового плану, зазвичай низка вчених один розділ присвячують опису принципів комунікації, які поділяють на універсальні і специфічні. Дж. М. Лейхіфф, Дж. М. Пенроуз запропонували універсальні принципи комунікації, а саме тактовність, індивідуальність, позитивність, активність, чесність, послідовність, ясність, лаконічність, розбірливість і єдність. В свою чергу специфічні принципи відповідають двом протилежним комунікативним ситуаціям: переконання і виклад поганої новини:

переконуюче послання – це послання, в якому відправник намагається змінити образ думок і дій інших людей. Інформація даної ситуації має викладатися в чотири етапи: привернення уваги одержувача повідомлення, пробудження у нього інтересу, стимулювання в одержувачеві бажання; спонукання одержувача повідомлення до прийняття певної дії;

ключовим у комунікативній ситуації «погана новина» (наприклад, у відмові) є спонукання одержувача прочитати або вислухати послання цілком з тим, щоб він зрозумів причини того, що сталося. На відміну від переконання, ситуація «погана новина» має інше завдання, а отже етапи повідомлення мають також інший зміст: нейтральний початок, позитивне пояснення, відмова, позитивний тон [44; 45; 47].

Таким чином, комунікативна стратегія органу публічного управління розглядається довгостроковим планом, сформований на принципах публічного управління, включає інструменти стратегічного менеджменту з позиції програмно-цільового підходу та є важливою структурною частиною, що становить і формує напрям сталого розвитку держави та регіону зокрема.

Дослідження типології комунікативних стратегій принципово базуються на різних класифікаційних підставах (табл. 1.6).

З функціональної точки зору, первинними стратегіями є ті, що пов'язані з впливом на адресата, його цінності, установки та поведінкову систему. Допоміжні стратегії сприяють ефективній організації діалогічної взаємодії,

оптимальному впливу на адресата й охоплюють усі компоненти комунікативної ситуації (комунікатор, комунікант, канал комунікації, контекст) [104].

Таблиця 1.6

Класифікація комунікативної стратегії

| Класифікаційна спрямованість | Види комунікативної стратегії |
|---|---|
| масштаб комунікативної стратегії | орієнтовані на одного індивіда, на групу, на маси |
| рівень | загальні і приватні |
| з функціональної точки зору стратегія організації | основні (семантичні, когнітивні) і допоміжні стратегії підприємницькі, динамічного зростання, обмеженого зростання, операційної ефективності, сфокусовані на споживачах, сфокусовані на продукті, антикризові |
| характер руху інформації | інформування, згода, переконання, діалог |
| комунікативна спрямованість | на інформування і переконання цільових аудиторій, взаємодія із зацікавленими особами, розвиток організаційних комунікацій |
| тип комунікації | пасивні, активні, інтерактивні |
| емоційна спрямованість | позитивні, нейтральні, негативні |
| характер комунікативних відносин | маніпулятивні, презентаційні, конвенційні (діалогічні) |
| характер управлінських зв'язків | суб'єкт-об'єктні, суб'єкт-суб'єктні |
| інструментальна спрямованість | знань, позиціонування, управління |
| цільові установки, або світоглядні цінності | співробітництво (кооперації) та конфронтації |

(Узагальнено на основі [37;44; 45; 47])

В залежності від цільових установок комунікативні стратегії співробітництва (кооперації) і конфронтації використовуються при взаємодії як у внутрішньому середовищі, так із зовнішнім середовищем. Стратегія співробітництва у внутрішньому середовищі організації спрямована на досягнення повної і достовірної інформованості співробітника про суть того, що відбувається в організації, що є підставою до високого рівня взаємної довіри. Вертикальні комунікативні потоки (знизу – вгору), будуть більш об'єктивними і достовірними. Вертикальні комунікації (зверху – вниз) носять не розпорядчий, наказовий, характер. Навпаки, вони сприяють тому, щоб співробітник став учасником спільної діяльності в організації. Так, стратегія співпраці використовує тактику переконання. На відміну від стратегії співробітництва, в основі комунікативних стратегій конфронтації лежить авторитарна модель,

бажання ініціатора спілкування домінувати, підпорядковувати собі співробітників, створювати чітку ієрархію в організації [48].

Дослідження довели, що найбільш поширеною у практиці публічного управління та інших сферах суспільної діяльності застосовується саме конвенціональна комунікативна стратегія (рис. 1.8), метою якої є забезпечення комунікацією між учасниками комунікативної діяльності на всіх рівнях публічного управління.



Рис. 1.8. Характеристика видів комунікативної стратегії

(Узагальнено на основі [44; 45])

Конвенціональна комунікативна стратегія гарантує комунікацію між різними сегментами комунікаційного середовища через сукупність консенсусів-конвенцій, тобто значущих домовленостей у середовищі певного сегменту або суспільства в цілому. Змістом конвенції є деліберативний процес, процес діалогу у сфері публічної політики, заснований на колективній роботі з комунікаційним простором та описі основних соціальних процесів, з яких складається комунікаційна діяльність. Завданням традиційних текстових і мовленнєвих комунікаційних стратегій є досягнення сукупності домовленостей між різними сегментами комунікаційного середовища-аудиторіями і мовцями (зокрема, це

стосується як суспільства в цілому, так і його сегментів), сукупності конвенцій, традицій в конкретному сегменті або суспільстві в цілому, тобто осмисленого консенсусу.

З метою адекватного вибору комунікативної стратегії, доцільно розглянути існуючі підходи, визначити їх відмінність та оптимальність для вирішення питань, що складаються в певній ситуації (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Характеристика основних підходів до розробки комунікативної стратегії

| Характеристика комунікативної стратегії | | | Автор |
|--|---|--|---|
| Розділи комунікативного плану | Напрямок стратегії | Напрямок аналізу | |
| вихідні передумови; стратегічні цілі; політики; зовнішнє середовище; внутрішнє середовище; рамки можливостей (windows of opportunity); комунікативні цілі; теми і повідомлення; комунікативні пріоритети; стратегічні міркування; консультації, партнерство, переговори; показники; фінансові ресурси. | інформування та переконання цільових аудиторій | ідентифікація політик організації; аналіз зовнішніх зацікавлених осіб; аналіз внутрішніх зацікавлених осіб. | S. Ferguson |
| комунікативні цілі, цільові аудиторії, повідомлення, засоби комунікації; комунікативна стратегія розглядається як вибір базової стратегії комунікації і як конкретний план стратегічних дій | взаємодія із зацікавленими особами | аналіз зацікавлених осіб, що має безпосереднє ставлення до комунікативного планування; застосовується метод формування карти зацікавлених осіб і дослідження репутації | J. Cornelissen |
| призначення і обґрунтування комунікативного плану; місія і цілі організації; бачення організаційних комунікацій; комунікативні цілі і цільові аудиторії; комплекс комунікацій; реалізація і оцінка комунікативної стратегії | інформування та переконання цільових аудиторій. Унікальність пропозиції планування символів | проблемна орієнтація; акторний аналіз; організаційний аналіз; аналіз опису комунікативної стратегії, викладеної в стратегічних документах; аналіз зовнішнього середовища; акцент аналізу внутрішнього середовища зосереджений на трьох організаційних елементах: структури, культури, місії та стратегії, які впливають на організаційні комунікації | L. van Gernert, E. Woudstra Ошибка! |

(Узагальнено на основі [143;152-154])

Комунікативна стратегія допомагає владі ефективно взаємодіяти з громадськістю, розуміти потреби та думки громадян, вирішувати конфлікти та сприяти побудові довіри між урядом та громадянами. Вона також сприяє у формуванні громадянської свідомості та відповідальності, покращенні якості державної політики та забезпеченні її ефективного впровадження. Таким чином, комунікативна стратегія відіграє важливу роль у сучасному публічному управлінні.

На основі аналізу концепції комунікації та комунікативної діяльності, розглянутої крізь призму теорій масової комунікації та інформаційного суспільства, ми визначаємо поняття комунікаційних стратегій як довгостроковий план, що спрямований на збереження та утримання владних повноважень, що відбувається через реалізацію низки індивідуальних або послідовних комунікативних проєктів за допомогою комунікативних технологій і практик, а саме: текстів, мовних практик, засобів масової інформації та ІКТ.

Необхідно зазначити, що представлені підходи до розробки комунікативної стратегії повинні бути не стільки взаємовиключними, а скоріше, охоплюючи різні елементи комунікацій мають доповнювати один одного та використовувати комплексний аналіз, що пропонується різними дослідниками. Стратегії обираються відповідно до загальної мети комунікації, а тактики-відповідно до комунікаційних намірів.

Таким чином, комунікаційні стратегії відображають каскадні моделі поведінки, зрозумілі суспільству. Добре структурована комунікаційна стратегія є системною, передбачуваною і спрямованою на досягнення мети. Тому дослідження комунікаційних стратегій є важливим напрямом для державного управління. Варто підкреслити, що комунікативна стратегія може бути документом, який підтримує реалізацію стратегії адміністративного розвитку. Адже її основними функціями є налагодження комунікаційних процесів з місцевим населенням з метою сприяння ефективній роботі органів публічної влади та забезпечення приємних умов проживання. На основі цього важливо зазначити, щодо розробки комунікаційної стратегії мають бути залучені всі

зацікавлені сторони. Інклюзивна комунікативна стратегія має включати не лише внутрішню комунікацію, а й зовнішню, наприклад, із засобами масової інформації, різними цільовими групами та іншими представниками громадськості.

1.3. Форми та методи комунікативної взаємодії органів публічного управління

Публічне управління сьогодні вимагає глибокої співпраці між управлінськими організаціями, громадськими групами та іншими суб'єктами суспільства. В умовах формування інформаційного суспільства відбувається перегляд принципів взаємодії з владою, де зростає значення демократичних засад управління. Це зумовлено постійним рухом до децентралізації та розширенням участі різних суб'єктів у формуванні підходів до регіонального управління. У свою чергу, комунікаційні процеси стають необхідними для забезпечення інформаційного простору, адже вони сприяють співпраці органів влади з громадськістю у плануванні стратегій розвитку та регіональних пріоритетів країни. Сучасні умови також підкреслюють важливість модернізації інформаційно-комунікаційних систем управління, що підсилює роль комунікаційних стратегій в роботі органів публічного управління та їх співпраці.

Крім того, варто означити, що в сьогоdnішньому світі зростає значення відкритості та прозорості в управлінні, що акцентує підвищену увагу до відкритих даних та доступності інформації для громадськості. Також важливо враховувати широкий контекст цифровізації суспільства та вплив технологій на комунікаційні процеси управління. У світлі цих тенденцій, розвиток ефективних комунікаційних стратегій і інструментів стає головним завданням для органів публічного управління. Адже вони допомагають забезпечити взаєморозуміння

між різними зацікавленими сторонами, сприяють побудові довіри громадськості до владних структур та покращенню якості прийняття рішень.

Отже, належна увага до розвитку комунікаційних стратегій, виявлення форм та методів комунікативної взаємодії органів публічного управління, є важливими для успішного функціонування сучасних органів публічного управління та підтримки демократичних процесів в суспільстві.

Варто зазначити, що сучасне громадське управління лише наближається до інноваційних інструментів управління, а переважаючі інновації засновані на інформаційних технологіях і мережевих стратегіях для забезпечення більш якісного та ефективного обслуговування населення. Увага науковців останнім часом звернено до цифрової економіки. Так, малодослідженим залишається питання формування комунікативної системи забезпечення публічних послуг, що вимагає розробки методологічних, технічних, технологічних і організаційних підходів до його вирішення. Щоб комунікаційний процес був максимально ефективним, необхідно мати інформаційно-комунікаційну систему управління у вигляді автоматизованої системи або, на базі наявних інформаційних технологій, банку даних і служби інформації.

Структура публічного управління може бути представлена сукупністю підсистем забезпечення, серед яких виділяють інформаційне, комунікаційне, технічне, програмне, організаційне, маркетингове, правове забезпечення. Модернізуючи систему інформаційного забезпечення для вирішення завдань з надання послуг органами місцевого самоврядування, неможливо обійтися без кардинальної модернізації всіх інших підсистем.

Необхідно акцентувати увагу, що основу розвитку теорії комунікативної взаємодії склали фундаментальні праці, які з'явилися в кінці 1940-х та на початку 1950-х років у сфері політичної комунікації. Утворення нового напрямку було ініційовано представниками двох американських наукових шкіл: прибічниками використання кібернетики у аналізі соціальних систем (К. Дейч, який започаткував розробку моделей політичної комунікації), та прибічниками структурно-функціонального підходу до дослідження політичного життя

(Г. Алмонд [130], Дж. Коулмен [144] і ін.). Послідовний розвиток теорії міжособистісних, культурних, соціальних, політичних, масових комунікацій отримали в працях багатьох відомих вчених –Х. Арендт [133], Ж. Дюрана [146], П. Лазарсфельда [172], М. Маклюєна [176], Р. Мертона [177], Н. Лумана [173; 174; 175], Ю. Хабермаса [157], та інших. Особливе значення в теоретичному контексті комунікативної взаємодії мають дослідження Ю. Хабермаса, де було введено поняття «мегатипу» усіх видів соціальної дії, а також висновки Н. Лумана щодо взаємозв'язку понять «суспільство» та «комунікація».

Треба відзначити, що великий внесок у розвиток теорії соціальної комунікації зробила Т. Дридзе, яка розробила діалогічну модель. Ця модель у способі функціонування частково співпадає з відомою лінійною моделлю Г. Лассуєлла. Розроблена модель наблизилася наукове середовище до впровадження ідей, які відображають тенденції післяреформеного періоду, а також концепції розвитку соціального, управлінського та державно-приватного партнерства. Ці концепції відповідають завданням комунікативної взаємодії, діалогу між структурами суспільства та влади.

Окрім цього, основним інструментом комунікаційного впливу є різноманітні суспільні зв'язки. Громадські зв'язки у своїй сутності представляють собою не лише систему виробництва та передачі інформації, що є рушійною силою комунікації, але й є інформаційним мостом, який регулює відносини між владою, суспільством, бізнесом та культурою. У контексті комунікативної взаємодії, керуюча структура громадських зв'язків стає ключовою при реалізації стратегічних і тактичних завдань державних чи місцевих органів управління. Зокрема, громадські зв'язки та PR, які керують ними, є не лише засобом забезпечення комунікативного процесу, але й формують тип соціальних спільнот, які зв'язані з каналами комунікації в системі влади. Адже, в сучасному інформаційному суспільстві громадські зв'язки та комунікаційні стратегії стають не лише інструментами взаємодії між різними суб'єктами, але й важливими факторами формування громадської думки, сприяють мобілізації громадянства та активізації громадянського суспільства.

Тому важливо не лише створити ефективні комунікаційні канали між владою та громадськістю, але й підтримувати відкритий та діалогічний характер спілкування, що сприяє збереженню довіри та розвитку демократичних процесів. Вдосконалення комунікаційних практик є постійним процесом, який вимагає уваги до змін у суспільстві, технологіях та вимогах громадськості.

Детальний аналіз теоретичного базису досліджуваної тематики підтвердив, діалогічна взаємодія є одиницею аналізу комунікативних стратегій. Схема аналізу мовної тактики спирається на конкретні параметри комунікативної ситуації і виглядає наступним чином: інформація про майбутню комунікативному подію; позиції в майбутньому діалозі (автор і адресат); установки на тип спілкування; умови успішності мовної тактики; комунікативні ходи і їх мовні маркери [1]. Отже, як було визначено у попередньому підрозділі, під комунікативною стратегією розуміється узагальнена узгоджена схема комунікативної поведінки, в якій використовуються різноманітні вербальні та невербальні засоби для досягнення конкретної мети у спілкуванні.

Варто зазначити, що існують дві ключові особливості комунікативних стратегій: структурованість і прогнозованість. У широкому сенсі структурованість комунікативної стратегії включає в себе планування процесу спілкування і його реалізацію в залежності від конкретних умов комунікації і особистісних особливостей людей, що спілкуються. Слід враховувати, що планування комунікативної стратегії – це не просто конструювання мовних висловлювань, а частина певного інтерактивного процесу, в якому слухач активно інтерпретує мовні дії партнера, реалізуючи власний стратегічний орієнтир.

В процесі комунікації люди завжди мають на меті різні цілі, які в даному контексті є комунікативними. Отже, комунікативна стратегія передбачає [35; 34]:

- усвідомлення і аналіз комунікативної ситуації;
- визначення моделі поведінки, виходячи з попереднього аналізу;

організація відповідно до цього самого спілкування (визначення поведінкових і мовних «ходів» комунікації);

досягнення мети комунікації (заради чого вибудовується сама стратегія).

Важливо відзначити, що поняття «комунікативна стратегія» має свої близькі за змістом поняття, а саме «комунікативної тактики» та «комунікативного досвіду». Комунікативний досвід поєднує в собі стратегічне та тактичне вивчення, де комунікативна тактика виявляється у практичних діях під час реального спілкування. Іншими словами, комунікативна тактика - це арсенал практичних прийомів, які використовуються у реальних ситуаціях спілкування з метою досягнення поставлених цілей.

Стратегія вибирається в зв'язку із загальною метою комунікації, а тактика – у зв'язку з комунікативним наміром [10]. Отже, комунікативні стратегії відображають соціальні зразки, що розуміються суспільством ланцюжків дій. Добре побудовані комунікативні стратегії систематизовані і передбачувані, спрямовані на реалізацію мети. Саме тому їх дослідження є актуальним напрямом у публічному управлінні.

Необхідно акцентувати увагу, що комунікативна стратегія може стати допоміжним документом для реалізації Стратегії розвитку органів публічного управління. Адже ключовою її особливістю є сприяння ефективній роботі органів публічної влади та налагодження комунікаційного процесу с жителями територій в напрямку забезпечення комфортних умов життєдіяльності. У цьому контексті слід зауважити на необхідності залучення всіх зацікавлених сторін задля розробки комунікативної стратегії. Комплексна комунікативна стратегія повинна включати не тільки внутрішні комунікації, але й зовнішні, серед яких слід виділити засоби масової інформації, різноманітні цільові групи, представники інших територіальних громад.

Таким чином, створення і використання ефективних комунікативних стратегій у формуванні різних напрямків діяльності органів публічного управління забезпечить реалізацію принципів відкритості і прозорості, що означає можливість підприємців та інших суб'єктів брати участь в роботі цих

органів. Впровадження комунікативних стратегій передбачатиме розширення комунікаційної мережі і зростання ролі соціального інтелекту, що знаходить своє відображення в комунікативній компетентності жителів країни, і стає основою взаєморозуміння і взаємодії влади і громадянина.

Отже, діалог суспільства і влади на різних рівнях далеко не завжди має усталені форми та методи організації і не проводиться в рамках соціального управління. При комунікативному розумінні влади акцент робиться на діалог і співпрацю, узгодження дій, досягнення партнерства, заснованого на договорі. Комунікація в системі влади відображає об'єктивний розподіл суспільно-політичних сил у країні та суспільстві. Збір існуючої інформації через канали зворотного зв'язку з населенням, моніторинг суспільних настроїв і соціально-економічної ситуації є конкретними формами комунікації, які стимулюють конкретні дії щодо коригування програм розвитку на різних рівнях державного управління.

Слід підкреслити, що в процесі здійснення влади на всіх рівнях особлива увага приділяється законодавчим ініціативам громадськості та системному контролю за місцевим та державним управлінням.

Ураховуючи вищезазначене, пропонується концептуальна модель комунікативної взаємодії на рівні «державна влада – громадянське суспільство» (рис. 1.9). У цій моделі розглянуті терміни впливу та очікуваного ефекту, а саме: довгострокового – стратегічного, середньострокового – накопичувального, короткострокового – разового.

Як наслідок, можна систематично розподілити комунікативні елементи з типовими функціями взаємодії між структурами влади та суспільства, діалоговими формами спілкування та договірним партнерством, що забезпечує певний контроль і баланс інтересів в системі владних відносин держави та громадянських сил. Чітко простежується, що ефективна комунікація між владою та громадськістю відіграє важливу роль у підтримці демократичних цінностей та забезпеченні розуміння та легітимності прийнятих управлінських рішень. Тому відкритість та прозорість такі важливі у комунікації для підвищення довіри

громадян до владних структур та залучення їх до активної участі у прийнятті рішень.

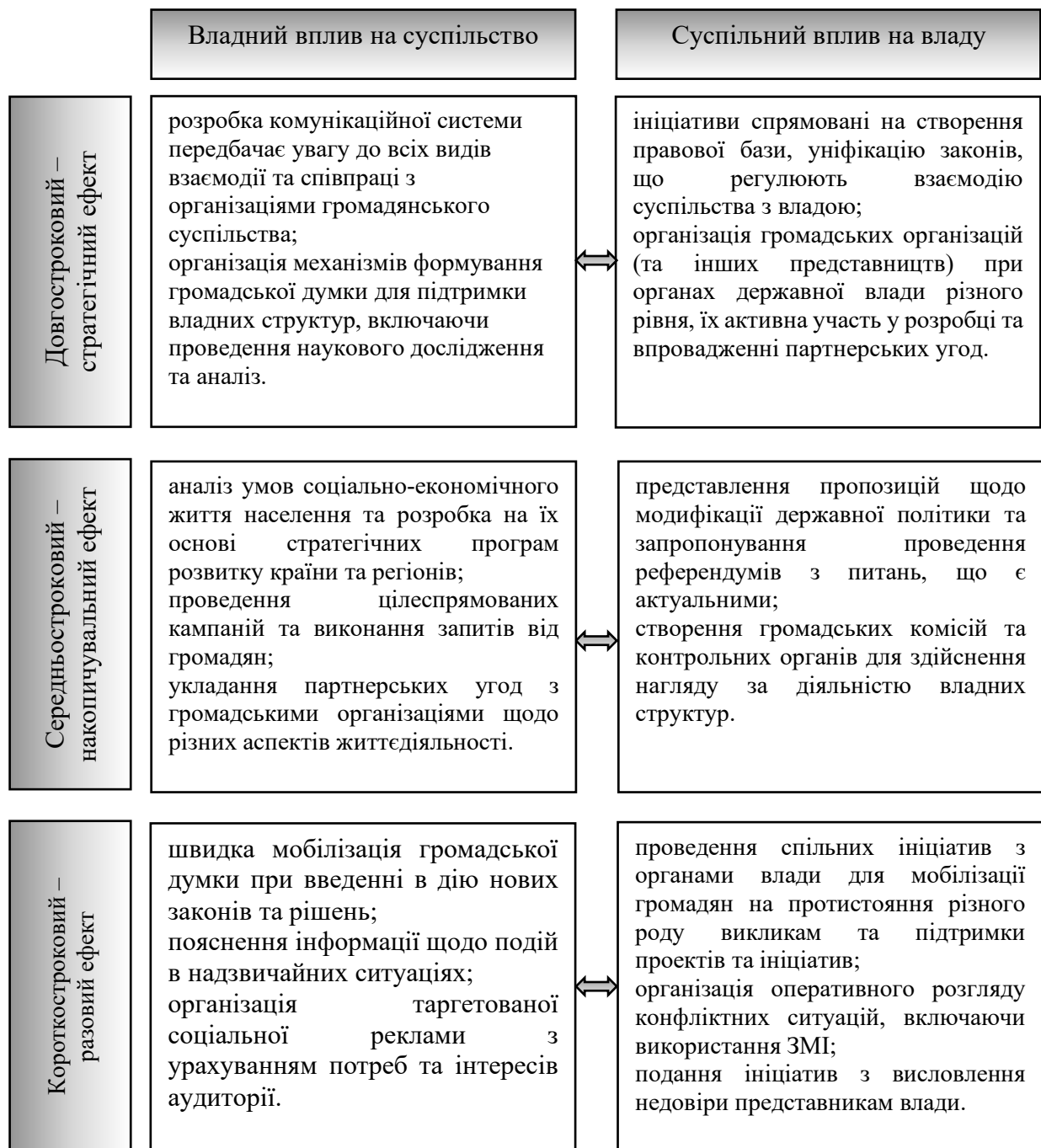


Рис. 1.9. Концептуальна модель комунікативної взаємодії на рівні «державна влада – громадянське суспільство»

У межах свого довгострокового впливу кожна організація громадянського суспільства сприяє обміну інформацією та підтримує контакти з профільними

державними органами у позитивному та конструктивному ключі. Узгодження законів законодавчими органами та введення регулятивних норм в практику взаємодії також мають стратегічний вплив. Середньостроковий вплив проявляється у проведенні референдумів з актуальних питань та ухваленні парламентських рішень у відповідь на звернення громадськості. Організація необхідних структур, залучення цільових коштів, а також забезпечення ефективного контролю за результатами всіх зусиль актуалізується в рамках короткострокового впливу.

Відзначмо, те що соціальна реклама виступає важливим інформаційним інструментом системи комунікативної взаємодії. Вона відображає образ влади та її суспільно корисну діяльність у процесі формування діалогу з громадянами. Варто підкреслити, що вплив соціальної реклами на роз'яснення соціальних програм та формування позитивного образу влади ще не повністю оцінений органами державної влади. Однак відкрита рекламна артикуляція намірів влади підвищує її відповідальність за оголошені дії та збільшує довіру населення до адміністративно-політичної системи.

В таких умовах важливе значення мають різноманітні форми фіксації суспільних настроїв і соціальних очікувань, зокрема, соціологічні дослідження, які моніторять динаміку ставлення населення до владних структур. Аналіз даних підтверджує наявність кореляції між рівнем інформованості населення про діяльність місцевої влади та загальною задоволеністю громадян.

Отже, всі основні інструменти побудови та підвищення ефективності системи комунікаційної взаємодії можна умовно розділити на чотири види: інформаційні, аналітичні, комунікативні та організаційні (рис. 1.10).

Необхідно підкреслити, що у сучасному світі саме медіа виступають найбільш вагомим інструментом комунікації, вони відбирають, структурують і поширюють інформацію. Це особливо важливо, оскільки медіа формують думку громадськості про лідерів на всіх рівнях - від місцевого до центрального та їх здатність вирішувати актуальні питання.

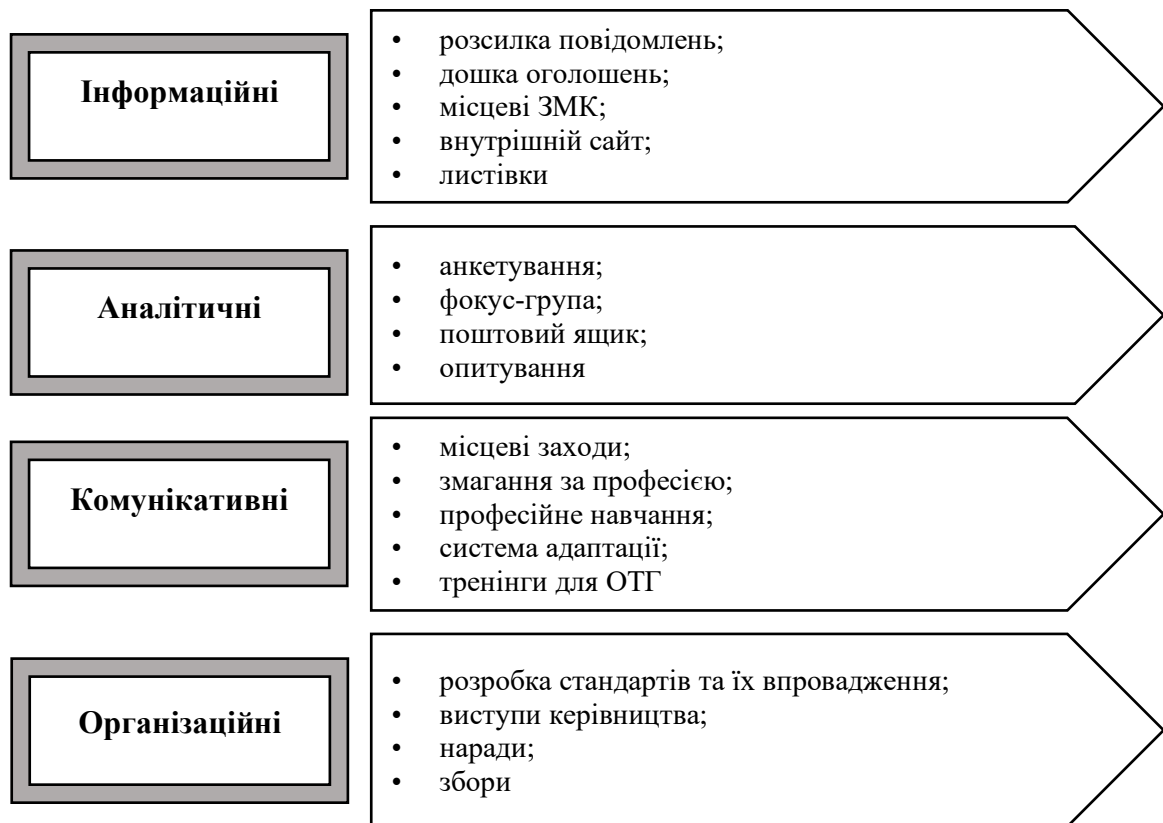


Рис. 1.10. Інструменти створення та поліпшення ефективної системи комунікативної взаємодії

Проте проблема полягає у тому, що медіа постійно критикують владу, тоді як влада ігнорує потреби медіа у системній та достовірній подачі інформації. Все це підкреслює відсутність відповідальності медіа перед глядачем за поширення неперевіреної, неофіційної або недостовірної інформації. Саме через це мас-медіа можуть стати джерелом налагодження комунікаційної взаємодії. Тому важливо, щоб державні органи, самоврядування та медіа усвідомлювали, яка інформація є дійсно важливою для суспільства, а яка – непотрібною.

Варто відзначити, що урядові структури зазвичай стикаються з суспільними кризами та їх наслідками. Головне завдання комунікативної взаємодії полягає в тому, щоб передбачати та уникати конфліктних ситуацій, а у разі потреби – ефективно нейтралізувати збитки.

Засоби та канали комунікації сьогодні є основними механізмами оперативного сповіщення. Наприклад, канали комунікації місцевих громад включають в себе інформаційні ресурси, які громада використовує для взаємодії з цільовими аудиторіями відповідно до встановленої комунікаційної стратегії для реалізації стратегії розвитку громади.

Комунікативні інструменти місцевих громад - це засоби, за допомогою яких громада спілкується з суспільством через різноманітні заходи, ініціативи, проекти тощо. Зокрема, важливою є створення візуальних рекламно-інформаційних матеріалів, таких як постери на інформаційних стендах, рекламні біл-борди, інформація для соціальних мереж, цікаві заходи та акції для залучення участі громадян тощо.

Важливо враховувати, що правильне використання цих інструментів допоможе створити атмосферу взаємопідтримки, взаєморозуміння та взаємодопомоги в громадському управлінні. Крім того, це сприятиме подоланню двох основних перешкод, пов'язаних з недостатнім рівнем комунікації (рис. 1.11).

Окрім зазначених факторів, існує декілька інших перешкод на шляху ефективної комунікативної взаємодії, які варто враховувати:

Бюрократичні перешкоди: Неефективні процедури та складність бюрократичних процесів можуть гальмувати швидкість і якість обміну інформацією між різними владними органами та громадськістю.

Недостатня доступність інформації: Якщо інформація недоступна або непрозора, це може призвести до невпевненості в правдивості і повноті інформації, що обмежує ефективність комунікативного процесу.

Недостатнє розуміння аудиторії: Брак розуміння потреб, інтересів і мови аудиторії може ускладнювати ефективну комунікацію та спричиняти непорозуміння.

Культурні бар'єри: Різниця в культурних цінностях, традиціях та способах сприйняття інформації може стати перешкодою для ефективної комунікації між різними групами.

Недостатня підтримка керівництва: Якщо владні структури не визнають важливості відкритості та активної комунікації з громадськістю, це може призвести до зниження рівня довіри та сприйняття їх діяльності.

Дезінформація та маніпуляція: Намагання владних органів або інших груп використовувати комунікаційні засоби для маніпуляції або розповсюдження недостовірної інформації також може стати серйозною перешкодою для ефективної комунікації

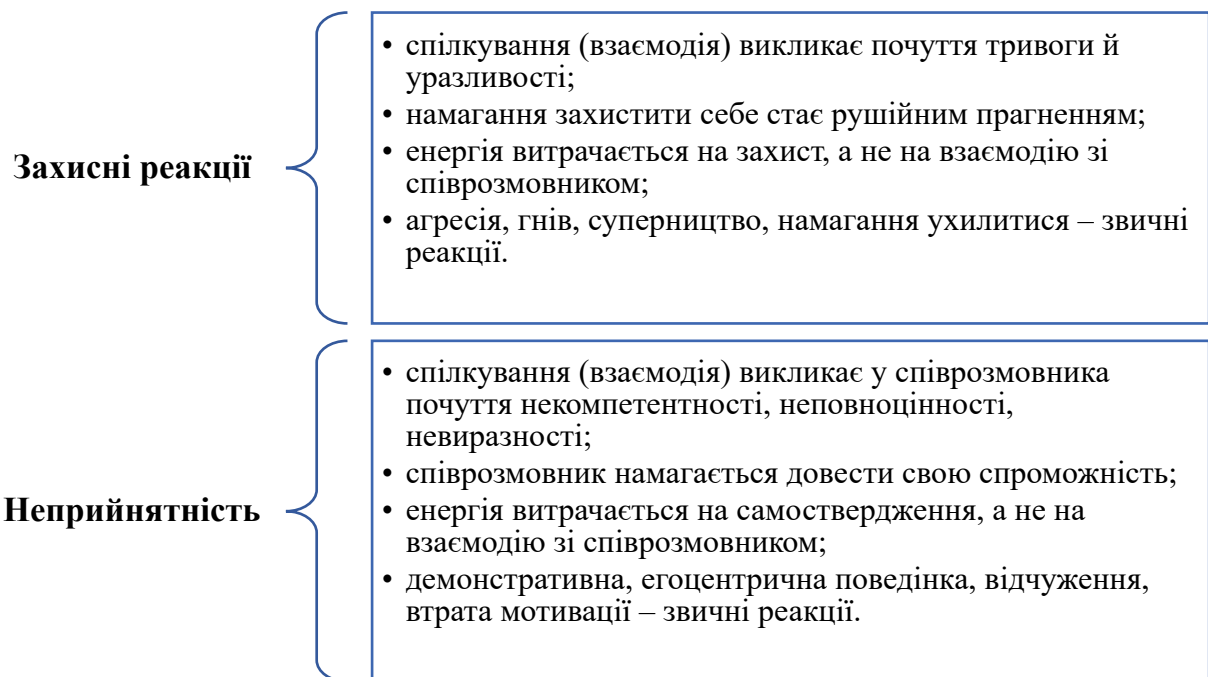


Рис. 1.11. Основні перешкоди на шляху ефективності комунікативної взаємодії

При організації ефективного комунікативного процесу необхідно враховувати основні причини недостатнього спілкування, які включають наступне [19]:

– недостатня усвідомленість керівництвом важливості інформованості підлеглих. Керівництво має забезпечувати оперативне надання необхідної інформації своїй громаді;

– некоректна установка свідомості. Відношення людини до свого оточення впливає на якість спілкування, а також може породжувати стереотипи мислення та упередження, що заважають ефективному спілкуванню;

– брак уваги та інтересу. Дуже важливо привернути увагу та інтерес до діалогу. Це можна зробити, впливаючи як на позитивні, так і на негативні мотиви поведінки співрозмовника;

– недостатня увага до фактів. Неправильне трактування або недостатнє увага до фактів може призвести до неточних висновків та збільшити ризик поширення недостовірної інформації;

– фільтрування інформації. Інформація, яка доходить до керівництва, часто піддається узагальненню та скороченню, щоб уникнути переобтяження керівництва;

– вибіркоче сприйняття. Люди сприймають інформацію вибірково, залежно від своїх потреб, досвіду та інших факторів;

– інформаційне перевантаження. Переобтяження інформацією може призвести до відсіювання або ігнорування інформації, що знижує ефективність комунікації;

– комунікаційна занепокоєність. Деяка частина населення може відчувати занепокоєність від спілкування з іншими людьми.

Для побудови ефективної комунікативної практики, яка є невід'ємною частиною комунікативної взаємодії, важливо розглядати основні аспекти комунікативної раціональності. Це включає пошук нових підходів до соціальної реальності та розвиток нових норм та цінностей, які можуть служити орієнтирами для розвитку суспільства та окремої особи. Окрім цього, побудові ефективних комунікативних відносин у сучасному суспільстві, та розвитку комунікативної раціональності сприяють наступні складові:

1. Розвиток критичного мислення, адже комунікативна раціональність передбачає здатність аналізувати інформацію з критичної перспективи, перевіряти її достовірність та об'єктивність.

2. Здатність до адаптації, тому що ефективна комунікація вимагає гнучкості та здатності адаптувати свій підхід до спілкування з різними аудиторіями та у різних ситуаціях.

3. Розуміння міжкультурних аспектів. В умовах глобалізації важливо мати розуміння різниці в культурних цінностях та способах спілкування різних груп, що сприяє побудові ефективних комунікативних відносин.

4. Спроможність до співпраці, адже комунікативна раціональність орієнтована на спільну діяльність та співпрацю між учасниками комунікації з метою досягнення спільних цілей.

5. Етичність. Саме ефективна комунікація передбачає дотримання етичних норм та принципів у спілкуванні, включаючи повагу до інших, чесність та відкритість.

6. Розвиток інтеркультурної компетентності: Важливо розвивати навички взаєморозуміння та співпраці з представниками різних культур та соціальних груп для побудови успішних комунікативних відносин.

7. Використання технологій: Застосування сучасних технологій комунікації дозволяє покращити доступ до інформації та забезпечити більш ефективне спілкування між учасниками комунікації.

Одним з основних інструментів взаємодії між органами публічного управління та суспільством є спілкування, яке відіграє ключову роль у формуванні діалогу та поширенні інформації. Дослідник Є. Романенко вказує на важливість комунікативної взаємодії як основного засобу захисту та дотримання прав та свобод громадян [103;104]. У цьому контексті слід виконувати ряд принципів, а саме: адекватна відповідь на критику (важливо правильно реагувати на критику, яка може бути важливим ресурсом для поліпшення роботи); зрозумілість інформації (важливо, щоб інформація, яка передається громаді, була логічною та зрозумілою. При цьому важливо враховувати, що комунікація - це не лише передача інформації, а й отримання зворотного зв'язку); використання соціальних мереж (використання соціальних мереж може сприяти ефективному спілкуванню з громадськістю. Використання сучасних

інструментів, таких як сторітелінг, може сприяти налагодженню комунікації, дозволяючи представляти інформацію у нестандартному форматі); співпраця з ЗМІ (необхідно налагодити контакти з журналістами та відкрито співпрацювати з ними).

Зокрема, слід зазначити, що на сучасному етапі інформатизації органів влади формується електронний уряд, що передбачає використання сучасних ІТ-технологій для поліпшення якості надання послуг громадянам та бізнесу. Проте успішному розвитку електронного уряду заважають різноманітні організаційні, технічні та соціально-психологічні проблеми.

Організаційні проблеми можуть включати в себе нестачу ресурсів або недоліки у системі управління, які ускладнюють ефективну імплементацію нових технологій. Технічні проблеми можуть виявлятися у складнощах інтеграції різних інформаційних систем, нестабільності в роботі програмного забезпечення або недоліках у забезпеченні кібербезпеки.

Однак, соціально-психологічні аспекти також мають велике значення. Виникнення психологічних бар'єрів в колективах може бути пов'язане зі страхом перед нововведеннями, втратою робочих місць або відчуттям загрози для конфіденційності та приватності.

У цілому, історично спостерігається стійка тенденція: будь-яке нове, незвичне завжди спричиняє опір. Розвиток інформаційних технологій також викликає свої проблеми, бар'єри і ризики, що призводять до різниці у можливостях між людьми. Впровадження технологій в діяльність органів управління іноді негативно впливає на продуктивність персоналу, викликаючи негативні реакції, такі як неприйняття, відторгнення, втома і т. д., що, в кінцевому підсумку, ускладнює комунікацію та психологічні аспекти.

Варто зазначити, що з інноваціями та змінами пов'язані психологічні бар'єри, тобто мотиваційні чинники, які перешкоджають виконанню певних видів діяльності. Основними психологічними бар'єрами на шляху до появи нових інформаційних систем і технологій є бар'єр некомпетентності, бар'єр звички,

бар'єр ідеалізації, бар'єр збільшення робочого навантаження, бар'єр зміни роботи, бар'єр авторитету, бар'єр соціального комфорту та бар'єр ризику.

Аналізуючи ці психологічні бар'єри, можна зробити висновок, що вони є об'єктивними та важливими чинниками, які сприяють опору інноваціям. Більшість цих бар'єрів існують на низьких рівнях управління, тобто серед посадових осіб, що безпосередньо працюють з новими технологіями. Варто відзначити, що бар'єри можуть бути подолані за умови вжиття відповідних заходів.

Розглядаючи причини опору впровадженню інформаційних систем, важливо зауважити, що вони базуються на захисній реакції людини на порушення її психологічного комфорту, обмеження особистої самооцінки та втручання в особистий простір. Всі ці нововведення вимагають зміни звичного середовища і порушують звичний ритм життя. Тому для успішного впровадження інформаційних систем важливо провести комплекс заходів щодо формування позитивних налаштувань серед персоналу, стимулювання навчання і розвитку, а також надання можливості бачити перспективи та користь від використання нових технологій.

Важливо підкреслити, що на шляху взаємного інформаційного обміну між партнерами можуть виникати психологічні перешкоди, які ускладнюють комунікацію. Серед ключових комунікативних бар'єрів можна виділити наступні [19; 35; 34]:

Бар'єр «уникнення», коли людина уникає контакту або намагається ухилитися від прийняття повідомлення.

Бар'єр «авторитету», коли особа схильна довіряти більше авторитетним особам, незалежно від якості інформації, яку вони передають.

Бар'єр «нерозуміння», який може включати фонетичні, семантичні, стилістичні та логічні перешкоди. Наприклад, фонетичний бар'єр виникає при незрозумілості іноземної мови або використанні незвичних слів. Семантичний бар'єр виникає через різні смислові значення слів. Стилiстичний бар'єр виникає,

коли форма повідомлення не відповідає його змісту. Логічний бар'єр виникає, коли повідомлення вважається нелогічним з точки зору співрозмовника.

Отже, такі проблеми можуть виникати через недостатню підготовку персоналу до роботи з новими технологіями, недосконалість у системі мотивації або відсутність чіткої стратегії залучення та підтримки співробітників. Навіть якщо технічні аспекти впровадження електронного уряду вирішені, успіх проєкту все ще може бути у небезпеці через відмінні від технічних проблем. Тому важливо звертати увагу на всі аспекти, включаючи організаційні, технічні та соціально-психологічні, під час впровадження електронного уряду.

В рамках забезпечення ефективної комунікативної взаємодії, важливими та вкрай необхідними є наступні передумови формування та обґрунтування комунікативної стратегії [45]:

- забезпечення взаємної щирості між співрозмовниками;
- визнання та відповідність принципу безпристрасного прийняття особистості;
- формування настанови й норм прийняття партнера як рівноправного;
- дотримання принципу рівних психологічних умов безпеки;
- створення умов для обов'язкового збереження характеру спілкування як проблемного та дискусійного;
- забезпечення інформаційної та психологічної підготовки до діалогу;
- дотримання правил і стандартів у персоналізованих формах, стилі й характеру спілкування;
- створення бази для розуміння й готовності до надання допомоги.

Використання різноманітних форм та методів комунікативної взаємодії розширює можливості комунікації органів публічного управління з громадськістю та сприяють покращенню управління та взаєморозумінню між всіма зацікавленими сторонами. Найбільш застосованими є:

Офіційна кореспонденція: Це офіційні листи, документи, накази, розпорядження, які використовуються для передачі інформації та встановлення стандартів.

Засідання: Регулярні або спеціально організовані зустрічі членів органів управління для обговорення питань, прийняття рішень та обміну інформацією.

Публічні виступи та прес-конференції: Члени органів управління можуть виступати перед громадськістю для роз'яснення публічної політики, відповіді на запитання та встановлення комунікативного зв'язку.

Електронна пошта та внутрішні мережі: Використання електронної пошти та внутрішніх мереж сприяє швидкій передачі інформації між членами органів управління.

Публічна інформаційна кампанія: За допомогою різних засобів масової інформації, таких як рекламні кампанії, соціальні медіа, органи управління можуть спілкуватися з громадськістю.

Зворотній зв'язок: Це механізми для отримання відгуків, пропозицій та скарг від громадян щодо діяльності органів управління.

Консультації та діалоги зі зацікавленими сторонами: Органи управління можуть проводити консультації та діалоги з представниками громадськості, бізнесу, активістами тощо для обговорення конкретних питань.

Опитування та соціологічні дослідження: Використання опитувань та соціологічних досліджень для збору даних та отримання зворотного зв'язку від громадян щодо певних аспектів діяльності органів управління.

Різноманітне використання форм та методів сприятиме встановленню ефективної комунікативної взаємодії між органами управління та громадськістю.

Отже, відносини на рівні публічного управління складаються внаслідок комунікативної взаємодії між всіма учасниками. Забезпечення ефективної комунікативної взаємодії є важливим для створення конструктивного позитивного клімату в суспільстві. Тому використання концептуальної моделі комунікативної взаємодії на рівні «державна влада – громадянське суспільство» є основою для розробки комунікативної стратегії органів публічного управління.

Висновки за розділом 1

Комунікації в публічному управлінні є основним інструментом в забезпеченні становленні, розвитку демократичного суспільства. Комунікативна діяльність в публічному управлінні маючи свої особливості, виділяє її як специфічний об'єкт дослідження.

З метою визначення поняття «комунікативна діяльність в публічному управлінні», проведено аналіз сутності дефініції «комунікація», «комунікативна діяльність». Це дозволило надати характеристики складовим ключових підсистем комунікативної діяльності. З урахуванням впливу чинників (внутрішнього, зовнішнього та чиннику взаємодії) на комунікативну діяльність в публічному управлінні, запропоновано комунікативну діяльність в публічному управлінні визначити як систему дій, триєдиний процес цілеспрямованої взаємодії суб'єктів публічного управління, де в залежності від рівнів ієрархії управління, та їх взаємодією з внутрішнім та зовнішнім середовищем де через інформаційно-комунікаційні аспекти діяльності та методи в системі двосторонніх зв'язків, приймаються управлінські рішення, дія яких спрямована на досягнення результату.

Зазначено, що комунікація в публічному управлінні відіграє важливу роль як інструмент передачі інформації та забезпечення взаєморозуміння між учасниками процесу, так і як система взаємодії, що базується на принципі зворотного зв'язку.

Узагальненням підходів до визначення комунікації, підтверджує різноманітність її використання. Проведене дослідження дозволило виокремити п'ять ключових структурних одиниць дефініції, що найчастіше використовуються при визначенні поняття «комунікація» незалежно від сфер застосування.

З проведеного аналізу, ми спостерігаємо наступну тенденцію: автори розглядають комунікацію як кооперування, в основі якого знаходиться

інформація, кругозір, мотивуючі елементи та цінності людей. При цьому стає очевидним, що не можна розглядати комунікацію лише як інформаційний процес, оскільки цей підхід не знаходить відображення у процесі управління персоналом. Також аналіз літератури продемонстрував, що комунікація є об'єктом дослідження більшості управлінців, але при цьому нині відсутній системний підхід при встановленні місця комунікацій в управлінні персоналом. В основі всіх теоретичних підходів управління комунікаціями вимагає умінь керувати і в тому числі і на основі зворотного зв'язку. Розглянуті дефініції говорять про важливість комунікацій як невіддільної частини управлінської діяльності організації, а також виділяють її як резерв, що дає можливість збільшити показники ефективності.

Розглянуто класифікаційні ознаки та види існуючих комунікативних стратегій. Щодо класифікаційних ознак, то комунікаціям в публічному управлінні притаманні схожі класифікаційні ознаки, що досліджуються в інших сферах.

Доведено, що комунікативна стратегія органу публічного управління розглядається довгостроковим планом, сформований на принципах публічного управління, включає інструменти стратегічного менеджменту з позиції програмно-цільового підходу та є важливою структурною частиною, що становить і формує напрям сталого розвитку держави та регіону зокрема.

Дослідження довели, що найбільш поширеною у практиці публічного управління та інших сферах суспільної діяльності застосовується саме конвенціональна комунікативна стратегія, метою якої є забезпечення комунікацією між учасниками комунікативної діяльності на всіх рівнях публічного управління.

Встановлено алгоритми правильного вибору відповідних комунікаційних стратегій для органів державної влади, що дозволяє оптимізувати процес вибору впровадження та застосування найкращих ІКТ-рішень та підвищити ефективність їх використання. Встановлено важливість впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в публічному управлінні, що дозволяє

раціонально підходити до спільного прийняття рішень. Розглянуто методи зберігання знань, які впливають на ефективність діяльності органів державної влади.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 1, відображено у наукових працях автора та використаних джерелах [11-18; 21-25; 34-37; 42-45; 51-54; 56; 78; 98; 96; 98; 100; 103-106; 108; 110; 113; 119; 120; 125; 126; 157; 152-159; 169; 171-179; 184; 187; 189-190; 194-194; 202; 205].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Аналіз використання інформаційно-комунікаційних технологій в органах публічного управління

Трансформаційні процеси в органах публічного управління супроводжуються використанням інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток яких сприймається сьогодні не тільки необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки, розширенням можливостей шляхом включення до світової системи господарства, а й як засіб підвищення ефективності публічного управління, місцевого самоврядування. Особливістю використання інформаційно-комунікаційних технологій в публічному управлінні полягає в тому, що населення в цій системі виступає одночасно і як суб'єкт управління, беручи участь у процесі управління, і як об'єкт управління, визначаючи потребу в суспільних благах. При цьому електронний уряд включає три основні типи електронних взаємодій: уряд-уряд (G2G), уряд-бізнес (G2B) і уряд-споживач (G2C). Використання інформаційно-комунікаційних технологій ведуть до якісного перетворення соціуму на базі принципів громадянського та інформаційного суспільства, сприяють вибудовуванню нових відносини, формуванню нового стилю спілкування суспільства з владою. Запорукою ефективною взаємодії є забезпечення прав громадян на вільний пошук та отримання інформації, поширення техніко-технологічних засобів, що розширюють можливості участі населення в публічному управлінні. Одночасно і сама влада, її політичні структури та інститути зазнають суттєвих трансформацій. Публічні структури удосконалюють PR комунікації та інші

сучасні методи спілкування з громадянським суспільством, підтримання взаємодії з партнерами [165].

Враховуючи прогресивність і актуальність питання розвитку ІКТ, на сьогодні налічується велика кількість досліджень щодо впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в органах публічного управління. Питаннями визначення ролі інфокомунікаційних технологій в публічному управлінні, електронне врядування, а також перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління вивчалися багатьма дослідниками такими вітчизняними вченими як С. Барегамян, Ю. Карпі [9], та ін.

З появою глобальних мереж Інтернет змінюються традиційні моделі управління, а також взаємодія між органами публічної влади, громадськості, представниками бізнесу. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій стрімко увірвався у повсякденне життя людей, вплинувши кардинальним чином на трансформацію публічного управління у багатьох країнах. При цьому, в якості основної небезпеки, представники країн вважають диспропорцію між кількістю громадян держав, які не компетентні в напрямку володіння соціальними мережами або не мають можливостей використовувати мережі Інтернет.

Критеріями оцінювання діяльності країн лідерів у сфері впровадження інформаційно-комунікаційних технологій управління є:

- доступність публічних послуг в електронному вигляді;
- зручність для користувача (інтерфейс);
- забезпечення зворотного зв'язку зі споживачами інформаційно-комунікаційних технологій у сфері публічного управління;
- принцип одного вікна;
- дизайн Web-порталу, що орієнтований на користувача.

Оскільки готовність мережі є багатовимірною концепцією, індекс готовності мережі (NRI) є складовим індексом, що складається з трьох рівнів.

Первинний рівень складається з чотирьох стовпів, що становлять основні параметри мережевої готовності. Кожен із основних стовпів ділиться на додаткові під стовпи, що становлять другий рівень. Третій рівень складається з

окремих показників, розподілених за різними підкомпонентами та компонентами початкового та середнього рівнів. До перших чотирьох стовпів в NRI, відносяться: технології (technology), люди (people), управління (governance) та вплив (impact), кожний з яких має свої субіндекси, утворюючи другий рівень показників. Третій рівень складається з окремих показників, яких налічується 60 показників загалом (рис. 2.1).

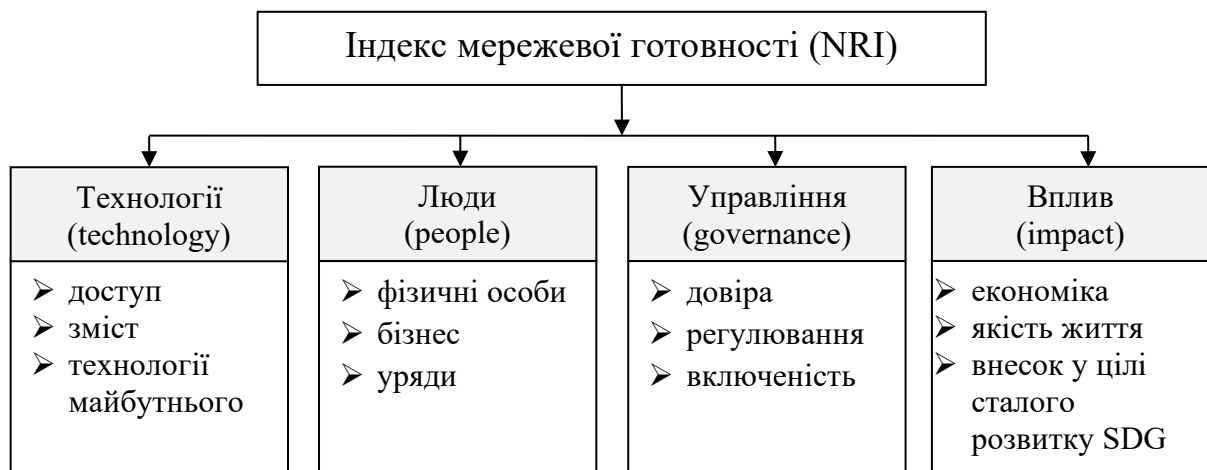


Рис. 2.1. Модель індексу мережевої готовності

Загальний індекс «Технології» спрямований на оцінку рівня технологій, який є невизначеною умовою участі країни в світовій економіці. Індекс «Люди» визначає наявність та рівень технологій в країні, що досліджується та визначає доступ, ресурси та навички для їх продуктивного використання. Індекс «Управління» здійснюється в контексті мережевої економіки, регулювання та охоплення цифровими технологіями публічний простір. Індекс «Вплив» у підсумку готовності мережевої економіки є засобом покращення росту та добробуту в загальному та економічному плані. Нова модель NRI базується не лише на індивідуальному сприйнятті розвитку цифрової інфраструктури, доступності та впровадження конкретних технологій (наприклад, державних послуг, інструментів електронної охорони здоров'я), а й на методах оцінки ступеня гармонізації між людьми та інтеграцією технологій. Індекс мережевої готовності досліджується некомерційним Інститутом Портуланса у співпраці з

Всесвітнім альянсом інформаційних технологій та послуг. Автори проекту виходять з того, що існує тісний взаємозв'язок між розвитком цифрових технологій та економічним добробутом, а отже, слід оцінювати вплив цифрових інформаційно-комунікаційних технологій на економіку, якість життя та досягнення Цілей сталого розвитку ООН.

Останні результати та рейтинги Індексу мережевої готовності (NRI) 2021 року, показують, як країни світу використовують інформаційні технології, щоб вийти з пандемії COVID і стати готовими до мережі. Індекс мережевої готовності на 2021 рік оцінюється в загальній складності 130 країн, на які у сукупності приходить майже 95 відсотків світового валового внутрішнього продукту (ВВП). Серед країн-лідерів розвитку, які реалізують значну кількість програм і проєктів за рахунок використання ІКТ та входять до трійки найбільш «готових до мережі» товариств є Нідерланди (82,06), яке посіла 1-е місце та обігнала Швецію, яка була лідером за результатами у 2019 році та 2020 році. У 2021 році Швеція зайняла 2-е місце (81,57) та Данія – 3 місце (81,24), яка у 2020 році піднялася з шостої позиції на другу в індексі цього року, опустивши Сінгапур та Нідерланди на одну позицію до третього та четвертого відповідно. Це робить Європу (з вісьма країнами, що входять до першої десятки світу) найрезультативнішим регіоном світу в Індексі. Досягла успіхів США (4-е місце), яка піднялася з восьмої позиції на четверте місце в індексах цього року, витіснивши Сінгапур (7-е місце) і Швейцарію (6-е місце) з першої п'ятірки. США залишаються світовим лідером, коли йдеться про технології. Китай, займаючи 29-е місце у загальному заліку, є провідним гравцем у таких галузях, як штучний інтелект, електронна комерція та 5G [165].

Україна за групами доходами у рейтингу Індексу мережевої готовності увійшла в топ – 3 країн за доходами нижче середнього та за останні роки тримається на лідерських позиціях у своїй категорії (табл. 2.1).

У загальних розрахунках рейтингу Індексу мережевої готовності (NRI) у 2021 році Україна зайняла 53 місце з загальним показником 55,70, з показником 55,71 Україна посіла 50 місце. А у 2023 році Україна підняла свої позиції та

зайняла 43 місце з показником 55,16 за загальним рейтингом Індексу мережевої готовності (NRI).

Таблиця 2.1

**Топ-країни за групами доходами у рейтингу
Індексу мережевої готовності за період 2021 – 2023 роки**

| Роки | Високий дохід | Вище середнього дохід | Нижче середнього дохід | Низький дохід |
|------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| 2021 | 1. Нідерланди (1) | 1. Китай (29) | 1. Україна (53) | 1. Руанда (101) |
| 2022 | 1. Нідерланди (1) | 1. Китай (23) | 1. Україна (50) | 1. Руанда (101) |
| 2023 | 1. США (1) | 1. Китай (20) | 1. Україна (43) | 1. Руанда (99) |

У розрахунках рейтингу брали участь країни, кількість яких коливалася з 121 країни у 2019 році до 134 країн у 2023 році. Варто зазначити, що Індекс мережевої готовності в Україні у 2023 році значно піднявся в позиціях порівняно з попередніми роками, навіть враховуючи на несприятливі умови в напрямку соціально-економічного розвитку країни (рис. 2.2).

Але, якщо надати увагу на загальний показник індексу мережевої готовності та субіндекси другого рівня, можна зробити підсумок про погіршення стану. Це характеризує наявність бар'єрів щодо розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в країні (табл. 2.2, рис. 2.3).

Пояснення цьому є певні показники третього рівня. Так, субіндекс «доступ» індексу «Технології», містить низькі показники в категоріях «населення, охоплене як мінімум мобільною мережею 3G» (97 місце) та «ціни на телефон» (103 місце), які характеризують недоступність та неможливість використання ІКТ деякими верствами населенням.

місце

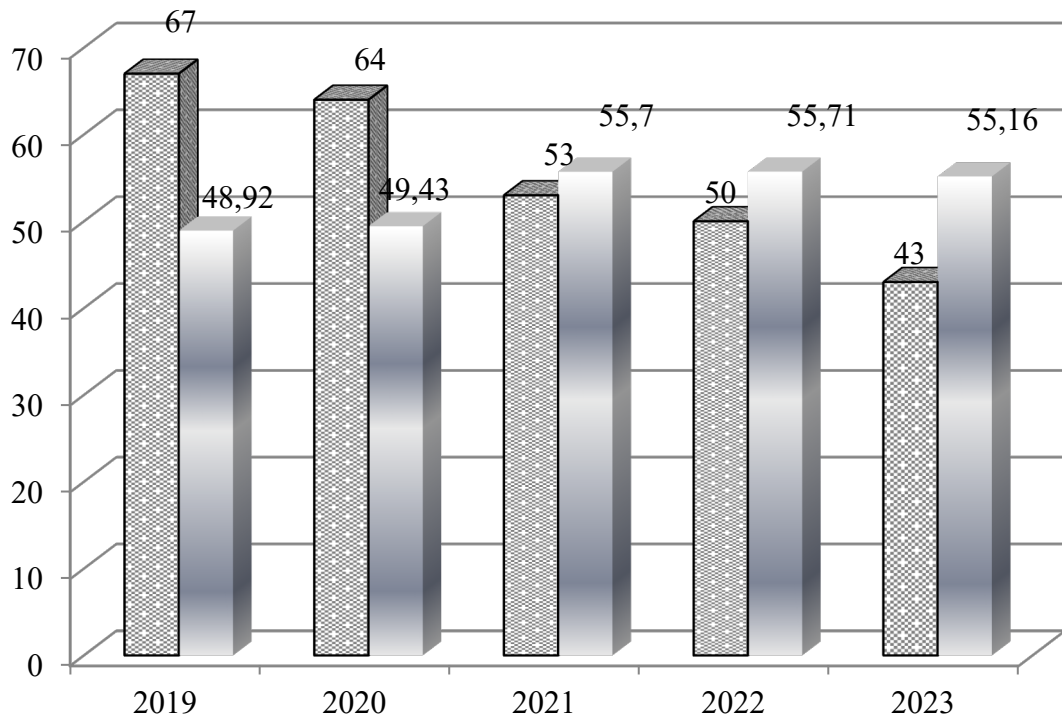


Рис. 2.2. Рейтинг України за індексом мережевої готовності за період 2019 – 2023 роки

Щодо категорії «Люди», варто зазначити позитивні показники субіндексу третього рівня «фізичні люди», показник рівня грамотності дорослого населення займає 1 місце, що вказує на компетентність та готовність населення до подальшого впровадження інформаційно-комунікаційні технологій.

Таблиця 2.2

Динаміка індексу мережевої готовності та субіндексів за період 2019 – 2023 роки

| Роки | NRI | Технології | Люди | Управління | Вплив |
|------|-------|------------|-------|------------|-------|
| 2019 | 48,92 | 43,01 | 42,05 | 58,32 | 52,31 |
| 2020 | 49,43 | 41,51 | 48,87 | 58,19 | 49,16 |
| 2021 | 55,70 | 49,20 | 54,29 | 58,93 | 60,40 |
| 2022 | 55,71 | 50,52 | 54,43 | 60,81 | 57,08 |
| 2023 | 55,16 | 47,84 | 57,07 | 60,00 | 55,72 |

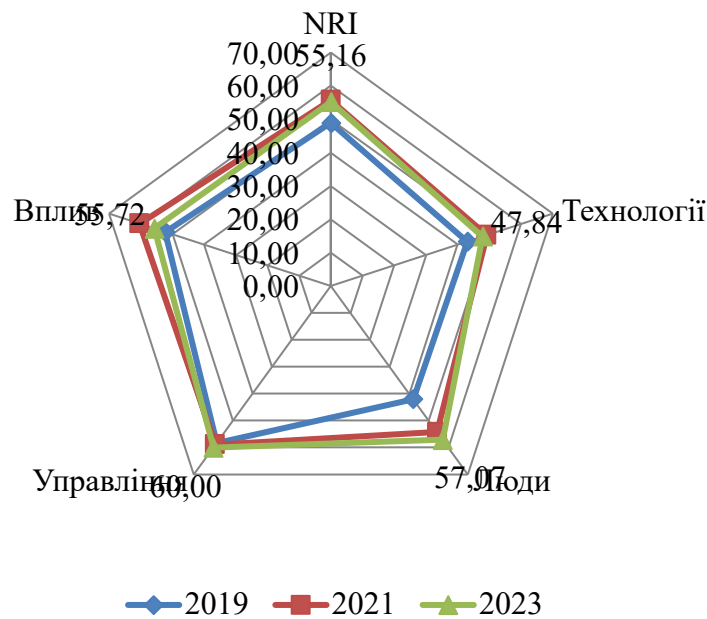


Рис. 2.3. Характеристика індексу мережевої готовності та субіндексів за 2019, 2021 та 2023 роки

В розрізі нашого дослідження варто уваги субіндекс третього рівня «Уряд» з його показниками, що входять також до субіндексу «Люди» (табл. 2.2). Серед показників субіндексу «Уряд» третього рівня субіндексу «Люди» державне заохочення інвестицій у нові технології і публікації та використання відкритих даних мають найвищі показники. Покращення стану в напрямку індексу «Уряд» третього рівня субіндексу «Люди» можна спостерігати з місцем, що зайняли такі позиції, як державні онлайн-сервіси (34 місце у 2023 році порівняно з 2021 роком – 87 місце) і публікація та використання відкритих даних, за зайняте 23 місце у 2023 році порівняно з зайнятим 45 місцем у 2021 році. Але незважаючи на місце, що зайняв субіндекс «Уряд», а саме 43 місце у 2023 році порівняно з 2021 роком – 72 місце, доцільно орієнтуватися на показники індексу та субіндексів, які за досліджуваними роками мають незначні зміни (табл. 2.3).

Необхідно зазначити, що український уряд тримає курс на розвиток ефективної комунікативної взаємодії. Яскравим прикладом розвиненої країни в сфері ІТ-індустрії є Естонія, яка на сьогодні вважається країною – лідером в сфері цифрових технологій з боку уряду, має повністю електронну і дистанційну взаємодію з державою.

**Показники субіндексу «Уряд» третього рівня субіндексу «Люди»
у 2021 та 2023 роках**

| Найменування | Показник | | Місце | |
|--|----------|-------|-------|------|
| | 2021 | 2023 | 2021 | 2023 |
| Уряд | 41,8 | 47,43 | 71 | 43 |
| Державні онлайн-сервіси | 67,2 | 79,53 | 87 | 34 |
| Публікація та використання відкритих даних | 35,78 | 57,35 | 45 | 23 |
| Державне заохочення інвестицій у нові технології | 47,89 | 47,72 | 42 | 45 |
| Витрати на НДДКР урядами та вищою освітою | 16,24 | 5,12 | 80 | 78 |

Переймаючи досвід Естонії, яка взяла курс на ІТ та побудову електронного суспільства, Україна, за ініціативою Міністерства цифрової трансформації в жовтні 2019 року почала співробітництво з приватним партнером – фахівцями ІТ компанії ЕРАМ Харківського регіону на волонтерських засадах. Результатом такого співробітництва є впровадження у 2020 році додатку «Дія», який на сьогодні користується все більш розвивається, завдяки впровадженню додаткові опції та користується популярністю у населення.

На рис. 2.4 та 2.5, в якості порівняння, представлений індекс мережевої готовності та показники субіндексу країн Естонії та України за 2021 р. та 2023 р.

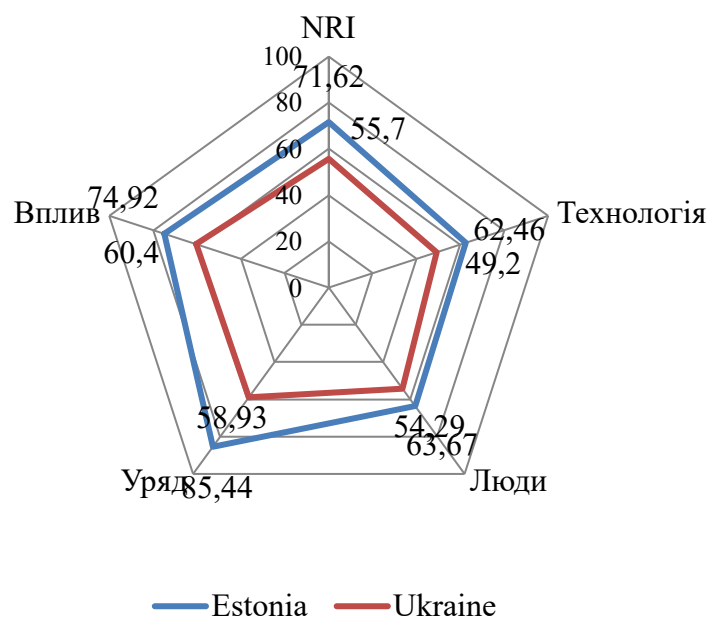


Рис. 2.4. Характеристика індексу мережевої готовності та субіндексів Естонії та України за 2021 рік

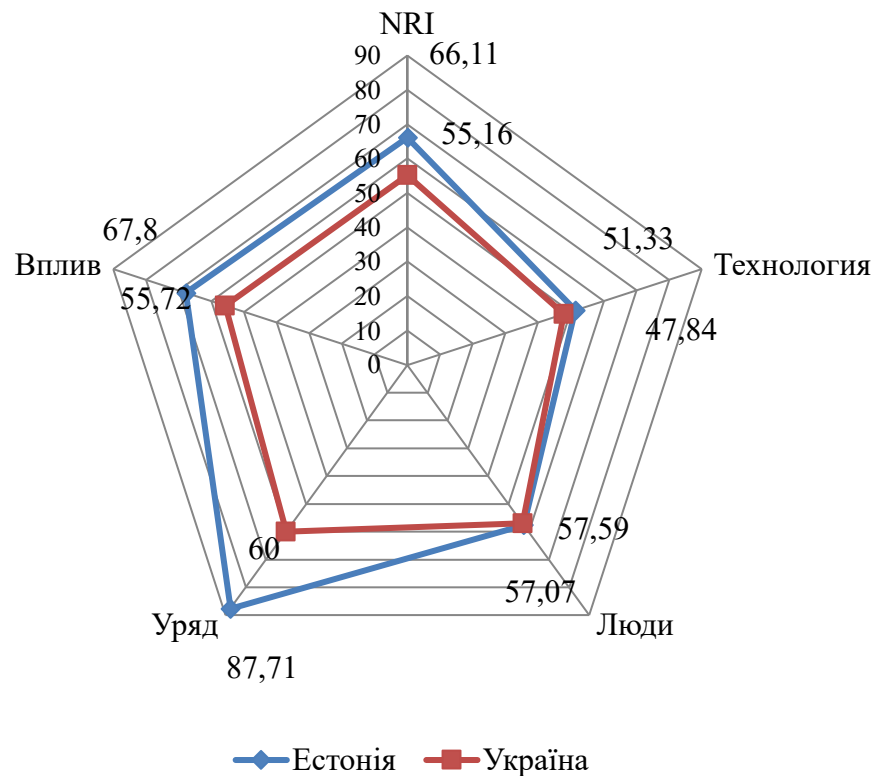


Рис. 2.5. Характеристика індексу мережевої готовності та субіндексів Естонії та України за 2023 рік

Виходячи з даних зазначимо високий рівень індекс мережевої готовності у Естонії. Як країна з високим рівнем доходу, Естонія займала 23 місце в загальному рейтингу серед країн світу у 2021 році та у 2023 році піднялася на сходинку вище та посіла 22 місце. Україна тільки нещодавно стала на шлях інтенсифікації впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. Як країна з доходом нижче середнього, Україна займала 53 місце у 2021 році та в загальному рейтингу серед країн світу та вже у 2023 році піднялась до 43 місця, що є доказовим щодо подальшої конкурентоспроможності країни.

Поряд з Індексом мережевої готовності, який вважається одним з найважливіших індикаторів інноваційно-технологічного потенціалу країн та можливостей розвитку у сфері високих технологій та цифрової економіки, ключовими показниками, що характеризують стан розвитку електронного урядування країн-членів ООН, є Індекс розвитку електронного урядування (EGDI) та Індекс електронної участі (EPI). Індекс розвитку електронного

урядування включає оцінку моделей розвитку веб-сайтів країни, а також характеристик доступу, таких як інфраструктура та рівень освіти, що відображає, як країна використовує інформаційні технології для розширення доступу та участі громадськості. Індекс розвитку електронного урядування (EGDI) є комплексним показником трьох ключових аспектів електронного урядування: надання онлайн-послуг (Індекс онлайн-послуг (OSI)), телекомунікацій (Індекс телекомунікаційної інфраструктури (ТИ)) та людського капіталу (Індекс людського капіталу (НСІ)).

Згідно з дослідженням, Україна посідає 69 місце в Індексі розвитку електронного урядування за 2020 рік, піднявшись на 13 позицій порівняно з 2018 роком. Індекс електронної участі (ЕПІ) оцінюється шляхом аналізу рівня розвитку порталів електронного урядування та інших урядових платформ у країні щодо надання актуальної інформації громадянам, проведення консультацій з громадянами та прийняття рішень. За даними ЕПІ, Україна посіла 46 місце у 2020 році, піднявшись на 29 позицій порівняно з 2018 роком [72].

Стрімке проникнення інформаційно-комунікаційних технологій у практику повсякденного життя багатьох людей, оснащеності органів публічного управління, стало причиною переходу до концепції e-Governance, що посилює позиції якісного управління. Останні досягнення галузі інформаційно-комунікаційних технологій, і, насамперед, Інтернету, надають можливість удосконалити взаємодію між державою та громадянами, поява нових форм та методів цієї взаємодії, що повною мірою співвідноситься з цілями «якісного управління».

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології, створюючи віртуальні простори, пропонують державі, її партнерам нові способи та методи взаємодії. Ключовим для ефективного обміну є поширення технічних і технологічних інструментів, які гарантують громадянам право на вільний пошук і отримання інформації та розширюють можливості для участі громадян у державному управлінні. На сьогодні поширеним способом взаємодії органів публічного управління з громадськістю є звернення, які надходять різними каналами комунікацій та реєструються Урядовим контактним центром [117]. Згідно з

Постановою Кабінету Міністрів України від 27 листопада 2019 р. № 976, визначено порядок механізму взаємодії Офісу Президента України, державних колегіальних органів, органів виконавчої влади, Секретаріату Кабінету Міністрів України та державної установи «Урядовий контактний центр» із забезпечення ефективного реагування на звернення, які надходять за допомогою засобів телефонного зв'язку та на урядову «гарячу лінію» та з використанням Інтернету через веб-сайт Урядового контактного центру, Єдиний веб-портал органів виконавчої влади, а також веб-сайт Офіційного інтернет-представництва Президента України [27].

На рис. 2.6 показана динаміка надходження кількості загальних звернень на урядову «гарячу лінію» за 2018 – 2021 роки, з часткою звернень, що отримані різними каналами комунікацій на опрацьовані Урядовим контактним центром, а також надані заявникам консультація та роз'яснення та представлена довідкова інформація та часткою звернень, які потребують розгляду органами виконавчої влади (ОВВ), іншим державним органам, Офісу президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України (СКМУ).

Виходячи з показників за роками зазначимо, що за останні два роки (2020 – 2021 роки) звернення значно збільшились. Це пов'язано насамперед з стрімким впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, що вплинуло на оперативне прийняття рішень з боку органів публічної влади та сприяло швидкому зворотному зв'язку, що надана у вигляді наданих консультацій та довідкової інформації. Низка роз'яснень надавалася через офіційну сторінку Урядового контактного центру в соціальній мережі Facebook.

Зауважимо, що звернення, надіслані на розгляд органам виконавчої влади (ОВВ), іншим державним органам, Офісу президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України (СКМУ) за період 2018 – 2021 роки мають майже однакові показники за кількістю звернень.

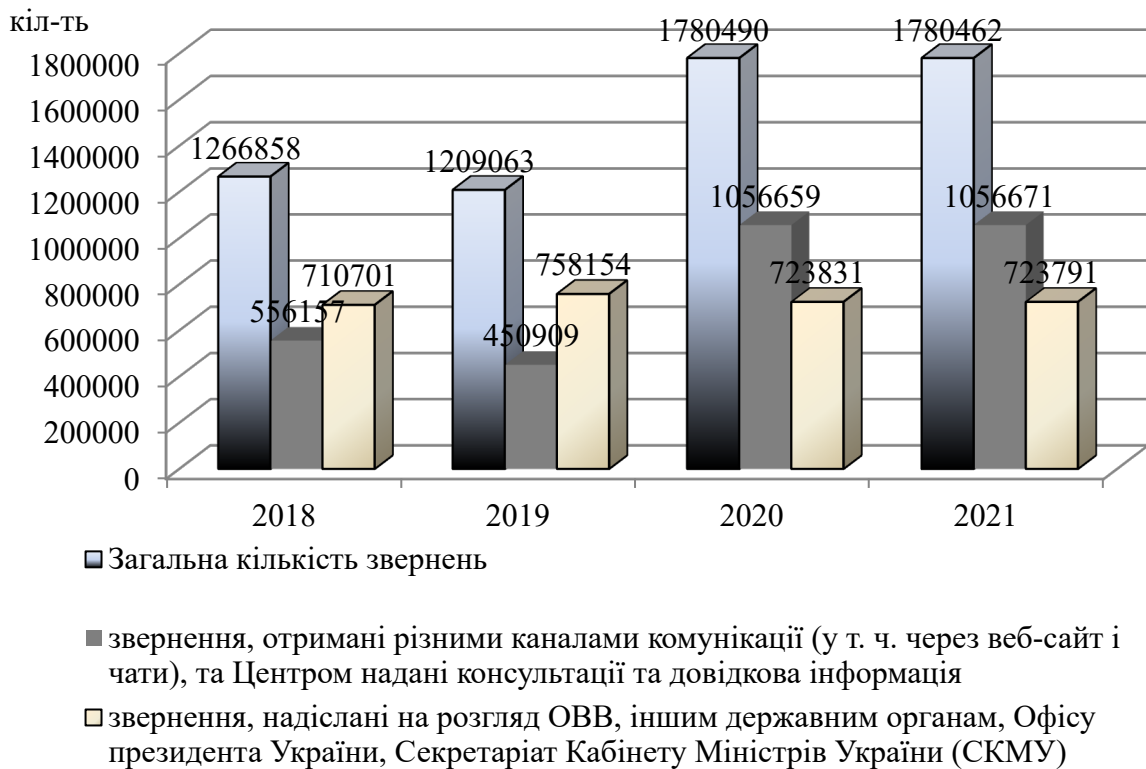


Рис. 2.6. Динаміка надходження звернень на урядову «гарячу лінію» за 2018 – 2021 роки

Аналізуючи зазначені звернення у процентному відношенні до звернень, що надані заявниками Урядовим контактним центром, які не потребували предметного розгляду органами виконавчої влади, іншим державним органам, Офісу президента України, СКМУ, то у 2021 та 2020 роках показник склав 40,65 % та 40,7 % відповідно, найбільші показники у 2019 році, що склали 62,7 % від загальної суми звернень, 56,09 % – у 2018 році.

В останні роки, починаючи з 2020 року, впроваджено додаткові канали комунікації, зростає обізнаність суспільства щодо нових технологічних засобів, з'явилися можливості обробляти інформацію, за допомогою додаткових чатів для он-лайн консультування, запровадженого голосового чат-боту та сервісу для перевірки стану розгляду звернень за допомогою месенджерів. Це сприяло наданню своєчасної відповіді на запит заявнику.

Найбільш актуальними напрямками у зверненнях заявників за період 2018 – 2021 року (з урахуванням опрацьованих Урядовим контактним центром) були

питання соціального захисту населення, які мають найвищі показники за кількістю звернень за всіма роками (рис. 2.7).

Найвищий показник соціального захисту населення у 2018 році зі значенням у 378201 кількості звернень. Другим актуальним питанням за виключенням 2020 року є питання комунального господарства, де найвищим показником у 204900 звернень склав у 2021 році. У 2020 році другу позицію за актуальним напрямом зайняло питання, що стосується діяльності органів виконавчої влади (ОВВ) та органів місцевого самоврядування (ОМС) з найвищим значенням у 213792 звернень у порівнянні з іншими аналізованими роками.

Більш менш схожа динаміка з невеликим відривом за період, що аналізується, мають актуальні питання, що стосуються роботи органів юстиції, охорони здоров'я, діяльності посадових і службових осіб. Четверту позицію за рейтингом актуальності питання з найвищим показником кількості звернень – питання, що стосується роботи органів юстиції у 2020 році з значенням 65 859 звернень упродовж року та 64 692 звернення у 2021 році. У 2021 році найвищий показник з значенням у 62 800 кількості звернень за актуальним питанням упродовж року є питання, що стосуються діяльності посадових і службових осіб.

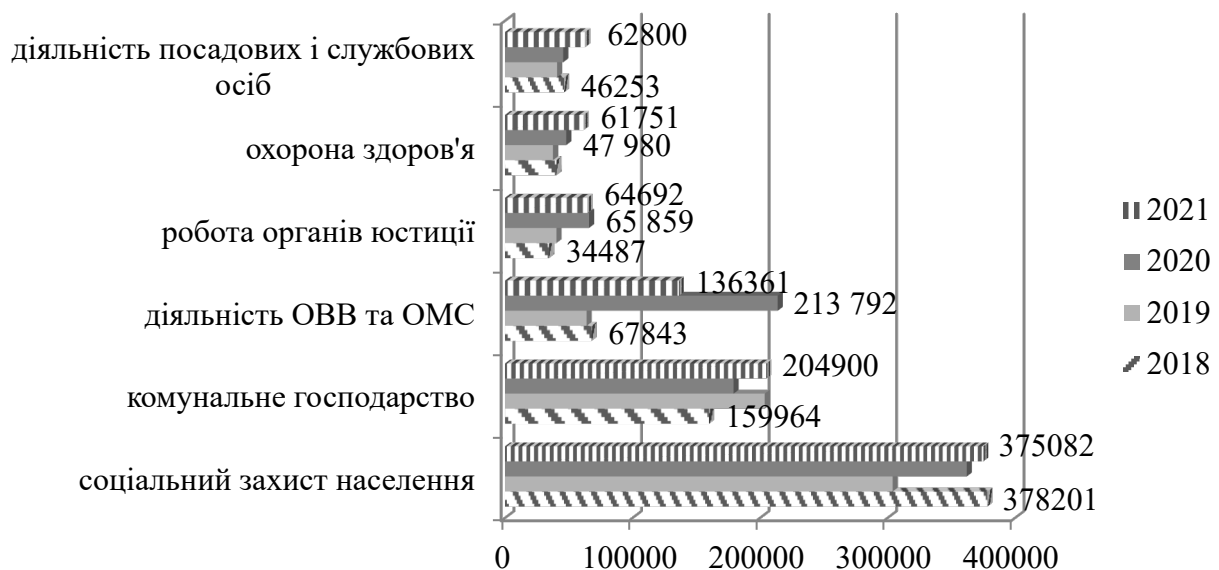


Рис. 2.7. Динаміка надходження звернень згідно рейтингу актуальності питань, що надходять до Урядового контактного центру за роками 2018 – 2021 рр.

Шосту позицію серед актуальних питань займає питання охорони здоров'я. Отже зазначимо, надходження найбільшої за останні чотири роки кількості звернень, обумовлено соціально-економічною ситуацією в країні, яка вплинула на всі сфери життя населення. Актуальними питаннями є діяльність органів публічної влади, особливо, що стосується органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, а саме їх компетенцій та компетентностей.

Найпоширенішим засобом забезпечення приймання та опрацювання повідомлень є чат боти, де за допомогою месенджерів можна звернутися з питанням до таких органів публічної влади, як Міністерство закордонних справ, Міністерство цифрової трансформації (за проектом «Цифрова держава» через застосунок «Дія» і з питань підтримки підприємців малого та середнього бізнесу), Міністерство соціальної політики – з питань соціального захисту, Міністерство захисту довкілля.

Аналіз звернень, що надійшли на сервіси Урядового контактного центру за період за 2018 – 2021 роки дозволив зробити висновок, що найпопулярніший метод звернення громадян за період, що досліджується, є звернення, що надійшли через засоби телефонного зв'язку на урядову «гарячу лінію» та спеціалізовані «гарячі лінії» (рис. 2.8).

Це пояснюється недоліками взаємодії органів публічної влади з громадянами через інтернет ресурси, а тому можливість оперативно отримати зворотній зв'язок на звернення через спеціалізовані гарячі лінії залишається пріоритетним ніж за допомогою онлайн-сервісів в мережі Інтернет. По-друге, є не вирішені питання щодо доступності громадянами використання інтернету. Підтвердженням є показник індексу мережевої готовності, де в другому рівні субіндексу «Технології», показник «домогосподарства, з доступом інтернет» займає 78 місце з коефіцієнтним показником у 65,82 у загальному заліку.

Слід зазначити, що позитивним моментом за останні 2020 – 2021 роки є розробка та впровадження в рамках проекту «Цифрова держава» чату «Дія», який, починаючи з моменту запуску, а саме з лютого 2020 року набув популярності серед населення країни. Підтвердженню тому є статистичні дані,

щодо опрацьованих 1 129 685 запитів громадян у 2020 році, що отримані в рамках проєкту «Цифрова держава» через мобільний додаток «Дія» та 1 223 457 опрацьованих запитів громадян у 2021 році. Це на 413 039 запити менше від звернень, що надійшли через засоби телефонного зв'язку на урядову «гарячу лінію» у 2021 році, що свідчить про невеликий розрив, особливо враховуючи, що чат «Дія» є «молодим» інструментом взаємодії органів публічного управління та громадськості, порівняно з іншими. Поясненню такому стрімкому зростанню популярності є його мобільність, легкість у застосуванні, та можливість за короткий термін отримати зворотній зв'язок.

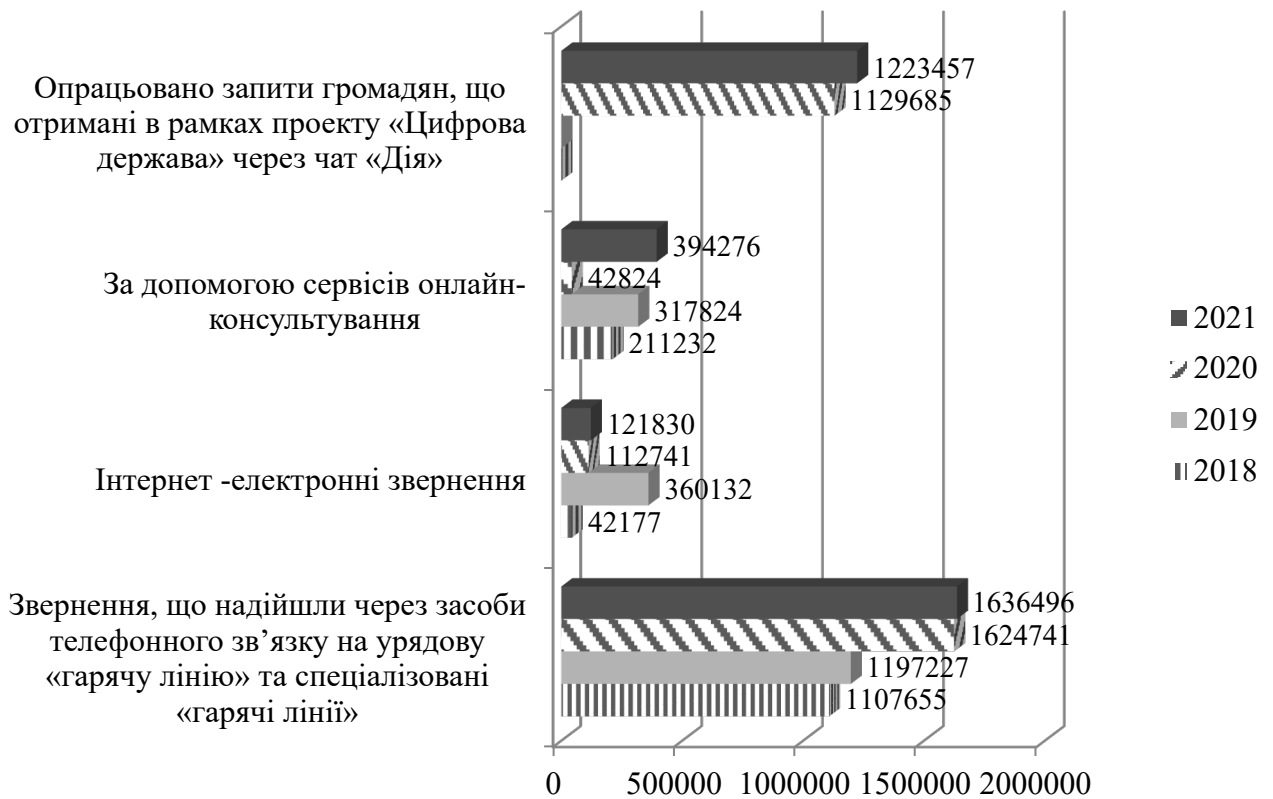


Рис. 2.8. Динаміка звернень, що надійшли на сервіси Урядового контактного центру за період за 2018 – 2021 роки

З метою підготовки статистичної інформації щодо розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та впровадження електронного урядування в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, державних

організаціях(установи, заклади) та органах судової системи, розроблена форма № 1-ЕД (річна) «Звіт про використання інструментів електронної демократії органами державної влади та місцевого самоврядування», що впроваджена на підставі наказу «Про затвердження форми державного статистичного спостереження № 1-ЕД (річна) «Звіт про використання інструментів електронної демократії органами державної влади та місцевого самоврядування» (№ 254 від 22.07.2019). Враховуючи, що Наказ втратив чинність на підставі Наказу Державної служби статистики № 285 від 15.11.2021, тому дані щодо кількості органів державної влади та місцевого самоврядування, що надають можливість використання інструментів електронної демократії, за угрупованнями установ представлені за період 2019 – 2020 роки (Додаток). Угруповання установ здійснено відповідно до Державного класифікатора «Класифікація організаційно-правових форм господарювання» (ДК 002:2004): орган державної влади (410), судова система (415), орган місцевого самоврядування (420), державна організація (установа, заклад) (425).

Звіт містить інформацію про кількість установ, що мають доступ до Інтернету, та кількість установ, яким надано можливість користуватися інструментами електронної демократії: «Е-звернення», «Е-петиція», «Е-консультація», «Бюджет участі (громадський бюджет)» та інших інструментів електронної демократії, од. Виходячи з періоду, що досліджується, можна зробити висновок, що кількість органів державної влади та державних організацій у 2019 році мали доступ до мережі Інтернет достатньо більша кількість установ порівняно з 2020 роком. В свою чергу кількість органів місцевого самоврядування, які мали доступ до мережі Інтернет, у 2020 році зросла на 0,8 % та склала 97,40 % у 2020 році порівняно з 2019 роком з показником 96,6 %, що вказує на позитивну динаміку щодо його використання. Органи судової системи за період, що досліджується має стабільний показник 87,9 % (рис. 2.9).

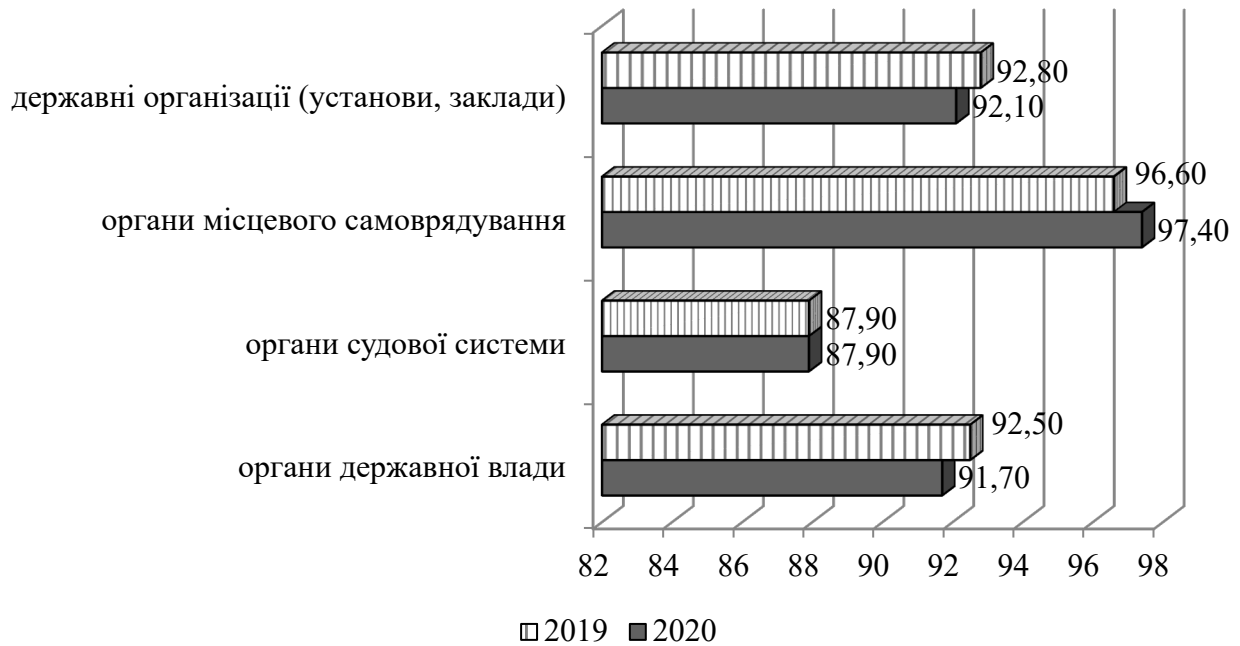


Рис. 2.9. Частка установ, які мали доступ до мережі Інтернет, у загальній кількості установ, які взяли участь в обстеженні, %

На основі аналізу відсотка установ, які надали можливість користуватися інструментами е-демократії визначено найбільший показник використання у органів місцевого самоврядування за роками що досліджується, а саме 46,52 % у 2019 році та 47,18 % у 2020 році, що на 0,66 % більше у 2020 році від попереднього року (рис. 2.10).

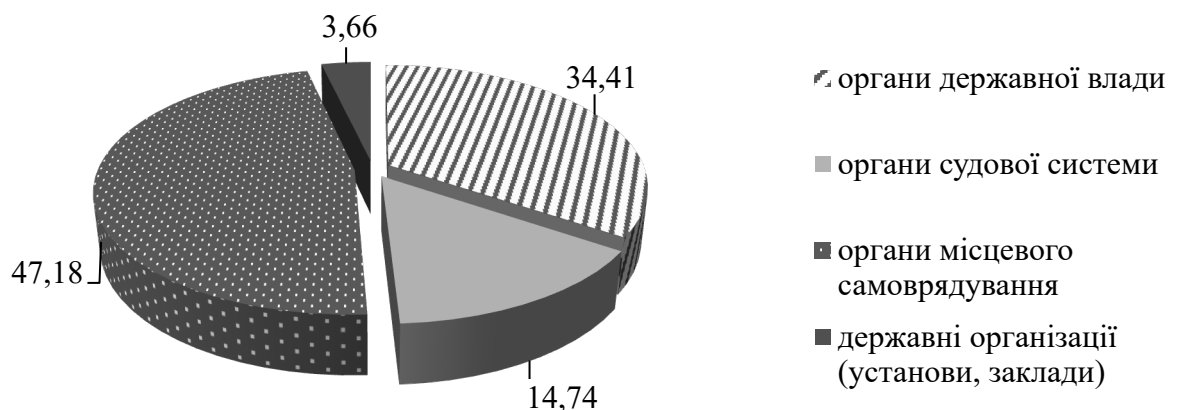


Рис. 2.10. Частка установ, які надавали можливість використання інструментів електронної демократії у 2019 році, %

Зазначимо суттєве збільшення показника у 2020 році в напрямку надання можливості використання інструментів електронної демократії державними організаціями (установи, заклади), що дорівнює 16,64 %, а це на 1,9 % (на 14 установ у кількісному вираженні) більше ніж у 2019 році (рис. 2.11).

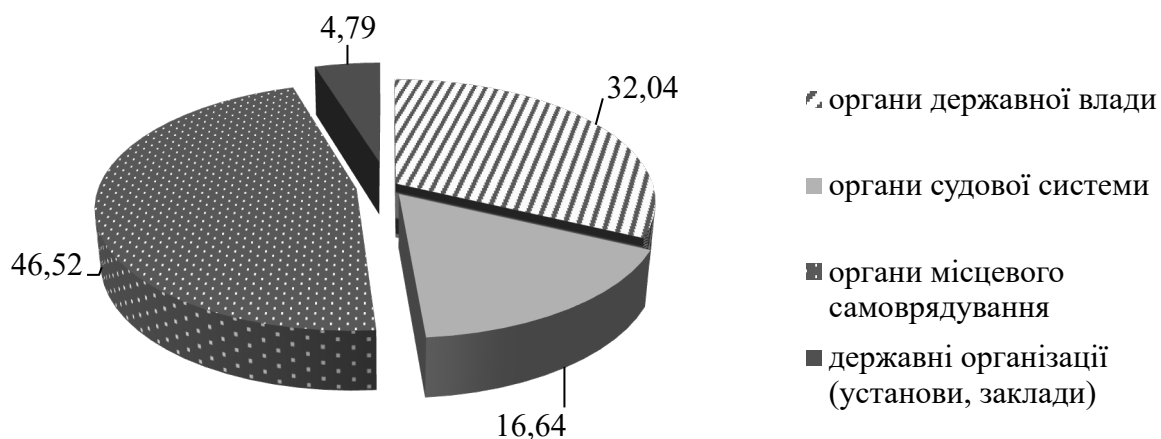


Рис. 2.11. Частка установ, які надавали можливість використання інструментів електронної демократії у 2020 році, %

Отже, публічне управління постало перед необхідністю своєї модернізації на основі впровадження та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, розробки інноваційних технологій управління публічними інформаційними ресурсами та розвитку комунікативної діяльності в публічному управлінні. В напрямку реалізації програми розвитку електронного урядування в Україні у 2018 році з'явився перший стратегічний нормативно-правовий документ «Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018 – 2020 роки», у цьому контексті питання цифрових компетентностей посідає певне місце і враховується при розгляді навичок, необхідних для роботи в органах державної влади [94].

У схваленій Кабінетом міністрів України «Концепція розвитку цифрових компетентностей та затверджений плану заходів з її реалізації» від 3 березня 2021 р. № 167-р, визначено пріоритетні напрямки удосконалення нормативно-правового забезпечення, науково-методичне забезпечення та Інформаційне

забезпечення. Міністерство цифрової трансформації відповідає за координацію реалізації концепції розвитку цифрового потенціалу [92].

Використання ІКТ у публічному секторі дедалі більше змінює моделі надання державних послуг. Технології мають потенціал для відкриття нових можливостей для людей, сприяння участі та залученості, чуйності, прозорості, підзвітності, зв'язаності, інновацій та більш стійких результатів реалізації політики. Це може посилити загальну легітимність урядів. Науковий прорив, інновації та прогрес інформаційно-комунікаційних технологій останніх десятиліть виявилися незамінними для вирішення проблем розвитку. Інновації в наданні державних послуг завдяки ІКТ технології, дозволили багатьом урядам покращити якість та доступність державних послуг, підвищити конкурентоспроможність країни в цілому. У той же час, належне врядування впливають не лише технології та інновації – це також стимулюючий фактор технологічного розвитку та інновацій. Країни, які мають відкритість і прозорість системи публічного управління змогла сприяти кращій творчості, експерименту, навчанню та інноваціям. Технології та покращене підключення вважаються важливими інструментами для розширення можливостей людей, щоб притягувати уряди до відповідальності та стежити за прогресом у досягненні цілі розвитку. Використання ІКТ у державному секторі все більше змінює моделі надання державних послуг. Крім традиційного використання технології як засобу підвищення продуктивності, ефективності та результативності. У сфері надання послуг багато урядів сьогодні використовують технології як інструмент для зміни відносин з людьми. Технологія має потенціал для сприяння чуйності, прозорості, підзвітності, зв'язаності, інновацій і, зрештою, більш стійких результатів реалізації політики, які зміцнюють загальну легітимність урядів. Більше того, підтримуючи відкрите спілкування з приватним сектором і людьми, уряди можуть стимулювати інновації та використовувати зовнішню експертизу для створення нових продуктів і послуг з мінімальними або без додаткових витрат; приносити користь громадськості в цілому. Ці способи роботи та

відносини створюють управління системи більш стабільні та стійкі в довгостроковій перспективі.

Хоча технології сприяють прогресу, процес розширення можливостей людей через використання технологій не є спонтанним. Багатьом країнам можуть знадобитися інвестиції як в інфраструктуру, так і в людські ресурси капіталу, щоб отримати від нього вигоду. Технології можуть допомогти країнам стрибнути у розвитку, але також можуть створити «цифровий розрив», таким чином, віддаляючи менш розвинені суспільства та найбільш вразливі люди від глобального прогресу. Забезпечення фізичного доступу до технологій є лише одним із необхідних умови. Не менш важливими є навички потенційних користувачів та їх здатність отримувати доступ, аналізувати та інтерпретувати інформацію. У цьому сенсі ІКТ слід розглядати як засіб розширення можливостей людей, а не як мету. Крім того, розвиток ІКТ несе з собою певні ризики, пов'язані з захистом приватних даних та інформації. Використовуючи переваги інформаційно-комунікаційних технологій та можливість залучення людей до процесів управління, громадськості адміністративні установи повинні мати ясність у тій мірі, в якій вони хочуть, і можуть залучати людей, балансуєючи питаннями безпеки, прозорістю, правами на конфіденційність та захистом особистих свобод.

У публічному управлінні склалася така об'єктивна реальність, коли впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів виконавчої влади, розвиток на їх основі нових форм електронного спілкування з громадянами та організаціями стала основою для збільшення масштабів здійснення інформаційної діяльності, поява її нових напрямків, методів і форм реалізації. Зросла роль інформаційних ресурсів, вироблених ними та їх затребуваність з боку суспільства стали основою для збільшення обсягів та масштабів здійснення ними комунікативної діяльності, появи її нових напрямків, методів та форм реалізації. Але вирішальним фактором ефективності комунікативної діяльності в публічному управлінні є добре функціонуюча органи публічного управління, укомплектовані

висококваліфікованими кадрами створення змістовного процесу взаємодії з людьми. Комунікативна діяльність органів публічного управління, здійснювана з урахуванням традиційних методів і методів, її традиційних напрямів, розширюється з допомогою використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Публічне управління відчуває потребу в нових формах взаємодії, а саме технології on-line та «електронного урядування». Важливість налагодженої комунікативної діяльності полягає насамперед в тому, що вона веде до підвищення адаптації її інститутів до соціальних змін, а в кінцевому рахунку сприяє ефективній діяльності в публічному управлінні.

2.2. Дослідження комунікативної стратегії органів публічного управління

Стрімке проникнення інформаційно-комунікаційних технологій у практику повсякденного життя багатьох людей, оснащеності органів публічного управління, стало причиною переходу до концепції e-Governance, що посилило позиції якісного управління. Останні досягнення галузі інформаційно-комунікаційних технологій, і, насамперед, Інтернету, надають можливість удосконалити взаємодію між державою та громадянами, поява нових форм та методів цієї взаємодії, що повною мірою співвідноситься з цілями «якісного управління» [26].

Налагодження ефективної комунікації з громадянами є важливим викликом для органів публічної влади, який можливий лише за умови чіткого визначення ролей кожної зі сторін. Тому основою для досягнення чіткого та стабільного діалогу є наявність комунікативної стратегії в органах публічної влади. Доцільно розглянути зарубіжний досвід в розрізі налагодження комунікативної взаємодії між органами публічної влади, громадськістю, яка дозволяє учасникам комунікативної взаємодії брати участь у процесі прийняття рішень (табл. 2.4).

Досвід країн в реалізації комунікативної стратегії

| Країна | Назва комунікативної стратегії | Ціль | Характеристика |
|-----------------|--|---|---|
| Іспанія, Мадрид | Проект «Consul» (2015 р.), | Забезпечити участь громадян у процесі демократичного громадського контролю за діяльністю органів влади та представників органів місцевого самоврядування. | Проект у вигляді онлайн платформи, який містить усі види процесів громадської участі. Здобутки проекту: - наявність ефективних інструментів для прийняття та обробки пропозицій від громади; - участь громадян у процесі надання пропозицій щодо розподілу бюджетних коштів; - надання громадянами своїх пропозицій щодо розробці законодавства, конкретних статей для тих чи інших нормативно-правових актів; - наявність механізму для проведення онлайн голосування та онлайн дебатів громадян з представниками влади |
| Канада | Нормативно-правовий акт «Комунікативна політика Канади», (2004 р., 2016 р. – модернізація) | створення ефективних шляхів і механізмів для налагодження комунікацій | - підтримка інтересів і потреб громадськості з урахуванням інтересів усіх представників регіонів; - портал Canada Site є інструментом надання громадського доступу до інформації для проведення консультацій із представниками влади - надання онлайн доступу до громадських програм, державних служб й іншої державної інформації; підтримка керівниками із питань - проведення комунікацій на національному і регіональному рівнях дотримання принципів відкритої комунікативної діяльності; - координація міжінституційних та горизонтальних комунікаційних зв'язків між різними відділами органів державної влади; - постійний і систематичний аналіз громадського середовища, розробка річного плану публічної комунікації на основі зібраних даних. |
| Бангладеш | Комунікативна стратегія IUCN | розширення прав та можливостей місцевих громад шляхом посилення комунікативних зв'язків між громадою та місцевою владою | детальний план, що включає: часові рамки, цільову аудиторію, формат інформаційних повідомлень, канали комунікації, відповідальних за таку комунікаційну взаємодію, а також витрати та оцінку ефективності. |

Узагальнено на основі [121]

Найважливішою характеристикою іноземних програм є те, що вони легко зрозумілі та доступні для використання громадянами. Це забезпечує зацікавленість та залучення всіх груп громадян до вирішення національних та місцевих питань. Важливо зазначити, що комунікаційна стратегія кожної країни має свої характеристики, особливості реалізації та типові сфери практичного застосування. Така тенденція зумовлена тим, що кожна країна має власну зовнішню та внутрішню політику і різний обсяг ресурсів. Звідси і розмаїття. Для того, щоб дослідити різні підходи до комунікаційної політики і, зокрема, до формулювання комунікаційних стратегій, корисно розглянути досвід країн Європи, Північної Америки та Азії. Зокрема, такі країни, як Канада, Іспанія та Бангладеш, зробили успішний і важливий внесок у розвиток комунікації. Зосереджуючи увагу на європейських країнах, варто спочатку розглянути досвід Іспанії, а саме міста Мадрид, де у 2015 році стартував проєкт "Консул", покликаний сприяти розвитку "консульської" системи для міста Мадрид [95]. Проєкт був цілеспрямованим і високоструктурованим цифровим інструментом для забезпечення участі громадян у процесі демократичного громадського контролю за діяльністю державних службовців та органів місцевого самоврядування.

Проєкт був реалізований як онлайн-платформа, що включає всі види процесів участі громадян. Основними досягненнями та інноваціями проєкту стали – створення чіткого та ефективного інструменту прийому та опрацювання пропозицій від громадян, тобто проєкт створив механізм, за допомогою якого будь-який громадянин може подати пропозиції щодо покращення свого міста;

- спрощено процес партиципаторного бюджетування, що дозволило громадянам легко могли брати участь у цьому процесі і надавати свої пропозиції щодо розподілу бюджетних коштів;

- створено механізм для прояву громадянами ініціативи у прийнятті нових законів, що дозволяє громадянам брати участь у законотворчому процесі та у формуванні текстів конкретних законів;

- створено механізми онлайн-обговорень для сприяння активному діалогу між громадянами;

- онлайн-голосування: цей механізм дозволив усунути багато бюрократичних процесів і зробив процес голосування швидшим, надійнішим і прозорішим [121].

Важливо підкреслити, що популяризація громадської участі є ключовим елементом будь-якої сучасної демократії. Лише за умови взаємодії та комунікації між громадськістю і державою можливо досягти позитивних змін у суспільстві та підвищити рівень довіри до державних інституцій. Тому ініціативи, які сприяють взаєморозумінню та співпраці між громадянами та владою, заслуговують на підтримку та поширення.

Проект став своєрідним центром сприяння громадянській участі. Він допоміг вирішити такі проблеми, як низька прозорість органів державної влади, недостатня підзвітність та низька участь громадян у вирішенні національних та місцевих питань. Наразі консульський проект активно використовується Мадридською міською радою і є гарним прикладом дієвої комунікації між населенням та владою. Ще одним успішним прикладом реалізації комунікаційної стратегії є досвід уряду Канади у розробці та впровадженні комунікаційної політики у 2004 році [121].

Комунікаційна політика Канади була розроблена з метою створення ефективних методів і механізмів комунікації. Однією з її цілей було підвищення рівня участі громадськості та створення ефективних механізмів державно-приватного партнерства. Особливістю документу є вимога щодо впровадження комунікаційної політики в країні. Визначення пріоритетів розвитку публічного управління є відправною точкою для формування комунікативних стратегій. Аналіз показав, що більшість комунікативних стратегій та програм були прийняті з випередженням щодо законодавчого регулювання. Внаслідок цього законодавчий орган (який за своїм правовим становищем «вище» виконавчої влади) змушений або заперечувати факт планування, що вже відбувся, або «підправляти» свої норми. Законодавчі акти повинні не тільки чітко визначати

компетенцію, повноваження, функції і сфери ведення кожного з органів публічного управління, а й забезпечувати регулятивний механізм втілення у життя цієї компетенції [62]. Для цього має гарантуватися стійкий та конструктивний взаємозв'язок між законодавчими та підзаконними нормативними правовими актами. На сьогодні, законодавчим забезпеченням комунікативних стратегій є наступний перелік законів та нормативно-правових актів, а саме: Конституція України, Цивільний та Кримінальний кодекс України, Закони України «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки», «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про звернення громадян», «Про місцеве самоврядування в Україні».

Розробляючи комунікаційну стратегію, органи державної влади повинні забезпечити зменшення невизначеності та ризику невдач при прийнятті стратегічних управлінських рішень.

На етапі вибору комунікативної стратегії, що заснований на вивченні мікросередовища і макросередовища, в якій працює публічна влада, тобто необхідним є систематичний збір інформації, що необхідна для аналізу ситуації, перевірки припущень про певні сфери суспільства і можливі результати комунікації. Саме систематичне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища, закладають основу для ефективної комунікації.

Відповідно до Закону України «Про Національну програму інформатизації», інформаційна технологія – це сукупність цілеспрямовано організованих інформаційних процесів з використанням комп'ютерної техніки, що забезпечує швидку обробку даних, оперативний пошук інформації, її розповсюдження та доступ до джерел інформації незалежно від місцезнаходження [90].

Комунікативні стратегії

| № з/п | Назва комунікативної стратегії | Роки |
|------------------------------|---|-------------|
| <i>Національний рівень</i> | | |
| 1 | Комунікаційна стратегія Державного комітету телебачення і радіомовлення України | 2022 – 2023 |
| 2 | Комунікаційна стратегія міністерства освіти і науки України | 2023 – 2030 |
| 3 | Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил України | 2017 – 2020 |
| 4 | Комунікаційна стратегія Верховної Ради України | 2017 – 2021 |
| 5 | Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції | 2018 – 2021 |
| 6 | Комунікаційна стратегія національного агентства з питань запобігання корупції | 2021 – 2023 |
| 7 | Комунікаційна стратегія Державного комітету телебачення і радіомовлення України | 2022 – 2023 |
| 8 | Комунікаційна стратегія ГО «Безбар'єрність» | 2021 – 2030 |
| <i>Територіальний рівень</i> | | |
| 9 | Комунікаційна стратегія Мерефянської ОТГ | 2020 – 2022 |
| 10 | Комунікаційна стратегія Печеніжинської ОТГ | 2019 – 2026 |
| 11 | Комунікаційна стратегія Старосалтівської ОТГ | 2019 - 2026 |
| 12 | Комунікаційна стратегія Софіївської об'єднаної територіальної громади | 2019 – 2024 |
| 13 | Комунікаційна стратегія Маловисківської ОТГ | 2019 – 2022 |
| 14 | Комунікаційна стратегія Баштанської МТГ | 2021 – 2026 |
| 15 | Комунікаційна стратегія Компаніївської селищної об'єднаної територіальної громади Кіровоградської області | 2019 – 2024 |

Комунікаційна стратегія Верховної Ради є першою у своєму роді в історії українського парламенту. Верховна Рада стикається з проблемою недовіри суспільства, і основними завданнями комунікаційної стратегії є забезпечення поінформованості та участі громадськості у процесі прийняття рішень, а також повне та не упереджене висвітлення діяльності парламенту. Основні завдання стратегії полягають у наступному [91]:

– налагодження скоординованих комунікацій. Це завдання передбачає оптимізацію комунікаційного потоку, який координується з єдиного комунікаційного відділу, та зміну формату повідомлень, щоб зробити їх більш зрозумілими;

– підвищення обізнаності громадськості. Друге завдання-налагодження комунікації між депутатами та їхніми виборцями через публічні звіти про

діяльність Апарату Верховної Ради, комітетів, комісій, політичних партій та народних депутатів на сайті Верховної Ради, прес-конференції, зустрічі з громадянським суспільством та групами тиску, публічні звіти та публічні зустрічі з виборцями;

– забезпечити участь громадян у процесі прийняття рішень. Для цього громадяни та громадські організації повинні мати доступ до приміщень парламенту, приймальні народних депутатів мають стати ефективним засобом комунікації з громадянами, а веб-ресурси Верховної Ради – інструментом зворотного зв'язку для петицій, звернень, запитань, обговорень законопроектів, тематичних підписок на новини тощо.

Для успішної роботи необхідно розробляти стратегію комунікації, яка враховує потреби та очікування різних груп зацікавлених сторін. Важливо забезпечити прозорість та відкритість усіх комунікаційних процесів, а також забезпечити можливість взаємодії та обміну інформацією між всіма зацікавленими сторонами. Особливу увагу слід звернути на внутрішню комунікацію в організації, що є важливим елементом успішного функціонування. Також слід враховувати сучасні технології та інструменти комунікації, які дозволяють ефективно долучати до процесу як можна більше зацікавлених сторін.

Слід зазначити, що проблеми, пов'язані з комунікаційними процесами, не обмежуються лише національним рівнем, але й простежуються в діяльності місцевих адміністрацій. Низький рівень формування та реалізації комунікаційної політики зумовлений відсутністю власних комунікаційних систем та бракує ресурсів для впровадження подібних систем, які існують в європейських країнах. На місцевому рівні комунікаційні стратегії розробляються не часто, але є цікаві приклади, які можна використовувати як орієнтир. Серед українського досвіду впровадження комунікаційних стратегій на місцевому рівні виділяється комунікаційна стратегія виконавчого комітету Мелітопольської міської ради: у 2018 році Мелітопольська міська рада в рамках програми «Децентралізація

приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)» однією з перших серед муніципалітетів розробила та впровадила комунікаційну стратегію [56].

Отже, стратегія комунікаційна стратегія повинна бути чіткою, цілеспрямованою та спрямованою на досягнення мети організації, а також на задоволення потреб усіх зацікавлених сторін.

Виходячи з Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 [89], стратегія є основним плановим документом для реалізації секторальних стратегій розвитку, координації державної політики у різних сферах, досягнення ефективного використання публічних ресурсів територіальних громад та регіонів в інтересах людей, національної єдності, сталого розвитку історичних населених місць, збереження традиційного характеру історичного середовища та збереження навколишнього природного середовища. Стратегія визначає загальний вектор сталого розвитку регіону та розроблена відповідно до Цілей сталого розвитку України до 2030 року, затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 року № 722 [96].

Затвердження концепції розвитку цифрової компетентності та плану заходів з її реалізації рекомендує місцевим органам влади включати заходи, спрямовані на розвиток цифрової компетентності, при підготовці власних програмних документів [92].

Комунікаційні стратегії виконують низку функцій, спрямованих на покращення якості комунікації всередині та поза межами державного управління. Щодо функцій, які може виконувати комунікаційна стратегія, більшість наукових джерел наводять наступний перелік [117]:

1. Визначення бачення організації. Комунікаційна стратегія допомагає визначити цілі організації щодо комунікаційної взаємодії із зовнішнім середовищем.

2. Діагностика та аналіз. Комунікаційна стратегія дозволяє систематизувати, організувати та проаналізувати роботу комунікаційного відділу організації, яка спрямована на досягнення цілей організації.

3. Планування використання організаційних ресурсів. Комунікаційна стратегія забезпечує реалізацію стратегічних цілей організації з максимальним економічним і виробничим ефектом.

4. Вплив на громадськість. Комунікаційна стратегія дозволяє активно впливати на громадську думку з метою відповідного структурування її взаємодії із конкретною організацією.

5. Покращення ефективності роботи організації. Комунікаційна стратегія має позитивний вплив на загальну ефективність роботи організації з точки зору конкретних показників.

Професійні консультації з українськими та іноземними експертами, які мають певний рівень підготовки та досвід у складних питаннях, пов'язаних зі змінами та реформами в роботі органів державної влади, є важливими для України і можуть відігравати важливу роль у розробці комунікаційних стратегій. Однак надто покладатися на консультантів не варто. Тому правильний розподіл ролей, функцій і завдань при розробці стратегії є ключовим фактором успіху. Цільова аудиторія: необхідно чітко визначити, хто є цільовою аудиторією комунікативної стратегії, їхні потреби, очікування та сприйняття інформації. Контекст: важливо враховувати певні політичні, економічні, соціальні та культурні фактори, що можуть впливати на реалізацію комунікативної стратегії. Повідомлення: необхідно чітко визначити основні повідомлення, які мають бути передані цільовій аудиторії та вибрати підходящі комунікаційні канали для їх передачі. Моніторинг і оцінка: важливо систематично відстежувати результати реалізації стратегії, а також здійснювати аналіз впливу запланованих заходів на цільову аудиторію. Гнучкість: комунікативна стратегія повинна бути гнучкою і адаптивною до змін в суспільному середовищі, що дозволить ефективно реагувати на нові виклики і можливості [109].

При розробці та реалізації комунікаційної стратегії слід враховувати наступні фактори, які мають найбільший вплив на її зміст:

- дослідження потреб зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів та цільових аудиторій щодо змісту та характеру, каналів і методів надання інформації та форм взаємодії;
- впровадження різноманітних інновацій у комунікації
- наявність ресурсів (матеріальних, фінансових, організаційних тощо), необхідних для ефективної реалізації стратегії;
- відповідний рівень сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та можливість його зміни;
- застосування певних видів та обсягів сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;
- рівень кваліфікації та професіоналізму працівників комунікаційних підрозділів органів державної влади (наприклад, відділів преси та інформації); висока компетентність у стратегічній діяльності; подолання опору дезінформації, спрямованої на дискредитацію органів державної влади [72].

Таким чином, аналіз комунікативних стратегій органів публічної влади дозволив дійти висновку, що інформація може бути розповсюджена неоднаково, іноді неповно або навіть спотворена. Недостатня прозорість у комунікації може створювати недовіру до владних структур і віддалявати громадян від участі у процесах демократичного управління. Для покращення ситуації необхідно розробити і впровадити єдиний стандарт комунікації для органів публічної влади, який би враховував вимоги якості, доступності та об'єктивності інформації. Крім того, важливо надавати можливість громадянам активно брати участь в обговоренні та прийнятті рішень, шляхом забезпечення доступності та розуміння інформації. Це пов'язано з відсутністю достатнього фінансування як національних комунікаційних кампаній, так і регіональних комунікаційних стратегій, що реалізуються органами державної влади.

Серед проблем, по-перше, підкреслюють скоординований середньо-і довгостроковий план комунікаційних цілей між центральними та місцевими органами публічної влади та відсутність належних заходів для їх досягнення; по-друге, управління всім циклом суспільної комунікації (включаючи комунікаційні

ризиків) з розподілом повноважень, функцій і процедури взаємодії, необхідні всім відповідним відомствам для досягнення спільних результатів. Недосконалість роботи центру (структурного підрозділу, відповідального за реалізацію комунікаційної стратегії) з координації. У зв'язку з цим, для вдосконалення комунікації між органами державної влади та громадськістю необхідно впровадити систему системної комунікації, яка б дозволяла не лише тактично впроваджувати заходи, але й підтримувати постійний діалог з громадянами [140; 141]. Також необхідно підвищувати рівень медіаграмотності серед громадян, щоб вони могли критично оцінювати інформацію, яка надходить до них. Для боротьби з дезінформацією та дискредитацією необхідно розвивати медіаосвіту серед громадян та створювати адекватні комунікаційні стратегії, спрямовані на підвищення довіри до органів влади. Не менш важливою є підтримка внутрішніх комунікаційних процесів у державній владі, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією та координацію дій між різними органами.

Узагальнюючи, лише шляхом системного підходу до комунікації та підвищенням рівня медіаграмотності можна досягти ефективної взаємодії між державною владою та громадськістю, що сприятиме покращенню довіри громадян до органів влади та забезпечить реалізацію ефективних рішень у суспільстві [33].

Крім того, важливо також враховувати культурні, етичні та моральні аспекти, які можуть впливати на сприйняття комунікації з боку аудиторії. Необхідно дотримуватися принципів взаємовідносин, довіри та відкритості, а також уникати маніпуляцій та пропагандистських методів у комунікації. Також важливо враховувати контекстуальні особливості, політичні та соціокультурні тенденції, зокрема в сучасному світі, де швидкі темпи розвитку технологій та зміни у суспільстві можуть впливати на ефективність комунікації.

Отже, при розробці комунікативної стратегії необхідно уважно вивчати всі ці чинники, щоб забезпечити успішну реалізацію та досягнення поставлених цілей.

2.3. Виявлення та аналіз чинників впливу на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління

На сьогоднішній день важливо розуміти, які чинники впливають на Ефективне управління та прийняття рішень у сфері публічного управління ґрунтуються на міцному фундаменті комунікації. Чітка взаємодія в комунікаціях не лише допомагає передати важливі повідомлення суспільству, але також відкриває нові можливості для влади, особливо в умовах кризи. У кризових ситуаціях виявлення лідерських якостей управлінців сприяє підвищенню довіри громадськості, а також дозволяє спробувати новаторські підходи до вирішення стратегічних завдань та розвитку комунікаційних каналів. Сучасний світ характеризується значними можливостями та ризиками в галузі комунікацій, враховуючи глибоке проникнення інформаційно-комунікаційних технологій у всі аспекти життєдіяльності [132].

Отже, зважаючи на швидкий технологічний розвиток та постійні зміни в суспільстві, вивчення впливу середовища на комунікативну взаємодію органів публічного управління стає особливо важливим. Сучасні технології змінюють способи спілкування і вимагають адаптації стратегій управління. Підвищені вимоги до прозорості та відкритості від громадськості потребують відповідних заходів від управління. Управління кризами та конфліктами стає більш ефективним завдяки правильним стратегіям комунікації. Такі дослідження допомагають розробляти стратегії взаємодії, які враховують поточні потреби суспільства та сприяють підвищенню довіри до управління.

Велика кількість вчених та дослідників активно вивчають питання комунікативної взаємодії в публічному управлінні, серед них: Є. Архіпова [7], В. Гошовська [19], Д. Дзвінчук [32], Н. Дмитренко [7], В. Дрешпак [37], В. Козаков [51], О. Рачинська [99], О. Рашковська [51], В. Ребкало [51]. Фокус цього підрозділу полягає у визначенні та обґрунтуванні факторів, які впливають на рівень комунікативної взаємодії, з метою розкриття важливості стратегічних

комунікацій у місцевих громадах та розробки конкретних рекомендацій для їх поліпшення.

Важливо враховувати, що забезпечення комунікаційної взаємодії є складним і динамічним процесом, спрямованим на максимізацію взаємодії із зовнішнім середовищем та постійну адаптацію до нього. Тому важливо виявити чинники, які визначають розвиток комунікаційної діяльності та впливають на рівень комунікаційної взаємодії в публічному управлінні.

Таким чином, на комунікаційну діяльність органів державного управління можуть впливати різноманітні фактори та елементи, які можна поділити на кілька категорій:

Політичні фактори, до яких відноситься політична воля та пріоритети. Комунікативна стратегія може залежати від політичних цілей і пріоритетів уряду чи конкретного політичного керівника. Окрім цього умови політичної конкуренції можуть впливати на стиль і спрямованість комунікативної діяльності, зокрема, зусилля управління власним образом та переконання громадськості.

Соціокультурні фактори. Це в першу чергу, культурні особливості – різні культурні контексти можуть вимагати різних підходів до комунікації з громадськістю [5; 6]. Також можуть бути етнічні та мовні різноманітності. Наявність різних етнічних груп та мовних спільнот може впливати на необхідність мультикультурної та багатомовної комунікації.

Економічні фактори. До них відносяться фінансові обмеження. Бюджетні обмеження можуть впливати на доступність ресурсів для комунікаційних заходів та кампаній. А також важливо враховувати економічну стабільність. Стан економіки може впливати на способи та обсяги комунікації з громадськістю, зокрема, у контексті реагування на економічні кризи або сприяння розвитку.

Технологічні фактори. Розвиток засобів масової інформації: зміни в медіа-ландшафті та розвиток цифрових технологій можуть вимагати оновлення комунікаційних стратегій та каналів зв'язку. Соціальні мережі та інтернет:

використання соціальних мереж і онлайн-платформ може відігравати важливу роль у комунікації з громадськістю та забезпеченні доступу до інформації [17].

Інституціональні фактори. Структура уряду та внутрішня організація: Організаційна структура та процеси внутрішнього прийняття рішень можуть впливати на ефективність комунікації. Законодавче середовище: Правові рамки можуть обмежувати або сприяти комунікаційним ініціативам, зокрема, щодо доступу до інформації та прозорості [20].

Ці фактори взаємодіють між собою, створюючи складну динаміку, яка впливає на комунікативну діяльність органів публічного управління.

Після проведеного комплексного аналізу різноманітних факторів і чинників, що впливають на комунікативну діяльність органів публічного управління, здійснено їх узагальнення та систематизацію (рис. 2.1). Зокрема, В. Дрешпак вказує на наступні найбільш актуальні фактори в Україні: зростання обсягів інформації, що призводить до «інформаційного перенасичення»; глобальний розвиток електронних комунікацій, що потребує постійного оновлення технічних і технологічних засобів; розширення електронних форм комунікації та використання «гібридних» комунікаційних форм [37].

Слід зауважити, що сучасне суспільство характеризується новими аспектами основних соціальних процесів, а його розвиток відрізняється удосконаленням соціальних структур та інститутів за допомогою сучасного інформаційного середовища. По-перше, це проявляється у створенні глобальних мереж інформаційних зв'язків і взаємозв'язків. По-друге, цей процес не має лінійного характеру, а скоріше характеризується несподіваною, неодноразовою динамікою. По-третє, він реалізується не системно по всій шкалі соціальних відносин, а таким чином, що стрибкоподібний прогрес у сфері інформаційних та комунікаційних технологій випереджає інші сфери суспільства, створюючи додаткові ризики, що пов'язані з інформаційною безпекою [27].



Рис. 2.12. Узагальнення та систематизація факторів і чинників, що впливають на комунікативну діяльність органів публічного управління

Цей процес викликає зміни в соціокультурній та економічній сферах, змінюючи способи спілкування, взаємодії та споживання інформації. Разом з тим, інформаційна революція відкриває нові можливості для розвитку суспільства, але також створює виклики, пов'язані з цифровим розривом, захистом персональних даних та збільшенням інформаційної нерівності. Тому

цей аспект також є важливим для вивчення впливу інформаційного середовища на сучасне суспільство.

Отже, розширення обсягів та масштабів інформаційних та комунікаційних технологій проникає в різноманітні сфери суспільства, призводячи до непередбачуваних і багатозначних проявів у соціальному, економічному, політичному та соціокультурному розвитку. Таким чином, забезпечення технологічного аспекту публічного управління через використання інформаційних та комунікаційних технологій стає ключовим фактором соціальної еволюції.

До зовнішніх чинників, що впливають на рівень комунікативної взаємодії між владою та суспільством, відносяться:

законодавче забезпечення;

процес цифровізації державних послуг та розвиток електронного урядування;

інформаційна підтримка стратегічного напрямку розвитку держави;

технологічне забезпечення діяльності публічного управління;

взаємодія між владою та ЗМІ;

бюджетні ресурси та фінансові можливості [28].

Законодавче забезпечення впливає на комунікативну діяльність органів влади шляхом встановлення правил і процедур для взаємодії з громадськістю та ЗМІ. Відповідно до законів та регуляцій, урядові органи зобов'язані надавати певну інформацію громадськості, вести відкритий та прозорий діалог із ЗМІ та іншими зацікавленими сторонами.

Взаємодія між владою та ЗМІ є ключовим елементом комунікативної стратегії. ЗМІ виступають як посередники між органами влади та громадськістю, допомагаючи розповісти про важливі події, політичні рішення та програми уряду. Ефективна взаємодія з ЗМІ може значно підвищити рівень довіри громадськості до владних структур.

Процес цифровізації державних послуг та розвиток електронного урядування розширює можливості для комунікації між владою та громадськістю

[29]. Це дозволяє громадянам звертатися до урядових органів та отримувати послуги онлайн, що спрощує доступ до інформації та полегшує спілкування з владними структурами.

Бюджетні ресурси та фінансові можливості впливають на обсяг та якість комунікаційних заходів. Недостатність фінансування може призвести до обмеження можливостей для проведення кампаній інформування та спілкування з громадськістю.

Важливу роль відіграє інформаційна підтримка стратегічного напрямку національного розвитку у формуванні довіри громадськості до владних структур. Публічна інформація про цілі, пріоритети та досягнення урядових програм допомагає залучити громадськість до процесу розвитку країни.

Технологічне забезпечення діяльності публічного управління включає в себе використання сучасних інформаційних та комунікаційних технологій для покращення комунікаційних процесів [33]. Це може включати створення веб-платформ для спілкування з громадськістю, впровадження електронних систем звітності та моніторингу, а також використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності комунікаційних стратегій.

Крім того, для забезпечення ефективної комунікативної взаємодії важливими є такі аспекти:

- висока відповідальність та обліковість у процесі прийняття та виконання управлінських рішень;

- забезпечення послуг шляхом розробки прозорої системи управління персоналом у державній службі;

- зміцнення відповідальності суб'єктів державного управління за результати своєї роботи [43].

Щодо внутрішніх факторів, які впливають на рівень комунікативної взаємодії у сфері публічного управління, важливо враховувати такі аспекти:

- прозорість та відкритість адміністративних органів;

- задоволеність населення наданими послугами;

- використання інформаційно-комунікаційних технологій;

наявність комунікаційної стратегії;
участь громадян та наявність громадських ініціатив;
використання сучасних форм і засобів комунікації, в тому числі соціальних мереж;

наявність навчальних програм для громадян з використання інформаційно-комунікаційних технологій [16].

Вплив цих факторів на комунікативну діяльність органів влади може бути значним та мати важливі наслідки.

Прозорість та відкритість адміністративних органів сприяють підвищенню довіри громадськості до влади. Чим більша прозорість та доступність інформації про роботу органів влади, тим більше можливостей для взаємодії з громадськістю та залучення до процесів управління.

Задоволеність населення наданими послугами є важливим показником ефективності комунікативної діяльності органів влади. Позитивне сприйняття та задоволеність громадян свідчать про успішність впровадження політик та програм, а також ефективність комунікаційних стратегій.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє значно розширити можливості для комунікації з громадськістю. Ефективне використання цих технологій дозволяє швидко та ефективно долучати громадян до обговорення важливих питань та отримувати їхні думки та пропозиції.

Наявність комунікативної стратегії є важливою для успішної комунікації органів влади з громадськістю. Чітко визначені цілі, завдання та методи комунікації допомагають забезпечити спрямованість та ефективність комунікативних зусиль.

Участь громадян та існування громадських ініціатив є важливими чинниками для створення відкритого та демократичного суспільства. Активна участь громадян у процесах прийняття рішень та формування політик сприяє зближенню влади з громадськістю та підвищенню їхнього впливу на процеси управління.

Використання сучасних форм та засобів комунікації, включаючи соціальні мережі, дозволяє органам влади швидко та ефективно донести інформацію до громадськості та взаємодіяти з нею в реальному часі.

Наявність навчальних програм для громадян з використання інформаційно-комунікаційних технологій допомагає підвищити рівень інформованості та компетентності населення у цій сфері, що сприяє покращенню якості комунікації між владою та громадськістю [44].

Важливим внутрішнім чинником, що впливає на рівень комунікаційної взаємодії, є рівень задоволеності населення наданими послугами. Варто зазначити, що наразі не існує універсальної системи оцінки задоволеності населення та рекомендацій щодо її проведення. Проте є певний досвід вимірювання задоволеності, наприклад, шляхом аналізу незадоволеності користувачів послуг. Зокрема, Жан-Жак Ламбен описав матрицю задоволеності/незадоволеності – багатоатрибутивну реляційну модель. Відповідно до запропонованого підходу, спочатку оцінюється загальна задоволеність продуктом або послугою, а потім – задоволеність кожним атрибутом та його важливість. Для цих трьох шкал використовується 10-бальна шкала, до якої додається варіант «не знаю» [180].

Також методи профілів дозволяють групувати показники задоволеності та визначати інтегральні значення. Інші методи, такі як метод Н. Кано, використовуються для стратегічного маркетингу з метою забезпечення задоволеності та лояльності клієнтів.

Поміж інших моделей визначення рівня задоволеності населення можна виділити наступні:

Модель середньої задоволеності, яка базується на обчисленні середнього показника задоволеності всієї популяції за допомогою анкетування або опитування.

Модель індекса задоволеності життя, яка оцінює рівень задоволеності населення шляхом врахування різних аспектів життя, таких як матеріальний статус, стан здоров'я, рівень освіти, доступ до послуг та інші.

Модель «глибинного інтерв'ю», яка полягає в проведенні детальних інтерв'ю з представниками різних соціальних груп з метою з'ясування їхніх вподобань, потреб та рівня задоволеності [170].

Модель комплексної оцінки задоволеності, яка враховує не лише прямі відповіді на питання про задоволеність, але й інші фактори, такі як емоційний стан, психологічний комфорт, рівень стресу тощо [196].

Розглянуті до цього часу підходи до класифікації індикаторів якості та ефективності надання державних послуг переважно базуються на нормативному підході. В цьому підході думки та потреби споживачів часто не враховуються або залишаються незмінними, незалежно від місцевих особливостей. Тому найбільш повабною моделлю для вирішення цієї задачі є та, яка ґрунтується на порівнянні фактичних показників якості послуг із побажаннями та потребами споживачів. Якщо виявляються розбіжності, запропоновані зміни у процесі надання послуг можуть покращити задоволення споживачів і підвищити їхню лояльність до влади.

Крім того, важливими чинниками, які впливають на комунікативну взаємодію у контексті ефективного управління, окрім системи оцінки рівня задоволеності населення, є:

Створення механізмів залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Це може бути реалізовано через проведення громадських обговорень, аудієнцій, консультацій з громадськістю тощо.

Розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації для працівників у сфері публічного управління з метою покращення навичок комунікації та спілкування з громадськістю.

Вдосконалення системи внутрішнього комунікаційного менеджменту в органах публічного управління для забезпечення ефективної обміну інформацією та координації дій між підрозділами.

Для узагальнення аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на рівень комунікаційної взаємодії в державному управлінні буде проведено експертне оцінювання з метою виявлення найбільш впливових та важливих з

можливих факторів. В основу аналізу буде покладено профіль середовища, розроблений Дж. Вільсон [148]. Для порівняння впливу факторів використовується наступна шкала:

Шкала ранжування чинників порівняно один з одним, де «1» вказує на найменший вплив, а «6» або «8» – на найбільший вплив для зовнішніх та внутрішніх чинників відповідно.

Шкала оцінювання впливу кожного окремого чинника, де «3» означає високий вплив, «2» – середній, а «1» – слабкий.

Шкала оцінювання вірогідності посилення впливу чинників, де «3» вказує на високу, «2» – середню, а «1» – слабку ймовірність [148].

Для цієї оцінки було залучено провідних експертів з публічного управління. Для обґрунтування кількості експертів використовувалося наступне рівняння:

$$N_{min}^e = 0,5 \times (3/n + 0,5), \quad (2.1)$$

де N_{min}^e – мінімальна необхідна кількість експертів, осіб;

n – можлива помилка результатів експертизи ($0 < n < 1$).

Мінімальна кількість необхідних експертів становила 25 осіб, оскільки рівень достовірності результатів становив 93%. Експертам було запропоновано проранжувати обрані фактори за шкалою та оцінити їхній вплив на рівень комунікаційної взаємодії в публічній сфері. Результати оцінювання представлені в таблиці 2.1.

Для визначення ступеня узгодженості думок експертів був розрахований коефіцієнт конкордації з урахуванням пов'язаних рангів. Для розрахунку було використано наступні формули [104]:

$$W = S / (1/12 \times m^2 \times (n^3 - n) - m \sum_{j=1}^m T_j) \quad (2.2)$$

Результати ранжування зовнішніх чинників

| Результати оцінки зовнішніх чинників | | Правова підтримка | Цифровізація державних послуг та розвиток електронного урядування | Взаємодія влади із ЗМІ | Бюджетування та ресурсні можливості | Інформаційне забезпечення стратегічних напрямів розвитку держави | Технологічне забезпечення публічного управління | Число однакових значень рангів (t_j) | Сума |
|--------------------------------------|--------|-------------------|---|------------------------|-------------------------------------|--|---|--|------|
| Експерти | 1 | 1 | 4 | 3 | 5 | 2 | 1 | (2^3-2) | 6 |
| | 2 | 2 | 5 | 4 | 6 | 3 | 2 | (2^3-2) | 6 |
| | 3 | 1 | 4 | 3 | 6 | 3 | 1 | (2^3-2) | 6 |
| | 4 | 2 | 5 | 4 | 6 | 3 | 1 | - | 0 |
| | 5 | 2 | 4 | 3 | 6 | 2 | 2 | (3^3-3) | 24 |
| | 6 | 1 | 5 | 4 | 6 | 3 | 1 | (2^3-2) | 6 |
| | 7 | 1 | 3 | 3 | 6 | 4 | 2 | (2^3-2) | 6 |
| | 8 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | (2^3-2) | 6 |
| | 9 | 1 | 5 | 3 | 5 | 2 | 1 | $(2^3-2) + (2^3-2)$ | 12 |
| | 10 | 1 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | $(2^3-2) + (2^3-2)$ | 12 |
| | 11 | 2 | 6 | 5 | 6 | 4 | 2 | $(2^3-2) + (2^3-2)$ | 12 |
| | 12 | 1 | 5 | 3 | 5 | 2 | 1 | $(2^3-2) + (2^3-2)$ | 12 |
| | 13 | 1 | 4 | 4 | 6 | 2 | 2 | $(2^3-2) + (2^3-2)$ | 12 |
| | 14 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 | 1 | $(2^3-2) + (2^3-2)$ | 12 |
| | 15 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | - | 0 |
| | 16 | 1 | 5 | 5 | 6 | 1 | 1 | $(3^3-3) + (3^3-3)$ | 48 |
| | 17 | 1 | 6 | 4 | 5 | 2 | 1 | $(3^3-3) + (2^3-2)$ | 30 |
| | 18 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | $(2^3-2) + (2^3-2)$ | 12 |
| | 19 | 1 | 5 | 3 | 5 | 2 | 1 | $(2^3-2) + (2^3-2)$ | 12 |
| | 20 | 2 | 5 | 4 | 6 | 3 | 1 | - | 0 |
| | 21 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | $(2^3-2) + (2^3-2)$ | 12 |
| | 22 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | (2^3-2) | 6 |
| | 23 | 2 | 4 | 3 | 6 | 2 | 2 | (3^3-3) | 24 |
| | 24 | 1 | 5 | 5 | 6 | 1 | 1 | $(3^3-3) + (3^3-3)$ | 48 |
| | 25 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | (2^3-2) | 6 |
| | 38 | 114 | 94 | 134 | 63 | 32 | Σ | 330 | |
| | 79,17 | 79,17 | 79,17 | 79,17 | 79,17 | 79,17 | | | |
| d_j | -41,17 | 34,83 | 14,83 | 54,83 | -16,17 | -47,17 | | | |
| d_j^2 | 1694,7 | 1213,4 | 220,0 | 3006,7 | 261,4 | 2224,7 | 8620,8 | | |

Значення коефіцієнту конкордації складає 0,794, що свідчить про високий рівень узгодженості думок експертів і дозволяє застосувати отримані висновки

далі у дослідженні. Результати оцінки впливу зовнішніх чинників наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінювання впливу та вірогідності його посилення зовнішніх чинників

| № з/п | Чинники | Оцінювання впливу чинників | | | | Вірогідність посилення впливу чинників | | | |
|-------|--|--------------------------------|---------|--------|------------------|--|---------|--------|------------------|
| | | висока | середня | низька | Середнє значення | висока | середня | низька | Середнє значення |
| | | кількість відповідей експертів | | | | кількість відповідей експертів | | | |
| 1. | законодавче забезпечення | | 13 | 12 | 1,52 | 2 | 8 | 15 | 1,48 |
| 2. | взаємодія між владою та ЗМІ | 15 | 10 | - | 2,6 | 3 | 7 | 15 | 1,52 |
| 3. | процес цифровізації державних послуг та розвиток електронного урядування | 23 | 2 | | 2,92 | 8 | 11 | 5 | 2,04 |
| 4. | бюджетні ресурси та фінансові можливості | 25 | - | - | 3 | 5 | 12 | 8 | 1,88 |
| 5. | інформаційне забезпечення стратегічних напрямів розвитку держави | 2 | 20 | 3 | 1,96 | 10 | 12 | 3 | 2,28 |
| 6. | технологічне забезпечення діяльності публічного управління | | 7 | 18 | 1,28 | 20 | 3 | 2 | 2,72 |

Були проведені аналогічні розрахунки для набору внутрішніх чинників (див. додаток). Отриманий коефіцієнт конкордації становив 0,767, що підтверджує узгодженість експертних думок. Графічне відображення аналізу впливу наведено на рисунках 2.13 та 2.14.

На основі експертних оцінок внутрішні та зовнішні фактори були проранжовані для визначення ключових можливостей та загроз. Ключовий вплив має процес цифровізації державних послуг та розвиток електронного урядування. Завдяки його великій значущості, впливу і динаміці, його можна розглядати як основний показник для моніторингу. На противагу, чинник

законодавчого забезпечення виявився найменш важливим, що пояснюється тривалістю процесу розробки законодавчих актів та документів.

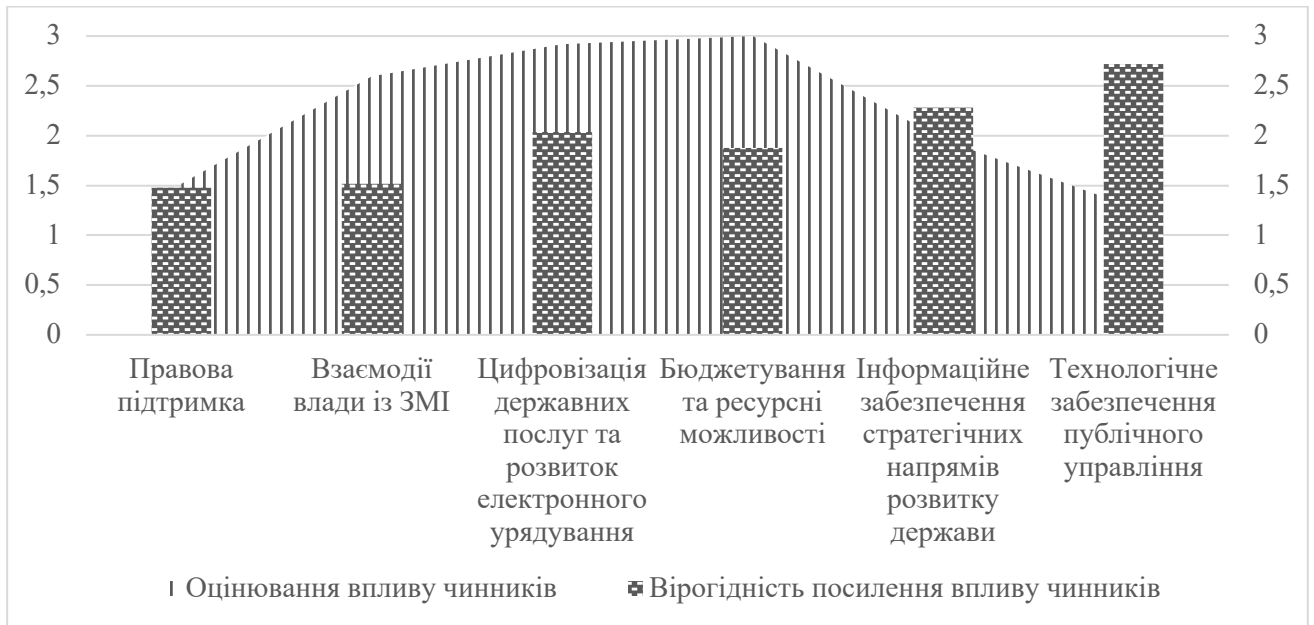


Рис. 2.13. Результати оцінювання зовнішніх чинників

Найбільша вірогідність посилення впливу саме технологічного забезпечення публічного управління, незважаючи на його недостатньо високий вплив на сьогодні. Найнижча вірогідність посилення впливу спостерігається у правової підтримки.

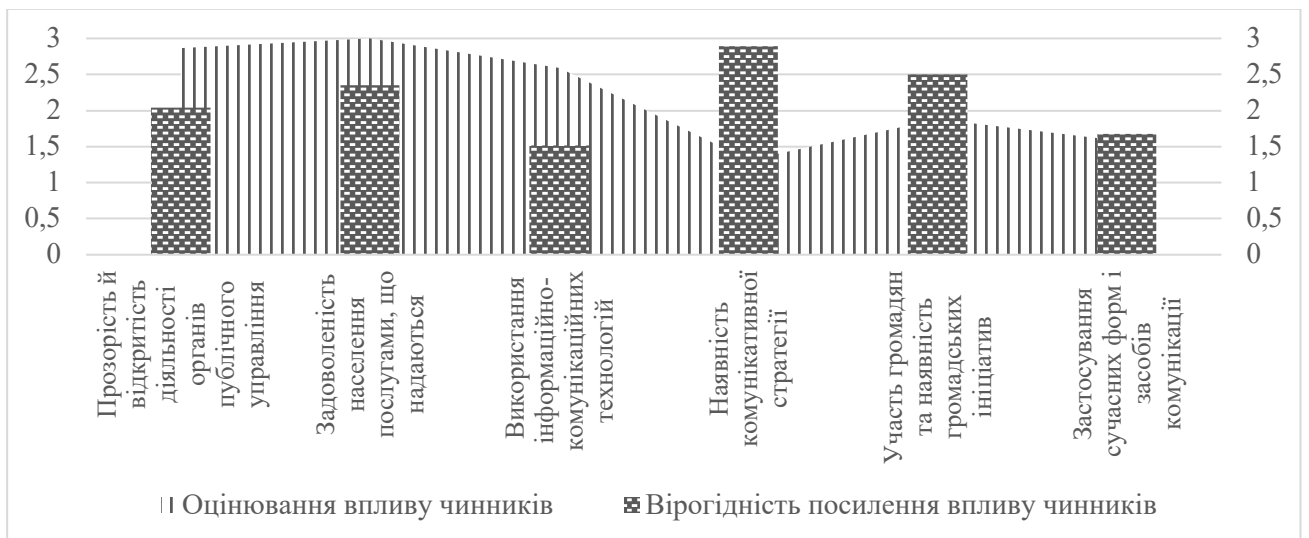


Рис. 2.14. Результати оцінювання внутрішніх чинників

Абсолютну першість у списку внутрішніх чинників посіли задоволеність населення наданими послугами та прозорість і відкритість роботи адміністрації. Це підтверджує необхідність зміцнення довіри громадян до влади. Менш значущим став чинник наявності комунікативної стратегії, що обумовлено відсутністю таких документів у територіальних громадах. Але спостерігається якраз найбільша вірогідність посилення впливу саме цього чиннику. Найнижча вірогідність посилення впливу спостерігається у чинника застосування технологій інформаційно-комунікаційного характеру.

Очевидно, що переважання особистих інтересів над загальними має негативний вплив на взаємодію між владою та суспільством, що призводить до руйнування комунікативних зв'язків і спричиняє розчарування у можливості змін на краще. Брак інформації між секторами призводить до зниження національного розвитку. Недостатня прозорість у прийнятті рішень урядом, комерційний підхід бізнесу, а також непрофесіоналізм громадських інститутів ускладнюють ефективну комунікацію [46]. Важливо відзначити, що спрямування на співпрацю та участь громадян у державній політиці означає, що ця політика будується на основі інтересів громадян, а не на потребах інституцій. Це сприяє співпраці, а не простому партнерству, і розширює суспільні можливості для такої співпраці. Основний акцент робиться на обговоренні суспільних цінностей і реальних потреб, а управління здійснюється через діалог, а не через встановлені норми. Таким чином, забезпечується відкритість та прозорість публічного управління, що робить процес прийняття рішень більш легітимним в очах громадян.

У цьому контексті роль оцифрування в забезпеченні врядування за участі громадян є надзвичайно важливою. Під оцифруванням державного управління розуміється процес трансформації культури, організаційних структур та взаємодії з бізнесом і суспільством за допомогою нових цифрових технологій, таких як великі дані, інтернет та штучний інтелект. Розуміння цифровізації як інструмента перетворення простору державного управління включає в себе не лише бажання прозорості та відкритості, але й акцентує на спрямованості на громадянську орієнтацію урядових організацій [50]. Це часто розглядається як

використання нових технологій для забезпечення ефективного функціонування громадської сфери. Крім того, цифровізація в політичному аспекті є засобом розширення політичної взаємодії між суспільством та державою, роблячи державне управління більш спільним. Участь громадян сприяє розвитку «рухливої демократії» в місцевих громадах. Однак, варто розуміти, що швидкість цифровізації державних послуг, поряд з численними перевагами, несе загрози технічного та організаційного характеру. Тому розробка системи цифрових послуг та електронних розрахунків передбачає розроблення ефективних механізмів запобігання кіберзлочинності.

Крім централізованих заходів цифровізації на національному рівні, важливо також розглядати ініціативи на рівні регіонів. Регіональна цифровізація може бути ключовим фактором у покращенні ефективності та якості державних послуг на місцевому рівні. Це означає впровадження цифрових інструментів та технологій для полегшення доступу громадян до послуг, оптимізації адміністративних процесів та забезпечення більшої прозорості та взаємодії між владою та громадянами на рівні конкретного регіону [191; 197].

Крім того, регіональна цифровізація може стати стимулом для розвитку місцевого бізнесу та економіки, забезпечуючи підприємствам доступ до нових ринків, інструментів електронної комунікації та електронної торгівлі. Це сприятиме створенню нових робочих місць та залученню інвестицій у регіони. Цифровізація на рівні регіонів може покращити якість життя мешканців, забезпечуючи доступ до інформації та освітніх ресурсів, полегшуючи взаємодію з медичними та соціальними службами та сприяючи розвитку інфраструктури та комунальних послуг.

Отже, регіональна цифровізація є важливим етапом у створенні сучасних та конкурентоспроможних місцевих спільнот, що сприяє підвищенню рівня життя та ефективності управління регіонами.

Варто відзначити, що однією з ключових сфер діяльності управлінських органів є внутрішньо-адміністративна робота, на яку активно впливають сучасні цифрові трансформації у суспільстві. Замість традиційних методів ухвалення

управлінських рішень, з'являється можливість активної участі громадян завдяки цифровим технологіям. Наприклад, зростання активності громадян у соціальних мережах змушує органи управління адаптуватися та переглядати свою роботу. При таких умовах публічна сфера стає ключовим арендатором для обговорення та вирішення проблем з участю органів управління [203]. Соціальні мережі дають можливість висловлювати різноманітні погляди, що значно розширює обсяг публічного діалогу між громадянами та управлінськими органами. Це сприяє активізації впровадження новітніх управлінських концепцій у практичну роботу. Проте, іноді спроби модернізувати адміністративну роботу стикаються з непорозумінням з боку ключових учасників – державних службовців (часто уникання використання цифрових технологій) та громадян (повільне впровадження нових технологій може спричинити критику щодо втрати ефективності та швидкості у прийнятті рішень) [192].

Крім того, важливо враховувати, що цифрові технології можуть сприяти не лише управлінським процесам, а й покращенню доступності та якості послуг для громадян. Наприклад, впровадження електронних сервісів дозволяє громадянам зручно та швидко отримувати необхідну інформацію, здійснювати реєстрацію та подання документів онлайн, що значно економить їхній час та зменшує бюрократичні бар'єри. Більш того, використання цифрових технологій у взаємодії з громадянами може сприяти підвищенню рівня довіри до урядових структур та збільшенню прозорості в управлінні [204]. Такий підхід допомагає створювати сприятливі умови для розвитку відкритого діалогу між урядом та громадянами, що сприяє побудові сильних і стійких відносин у суспільстві.

Необхідно усвідомлювати, що органи публічного управління повинні акцентувати свої зусилля на забезпеченні високоякісних адміністративних послуг, переважно в електронному форматі. Це вимагає обережного підходу до впровадження цифрових технологій, яке базується на чіткому розумінні та оцінці ситуації на різних рівнях - національному, регіональному та місцевому. В умовах цифровізації суспільства та децентралізації влади в Україні важливим є

оновлення теоретико-методологічних підходів до вдосконалення комунікаційних процесів у державному управлінні [93].

Тому виявлення та аналіз факторів, що впливають на рівень комунікації між владою та суспільством, може допомогти побудувати конструктивний діалог для забезпечення стабільності. Розуміння впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на цю взаємодію дозволяє враховувати обмежувальні заходи та використовувати наявні можливості для ефективного спілкування з громадськістю. Більше того, різноманітні соціальні медіа слугують не лише інформаційними платформами для взаємодії влади та суспільства, але й корисними інструментами для загальної комунікаційної стратегії.

Крім цього, важливо розуміти, що висвітлення важливості розвитку механізмів громадського контролю за діяльністю владних структур дозволить громадянам бути активними учасниками управління і впливати на процеси, що відбуваються в державі. Окрім цього, підвищену увагу потрібно акцентувати на необхідності розвитку культури відкритості та діалогу між усіма зацікавленими сторонами суспільства. Це сприятиме побудові довіри та співпраці між владою, бізнесом та громадськістю. Розвиток освіти та інформаційної грамотності для забезпечення ефективної взаємодії між владою та громадськістю сприятиме підвищенню обізнаності громадян та їх формуванню як активних учасників в управлінні суспільством.

Висновки за розділом 2

Відповідно до другого розділу дисертаційного дослідження було проведено аналітико-методичні засади оцінювання комунікативної діяльності органів публічного управління, на основі цього слід зробити наступні висновки:

використання інформаційно-комунікаційних технологій ведуть до якісного перетворення соціуму на основі принципів громадянського та

інформаційного суспільства, сприяють вибудовуванню нових відносин, формуванню нового стилю спілкування суспільства з владою. Запорукою ефективної взаємодії є забезпечення прав громадян на вільний пошук та отримання інформації, поширення техніко-технологічних засобів, що розширюють можливості участі населення в публічному управлінні;

широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні за допомогою сучасних технологій таких як онлайн-сервіси, чат боти, «електронне урядування», що ефективно впливає на формування нового рівня та якості комунікативної діяльності органів публічного управління, на взаємодію між органами публічної влади та управління, громадянами та бізнесом. За допомогою даних статистичних спостережень здійснено аналіз за формою № 1-ЕД (річна) «Звіт про використання інструментів електронної демократії органами державної влади та місцевого самоврядування», виявлена позитивна динаміка використання інформаційно-комунікаційних технологій, що є наслідком нових форматів комунікативної діяльності органів публічного управління. Зроблено висновок, що на сьогодні поширеним способом взаємодії органів публічного управління з громадськістю є звернення, що надійшли через засоби телефонного зв'язку на урядову «гарячу лінію» та спеціалізовані «гарячі лінії» та через додаток «Дія», які реєструються на платформі Урядового контактного центру;

зазначено, що публічне управління постало перед необхідністю своєї модернізації на основі впровадження та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, розробки інноваційних технологій управління публічними інформаційними ресурсами та розвитку комунікативної діяльності в публічному управлінні;

обґрунтовано те, що публічне управління відчуває потребу в нових формах взаємодії, а саме технології on-line та «електронного урядування». Важливість налагодженої комунікативної діяльності полягає насамперед в тому, що вона веде до підвищення адаптації її інститутів до соціальних змін, а в кінцевому рахунку сприяє ефективній діяльності в публічному управлінні;

для успішної роботи необхідно розробляти стратегію комунікації, яка враховує потреби та очікування різних груп зацікавлених сторін. Важливо забезпечити прозорість та відкритість усіх комунікаційних процесів, а також забезпечити можливість взаємодії та обміну інформацією між всіма зацікавленими сторонами. Особливу увагу слід звернути на внутрішню комунікацію в організації, що є важливим елементом успішного функціонування. Також слід враховувати сучасні технології та інструменти комунікації, які дозволять ефективно долучати до процесу як можна більше зацікавлених сторін;

визначено, що комунікаційні стратегії виконують низку функцій, спрямованих на покращення якості комунікації всередині та поза межами державного управління;

розширення обсягів та масштабів інформаційних та комунікаційних технологій проникає в різноманітні сфери суспільства, призводячи до непередбачуваних і багатозначних проявів у соціальному, економічному, політичному та соціокультурному розвитку. Таким чином, забезпечення технологічного аспекту публічного управління через використання інформаційних та комунікаційних технологій стає ключовим фактором соціальної еволюції;

виявлення та аналіз факторів, які впливають на рівень комунікативної взаємодії між владою та суспільством, сприяє формуванню конструктивного діалогу для забезпечення стабільності. Розуміння впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на цю взаємодію дозволяє враховувати обмежувальні заходи та використовувати наявні можливості для ефективного спілкування з громадськістю. Крім того, різноманітні соціальні медіа можуть виступати як інформаційна платформа для взаємодії влади та суспільства, а також корисним інструментом загальної комунікативної стратегії;

доведено, що ефективна комунікативна діяльність органів місцевого самоврядування дає можливість здійснення масштабного діалогу владних та цивільних структур, формує сприятливий імідж органів місцевого

самоврядування, дозволяє проводити моніторинг соціальних процесів з використанням механізму зворотного зв'язку.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 2, відображено у наукових працях автора та використані джерела в цьому розділі [89-96; 111-112; 116-117; 139-142; 152-153; 156; 165; 203-204].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОБҐРУНТУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ
СТРАТЕГІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Методичний підхід до оцінювання ефективності цифровізації суб'єкта публічного управління

Сьогодні однією з найважливіших причин зниження ефективності діяльності органів публічного управління є недостатня комунікативна діяльність органів публічного управління з населенням. Враховуючи те, що органи місцевого самоврядування є найбільш наближеною до населення, здатна вести відкритий діалог за сучасних комунікативних інструментів взаємодії, проводити моніторинг стану своєї комунікативної діяльності, використовуючи механізм зворотного зв'язку. Комунікативна діяльність органів місцевого самоврядування нині є одним із найнагальніших і, водночас, одним із найскладніших завдань. Пов'язано це з кількома причинами. По-перше, останнім часом різко збільшився потік інформації, як зовнішньої, і внутрішньогалузевий. По-друге, зростає необхідність підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування на засадах створення загальної інформаційно-комунікативного середовища, що включає інформаційні системи та ресурси, а також засоби, що забезпечують їх функціонування, взаємодію між собою, організаціями в рамках надання населенням послуг. Це дозволить залучити інвестиції та сприятиме економічному розвитку території.

При дослідженні комунікативної діяльності необхідно приділяти увагу наявності зовнішніх та внутрішніх комунікацій публічного управління. Зовнішні комунікації передбачають, по-перше, інформування громадськості про функціонування органів влади шляхом висвітлення у засобах масової інформації, по-друге – налагодження взаємодії з структурами громадянського

суспільства шляхом забезпечення ефективного зворотного зв'язку. З огляду на це, зовнішньо спрямована комунікативна діяльність передбачає вплив на громадську думку з метою підвищення рівня довіри до органів публічної влади та формування їх позитивного іміджу. Щодо внутрішньої комунікативної діяльності, то здебільшого вона є чітко формалізованою, зводиться до визначених письмових та мовленнєвих зразків управлінського та службового спілкування [47]. Слід зазначити і наявність неінституціалізованих внутрішніх комунікацій, які є певним «контекстом» офіційних комунікативних дій. Це пов'язано з тим, що публічне управління, які будь-яке інше соціальне явище, відрізняється своєю системно-символічною сутністю, особливостями соціальної пам'яті суспільства, своїм знаковим, смисловим та ціннісним змістом, що реалізується у комунікативному процесі [83].

Внутрішня комунікація в адміністративній системі здійснюється за трьома напрямками :

прямі ієрархічні відносини (субординація) – вертикальна комунікація між державними службовцями та їхніми керівниками;

координація – горизонтальна комунікація між державними службовцями одного рангу;

вирівнювання – вертикальна комунікація у зворотному напрямку. Коли передача повідомлення ініціюється державним службовцем або адміністративним органом, підпорядкованим одержувачу повідомлення [89].

У глобальному інформаційному суспільстві, що формується, ефективно державне управління неможливе без опори на відповідну технологічну базу, яка може забезпечити взаємодію між державними установами та суспільством. В останні роки розвинені країни розробили міжнародні та національні програми адаптації своїх урядів до інформаційного суспільства, а найбільш просунуті країни розробили і запустили національні програми електронного уряду під гаслом зробити уряди більш відкритими і підзвітними своїм громадянам. Основною метою реалізації цієї концепції є побудова «електронної держави» як

єдиного підприємства, спрямованого на досягнення балансу між інтересами держави, суспільства та підприємства [90].

Саме використання інформаційних інфраструктур, методів управління ними, медіа-комунікації, інформаційно-комунікаційних систем та мережевої взаємодії, що базуються на єдиних принципах і діють за єдиними правилами, забезпечують інформаційну взаємодію між організацією та громадянами і задовольняють їхні інформаційні потреби.

Головним завданням комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування є реалізація нормативно-правових, аналітичних, організаційних та інформаційно-комунікативних заходів, які мають бути спрямовані на:

вдосконалення заходів щодо задоволення потреб населення у широкому доступі до засобів масової інформації;

вдосконалення організаційних та техніко-технологічних умов, необхідних для ефективної комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування;

удосконалення нормативно-правового регулювання щодо гарантій вільного поширення масової інформації;

модернізацію технічних засобів виробництва та доставки продукції середовищ масової інформації;

формування сприятливого інформаційного середовища з метою залучення інвестицій та розвитку економічного потенціалу [91].

Рівень комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування визначає ефективність управління та рівень життя в регіоні. Ефективному управлінню може бути лише систематизований, комплексний підхід що пов'язано з комунікативною діяльністю органів місцевого самоврядування.

З метою розробки методичного підходу до оцінювання ефективності комунікативної діяльності публічного управління, необхідна комплексна система індикаторів та метрик, що базується на національних статистичних даних та результатах спеціальних емпіричних досліджень ринків інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Окрім системи індикаторів та метрик, необхідно виділити відповідні ресурси на інформаційно-аналітичне

забезпечення, а також встановити правила взаємодії користувачів інформації та вимоги до самої інформації.

В якості створення уніфікованої моделі оцінювання ефективності комунікативної діяльності публічного управління на різних рівнях, пропонуємо взяти за основу принцип збалансованості системи Balanced Scorecard, яка розроблена Д. Нортоном і Р. Капланом, що передбачає комплексний підхід до оцінювання ефективності комунікативної діяльності публічного управління передбачає інформаційну підтримку узгодженого стратегічного та оперативного управління [166]. Система збалансованих показників ефективності являє собою інструмент стратегічного управління, який забезпечує зв'язок між стратегією та щоденною діяльністю організацію, що складається з таких складових: «фінанси», «внутрішні бізнес – процеси», «клієнти», «навчання і розвиток».

Л. Є. Чинь зазначає, що ймовірність успішного впровадження системи BSC у публічному секторі збільшується, якщо цільова організація вже має чітке бачення та стратегію [136]. Це свідчить про те, що аспекти розвитку стратегії BSC можна покращити.

Схожість діяльності бізнесу та публічного сектора визначається через визначені характеристики, а саме: складність зовнішнього та внутрішнього середовища, відкритість до впливів навколишнього середовища, низька конкурентоспроможність досвідчених менеджерів, відмінні цілі громадських організацій, велика кількість цілей та завдань, розпливчасті цілі публічних органів, високий рівень бюрократії. Публічний сектор може бути охарактеризований як складний, що відповідає потребам багатьох зацікавлених сторін і має часто розпливчасту та різноманітну структуру цілей. Модель збалансованої системи показників була розроблена як засіб для вирішення як процесу розробки стратегії, так і постійного моніторингу досягнення стратегії та вимірювання ефективності шляхом поділу вимірювання у чотирьох різних, взаємопов'язаних перспективах: фінансова, клієнтська, внутрішніх бізнес-процесів, інновацій та навчання. За вибором відповідних драйверів продуктивності та показників результатів відповідно до теорії бізнесу в ланцюжку

причинно-наслідкових зв'язків, організація матиме найкраще уявлення про те, як досягти свого потенційного конкурентного середовища [149].

Процес реалізації BSC можна описати як серію з чотирьох кроків:

1. Реалізація бачення та досягнення консенсусу.
2. Повідомлення цілей, постановка цілей та визначення стратегій.
3. Встановлення цілей, розподіл ресурсів та встановлення контрольних точок.
4. Забезпечення зворотного зв'язку та навчання [152].

Система BSC може допомогти менеджерам публічного сектору у виконання тих самих функцій стратегічного планування і контролю, як і у комерційних менеджерів:

- уточнення і досягнення консенсусу щодо стратегії;
- поширення стратегії у всій організації;
- зв'язок стратегічних цілей з довгостроковими цілями та річними бюджетами;
- виявлення та узгодження стратегічних ініціатив;
- отримання зворотного зв'язку для покращення стратегії.

Існує загальна думка, що публічний сектор характеризується наявністю різноманітністю зацікавлених сторін з потенційно розбіжними і часто розпливчастими цілями [150]. Щоб успішно здійснювати процеси комунікативної стратегії публічного сектора, слід фокусуватися на цілях.

Запропонований методичний підхід щодо оцінювання ефективності цифровізації суб'єкта публічного управління можна поділити на три підсистеми – складові комунікативної діяльності публічного управління: «Електронний уряд», «Цифровий бізнес» та «Цифрове суспільство (громадяни)». Розглянемо складові моделі більш докладніше. На наш погляд, при оцінюванні ефективності комунікативної діяльності публічного управління, традиційні проєкції BSC «Фінанси» та «Внутрішні процеси» корелюють із складовою «Цифровий уряд», публічний сектор є ініціатором та основою цифровізації публічного управління. Ефект від цифровізації публічного управління найчастіше ототожнюється з

підвищенням його якості та зниженням витратності. Саме фінансову та процесну проєкції пропонується наповнити цілями та показниками, які оцінюватимуть даний ефект. Проєкція «Клієнти» відображає інтереси сторін: «Цифровий бізнес» та «Цифрове суспільство (громадяни)», оскільки саме підприємства та громадяни є споживачами публічних електронних послуг. Ключовими критеріями ефективності цифровізації публічного управління в даному контексті будуть швидкість і якість послуг, що надаються, і як наслідок задоволеність і лояльність клієнтів. Традиційну проєкція «Навчання та зростання» є збалансованим розвитком системи, що включає зниження фінансових, трудових і тимчасових витрат, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, високу якість і швидкість надання послуг, навчання та адаптацію всіх сторін процесу до цифрових можливостей, що швидко змінюються [94].

Запропонована збалансована система показників оцінювання ефективності цифровізації суб'єкта публічного управління дозволяє: оцінювати у поступовій динаміці ефективність процесів цифровізації органів публічного управління з різних напрямів:

- оцінювати в динаміці ефективність процесів цифровізації органів публічної влади за різними напрямками;
- усунути розрив між розпливчастими заявами про цілі та завдання комунікативної діяльності за допомогою оперативних заходів;
- сприяти процесу, за допомогою якого орган публічної влади може досягти стратегічних цілей з комунікативної діяльності;
- перенести акцент органів публічної влади з програм та ініціатив на результати комунікативної діяльності, які мають досягти програми та ініціативи;
- узгоджувати ініціативи, відділи та окремих виконавців.

Відповідно до певних цілей оцінювання, запропонована система має бути наповнена необхідною і достатньою кількістю показників та індикаторів, отримані значення яких будуть основою для розробки рекомендацій щодо покращення окремих аспектів цифрових перетворень органу публічної влади ефективності цифровізації публічного управління в цілому.

У рамках запропонованого методичного підходу рекомендується проводити збалансоване оцінювання ефективності цифровізації суб'єкта публічного управління на основі як кількісних, так і якісних показників. Алгоритм оцінювання ефективності комунікативної діяльності суб'єкта публічного управління (КДСПУ) представлений на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Схема реалізації методичного підходу до оцінювання ефективності цифровізації суб'єкта публічного управління

Апробація запропонованої методичного підходу проводилася на прикладі суб'єкта публічного управління місцевого рівня, а саме Центра надання адміністративних послуг міста Харкова (далі ЦНАП м. Харкова).

Першим, надважливим етапом запропонованого методичного підходу є аналіз теоретико-методичних підходів до оцінювання ефективності суб'єкта комунікативної діяльності публічного управління.

Важливим етапом запропонованого методичного підходу до оцінювання ефективності цифровізації суб'єкта публічного управління є обґрунтування та визначення показників. З цією метою у роботі здійснено аналіз і теоретичне узагальнення показників оцінювання ефективності суб'єкта комунікативної діяльності публічного управління у розрізі проєкції. Розподілення обґрунтованих для аналізу показників у контексті зазначених проєкцій запропоновано здійснювати за допомогою експертного оцінювання.

Для кожної проєкції («Розвиток», «Внутрішні процеси», «Фінанси», «Клієнти») необхідно визначити стратегічну ціль, ступінь досягнення якої буде критерієм ефективності цифровізації суб'єкта публічного управління [95; 101].

У табл. 3.1 подано стратегічні цілі цифровізації суб'єкта публічного управління.

Таблиця 3.1

Характеристика стратегічних цілей цифровізації суб'єкта публічного управління

| Проекція | Стратегічна ціль |
|-------------------|---|
| Розвиток | Компетентність суб'єкта публічного управління в сфері електронного врядування |
| Внутрішні процеси | Підвищення ефективності цифрової стандартизації та адміністративно-управлінських процесів |
| Фінанси | Фінансове забезпечення роботи цифрових сервісів |
| Клієнти | Підвищення рівня довіри громадян та бізнесу до органів публічної влади та посадових осіб, підтримки прийнятих ними рішень (політик) за формування цифрової екосистеми публічних та приватних платформ |

Для кожної проєкції відповідно до принципу необхідності та достатності були відібрані показники ефективності цифровізації суб'єкта публічного управління (табл. 3.1). Показники ефективності для проєкції «Розвиток» спрямовані на оцінку відповідності суб'єкта публічного управління загальним

тенденціям розвитку цифровізації суспільства та відображають взаємодію громадян і підприємств з органами публічної влади у цифровому форматі, частку послуг та сервісів, що надаються в електронному вигляді, а також підготовленість персоналу до взаємодії та надання послуг.

Показники для проекції «Внутрішні процеси» спрямовані на оцінку внутрішніх комунікаційних процесів суб'єкта публічного управління: організація та готовність співробітників до електронного документообігу та результативність надання публічних послуг [48].

Проекцію «Фінанси» характеризує показник коефіцієнт рентабельності цифровізації управління, який відображає економічну ефективність процесів надання публічних послуг у цифровому форматі.

Проекція «Клієнти» наповнена показниками, що відбивають: здатність організацій та громадян отримувати публічні послуги у цифровому вигляді, а також їх лояльність до взаємодії з суб'єктами публічного управління [49].

Такий набір показників, на думку автора, є необхідним та достатнім для оцінки ефективності комунікативної діяльності суб'єкта публічного управління на територіальному рівні (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика показників до оцінювання ефективності цифровізації суб'єкта публічного управління

| Проекція | Показник | Показник |
|-------------------|----------------|--|
| Розвиток | d ₁ | Частка взаємодій громадян та комерційних організацій з суб'єктом публічного управління, що здійснюються в цифровому вигляді |
| | d ₂ | Частка пріоритетних послуг і сервісів, що відповідають цільовій моделі цифрової трансформації (надання послуг онлайн, проактивно) |
| | d ₃ | Частка персоналу суб'єкта публічного управління, що володіють навичками взаємодії та надання послуг громадянам та організаціям у цифровому вигляді |
| Внутрішні процеси | p ₁ | Частка внутрішнього електронного документообігу в загальному обсязі документообігу |
| | p ₂ | Частка виконаних запитів в загальній кількості запитів громадян |
| | p ₃ | Частка персоналу суб'єкта публічного управління, які володіють навичками організації електронного документообігу |
| Фінанси | f ₁ | Коефіцієнт рентабельності цифровізації управління |

Продовження таблиці 3.2

| Проекція | Показник | Показник |
|----------|----------------|--|
| Клієнти | c ₁ | Частка громадян, які використовують мобільні пристрої для отримання публічних послуг |
| | c ₂ | Частка комерційних організацій, що використовують широкопугмовий доступ до мережі Інтернет |
| | c ₃ | Частка комерційних організацій, що використовують електронний обмін даними між своїми та зовнішніми інформаційними системами |
| | c ₄ | Частка громадян та комерційних організацій задоволених якістю наданих через мережу Інтернет муніципальних послуг |

В якості експертів виступили співробітники органу публічного управління, спеціалісти в сфері цифрового розвитку, вчені, що вивчають питання комунікативної діяльності в публічному управлінні.

В табл. 3.3 представлені значення показників щодо оцінювання ефективності комунікативної діяльності регіонального центру надання адміністративних послуг м. Харкова

Таблиця 3.3

Характеристика часткових показників щодо оцінювання ефективності цифровізації регіонального центру надання адміністративних послуг м. Харкова за період 2022 – 2023 роки

| Проекція | Показник | Значення показників | | Вага показника |
|-------------------|----------------|---------------------|------|----------------|
| | | 2022 | 2023 | |
| Розвиток | d ₁ | 0,42 | 0,67 | 0,4 |
| | d ₂ | 0,70 | 0,73 | 0,4 |
| | d ₃ | 0,78 | 0,85 | 0,2 |
| Внутрішні процеси | p ₁ | 0,49 | 0,75 | 0,5 |
| | p ₂ | 0,69 | 0,64 | 0,3 |
| | p ₃ | 0,76 | 0,70 | 0,2 |
| Фінанси | f ₁ | 0,48 | 0,52 | 1 |
| Клієнти | c ₁ | 0,24 | 0,42 | 0,1 |
| | c ₂ | 0,76 | 0,81 | 0,2 |
| | c ₃ | 0,75 | 0,83 | 0,3 |
| | c ₄ | 0,61 | 0,73 | 0,4 |

Показники проекції «Розвиток» за досліджуваний період за трьома показниками проекції спостерігається повільне зростання. При цьому необхідно

зазначити, що показник d_1 «Частка взаємодій громадян та комерційних організацій з суб'єктом публічного управління, що здійснюються в цифровому вигляді» порівняно з іншими показниками цієї групи значно сповільнив своє зростання. Динаміка показників проєкції «Внутрішні процеси» на відміну проєкції «Розвиток» відрізняється незначним зниженням показників у 2023 році. У показника проєкції «Фінанси» спостерігається зростання фінансового показника ефективності цифровізації публічного управління. Щодо часткових показників проєкції «Клієнти» можна зазначити, що наряду з високими значеннями показників спостерігається невелика доля громадян, що використовують мобільні пристрої для отримання публічних послуг.

На основі отриманих часткових показників проєкцій ефективності комунікативної діяльності суб'єкта публічного управління та експертних оцінок, було проведено адитивна згортка часткових показників у комплексні для кожної проєкції за формулою:

$$I(d, p, f, c) = \sum_{j=1}^n i_j(d, p, f, c) \times W_j(d, p, f, c), \quad (3.1)$$

де I – комплексний показник ефективності,

i – частковий показник,

j – порядковий номер показника,

w – вага часткового показника в рамках проєкції;

d, p, f, c – індекси проєкцій «Розвиток», «Внутрішні процеси», «Фінанси», «Клієнти» відповідно.

Результати згортки часткових показників для Центра надання адміністративних послуг міста Харкова представлені в табл. 3.4 та рис. 3.2.

**Результати згортки часткових показників Центра надання
адміністративних послуг міста Харкова**

| Проекція | Показник | Значення комплексного показника | |
|-------------------|----------|---------------------------------|------|
| | | 2022 | 2023 |
| Розвиток | I_d | 0,63 | 0,75 |
| Внутрішні процеси | I_p | 0,61 | 0,82 |
| Фінанси | I_f | 0,49 | 0,52 |
| Клієнти | I_c | 0,61 | 0,70 |

За шкалою Харрінгтона розраховані інтегральні показники поділяються на такі рівні «дуже низькі» [від 0 до 0,185]; «низький» [від 0,185 до 0,37]; «середній» [від 0,37 до 0,63]; «високий» [від 0,63 до 0,815]; «дуже високий» [від 0,815 до 1] відповідно.

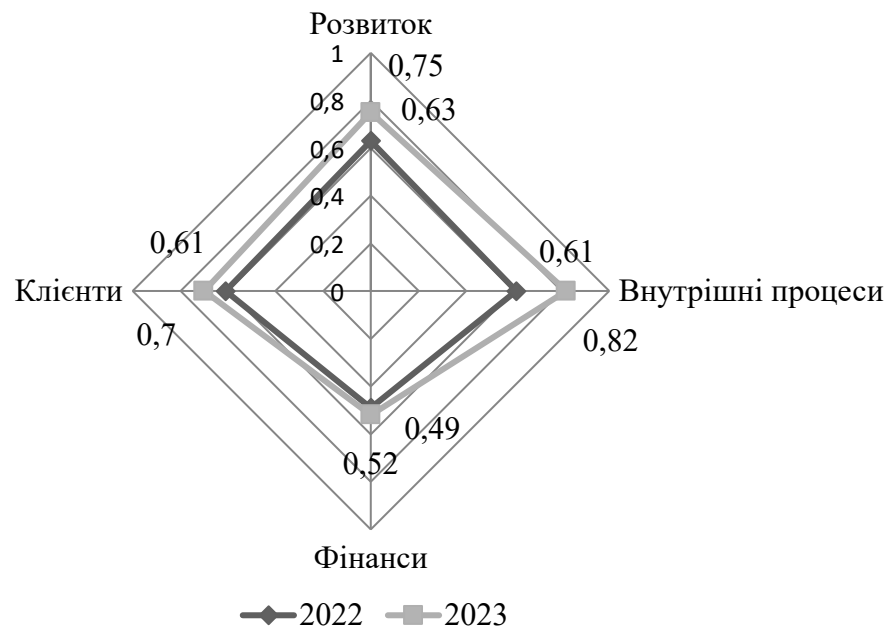


Рис. 3.2. Комунікаційний профіль за проекціями цифровізації регіонального центру надання адміністративних послуг м. Харкова за період 2022 – 2023 роки

Виходячи з аналізу часткових показників проекції комунікативної діяльності суб'єкта публічного адміністрування формування плану заходів ефективності цифровізації досліджуваного суб'єкта публічного управління можна зробити такі висновки [102; 107; 111]:

- співробітники органу публічного управління до кінця 2023 року володіють компетенціями надання муніципальних послуг електронному вигляді;
- співробітники органу публічного управління готові до впровадження повністю електронного документообігу;
- слід вивчити можливі шляхи збільшення кількості взаємодій громадян та комерційних організацій з органом публічного управління, що здійснюються у цифровому вигляді;
- динаміка значень показника фінансової проєкції свідчить про високу економічну ефективність та доцільність цифровізації зовнішніх і внутрішніх процесів досліджуваного органу публічного управління;
- слід розглянути можливості доступності інфокомунікаційних технологій для населення та розробити заходи щодо підвищення цифрової грамотності громадян.

3.2. Механізм обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління

На відміну від існуючих, він пропонується на основі SWOT-аналізу та базується на принципах комунікаційних стратегій органів державної влади у поєднанні зі стратегічним менеджментом. Такий механізм, який демонструє комунікаційну стратегію органів державної влади на основі ресурсів та використання конкретних програм, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, дозволяє сформулювати алгоритм реалізації правильного вибору відповідної комунікаційної стратегії органів державної влади, а також оптимізує оптимальний ІКТ оптимізує процес вибору впровадження та використання рішень і підвищує ефективність їх використання (табл. 3.5).

SWOT-аналіз обґрунтування комунікаційної стратегії органів публічного управління

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|---|
| Пряма та зворотна взаємодія: формування та реалізація програми - цільова установка - підсумкові результати | Технологічні збої, втрати та викривлення інформації, що використовується на підставі електронних технологій |
| Взаємодія суб'єкта та об'єкта публічного управління в інноваційному розвитку | Витратоємність управлінських рішень |
| Підвищення рівня ефективності джерел отримання економічних ресурсів суб'єктами цифровізації | Неефективна координація розподілу фінансових ресурсів в розвитку цифровізації |
| Збільшення кількості користувачів ресурсів мережі Інтернет | Відсутність чітко структурованої тактики реалізації цифровізації різних сферах надання суспільних благ |
| Можливості | Загрози |
| Розвиток системи освіти і професійної підготовки та перепідготовки спеціалістів в області цифровізації | Високий рівень корупції в структурі публічного управління та діяльності організацій |
| Можливість прогнозування стратегії | Обмеженість ресурсами Недостатнє фінансування розвитку цифрових технологій. |
| Формування не тільки прямої, але й зворотного зв'язку між суб'єктам і об'єктом публічного управління | Недостатній рівень кібербезпеки та збереження персональних даних і документів |
| Мінімізація витрат на реалізацію стратегії | Розгляд тільки одного вектору розвитку публічного управління |
| Опрацювання цільових орієнтирів | Необхідність в розробці додаткових методів |

Принципи реалізації стратегії публічного управління. Публічне управління має ґрунтуватися на постійних та легко ідентифікованих принципах із зазначених вище об'єктної та предметної сфер, з подальшим формулюванням правил формування стратегії розвитку та загального інструментарію стратегічного управління [115]. При цьому слід зазначити, що наше дослідження розглядає публічне управління як особливий елемент розвитку на національному та регіональному рівнях, специфіка якого визначається особливостями використання інструментів стратегічного управління із застосуванням різних підходів. На нашу думку, комунікативні стратегії органів публічного управління тісно пов'язані зі стратегічним менеджментом (рис. 3.3).

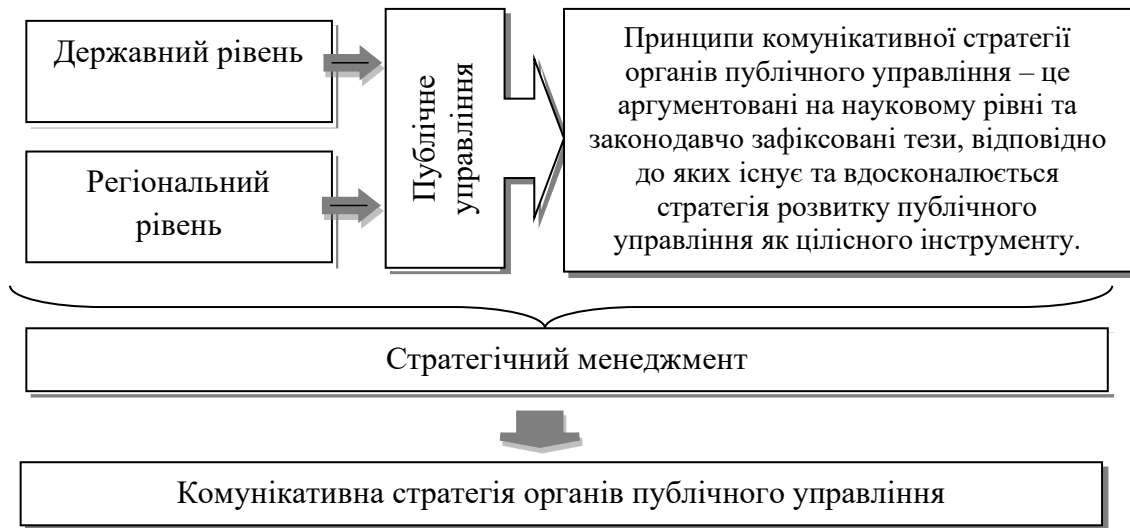


Рис. 3.3. Схема взаємозв'язку комунікативних стратегій органів публічного управління та стратегічного менеджменту

Принципи комунікативної стратегії органів публічного управління є основним джерелом фундаментальних теоретичних досліджень, що плавно перетікають у практичні дослідження, які формують правила реалізації комунікативної стратегії органів публічного управління. Принципи публічного управління включають тенденції, зв'язки та взаємодію між об'єктами та суб'єктами публічного управління, які акумулюються в кожному фундаментальному дослідженні з урахуванням довгострокового або короткострокового періоду дослідження [118].

Принципи комунікативної стратегії органів публічного управління постають як певна послідовність зв'язків між основними елементами органами публічного управління [120]. На нашу думку, вона виражається у вигляді певних наукових дефініцій, сформованих на основі процесів, що відбуваються в нормативно-правовій діяльності суспільства. До особливостей принципу публічного управління слід віднести його специфічні утворюючі елементи та системний характер сформованих на їх основі елементів.

Розглядаючи різні принципи комунікативної стратегії органів публічного управління, необхідно враховувати сумісність і неможливість їх взаємодоповнюючого використання. При описі конкретних принципів слід

враховувати рівень взаємодії з інструментами, те, як вони доповнюють один одного. При формуванні інструменту розробки адміністративної стратегії кожен принцип займає певну позицію в структурі та виражає свою індивідуальність.

Як зазначалося вище, комунікативна стратегія органу публічного управління розглядається як важлива структурна частина, що становить і формує напрям сталого розвитку держави та регіону зокрема. У цьому відношенні цей вид стратегії відіграє роль важливого і взаємопов'язаного з резервом, співвиконавцем та періодом реалізації блоку (розділу) програмного процесу наукового, дослідницького, організаційного та економічного значення, що дає змогу ефективно визначити шляхи вирішення конкретних проблем розвитку [124]. Його основними рисами є визначення головних напрямів розвитку, їх актуальності та фактичної послідовності реалізації з використанням різних програмно-цільових інструментів.

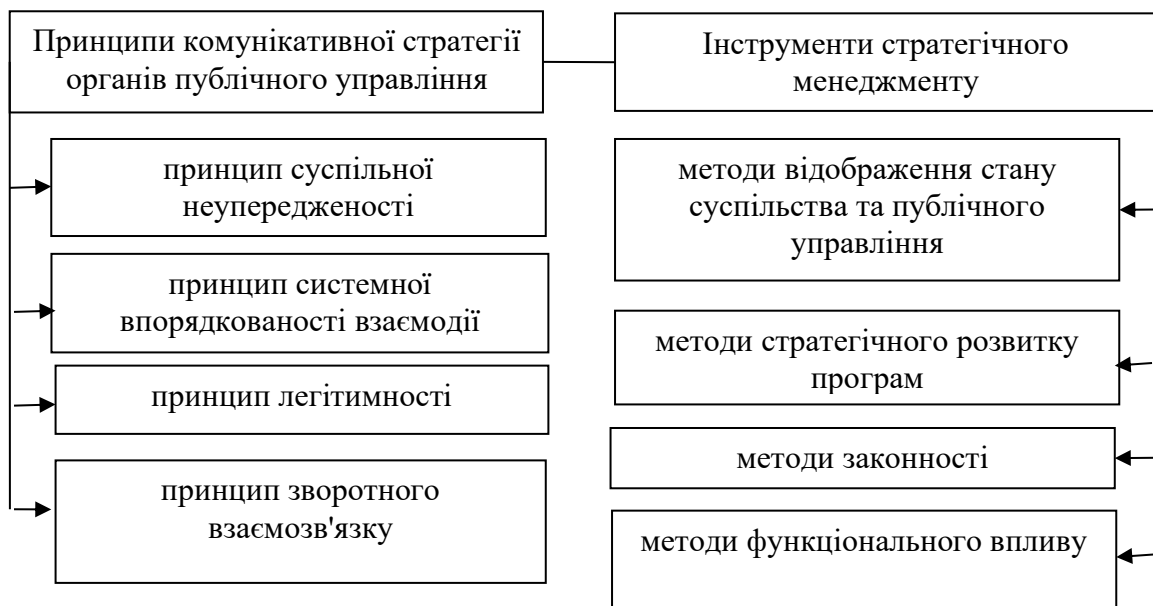


Рис. 3.4. Взаємозв'язок принципів комунікативної стратегії органів публічного управління та інструментарію стратегічного менеджменту

Програмно-цільовий підхід дозволяє здійснювати комплексний вплив на економічний розвиток країни. Цей вплив визначається не тільки складністю аналізу, але й зростаючим ступенем галузевого та регіонального розподілу

суспільного розвитку. Цей метод дозволяє досягти певних цілей, в тому числі сформувані різні сектори економіки та вузли досягнення при переході суспільної системи до нового стану розвитку. Ці цілі не можуть бути досягнуті в процесі реалізації внутрішніх цілей декількох елементів суспільної системи. Необхідна реалізація ресурсного набору постійно діючих суб'єктів структурування суспільної діяльності та програмної взаємодії кожного елемента.

Програмно-цільові підходи в основному передбачають наступні типи інтеграції:

- інтеграція діяльності елементів, що належать до різних сфер галузей;
- чіткий поетапний ланцюжок у процесі досягнення цілей [153].

У сучасній теорії публічного управління програмно-цільовий підхід дуже часто розглядався з погляду сучасної методології планування та складання прогнозів. На наш погляд, цей підхід не є основним для формування стратегії громадського управління. Дана методологія є системою чітко впорядкованої програми з виробленням та застосуванням організаційного інструментарію її здійснення, перевіркою реалізації та аналізу ефективності, з урахуванням не тільки прямого, а й зворотного зв'язку.

Найважливішими елементами практики застосування програмно-цільового підходу у регіоні є:

- значимість проблеми формування стратегії регіону;
- неможливість вирішення проблематики розвитку суспільної освіти без зосередження ресурсної бази різної власності;
- необхідність у створенні та концентрації галузевих взаємозв'язків для вирішення певної проблематики;
- значна ефективність заходів, необхідні розробки комунікативної стратегії, які сприятимуть системному просуванню регіону в напрямку економічного розвитку [126; 129; 137].

Під час формування та здійснення цільових програм беруть участь певні структурні елементи. Серед них – засновник програмної розробки проблематики на регіональному рівні, регіональний замовник цільової програми, що реалізує ці-

льову програму, який є юридичною або фізичною особою, функції якого є надання пропозицій щодо формування програми, як необхідної умови рішення проблеми.



Рис. 3.5. Схема взаємодії учасників публічного управління в напрямку реалізації програмно-цільового підходу

Замовник регіональної комунікативної стратегії – адміністрація регіональної освіти. Виконавець комунікативної стратегії – певна організація, якій доручена функція своєчасного інформування сформувані та здійснити цільову програму, спрямовані на виконання стратегії [139]. Ефективність практики застосування програмно-цільового методу у публічному управлінні обґрунтовується певною системою контролю за здійсненням програм.

Управлінське рішення передбачає певний результат, який після виконання певних дій або відповідає рішенню, або відповідає. Аналіз впливу програм сприймається як важка системна соціально-економічна дефініція, невіддільна складова стратегічного менеджменту, яка аналізується водночас як інструмент управління.

Оцінювання програми, яка орієнтована на стратегічний розвиток може бути зведений до наступних критеріїв:

1. Визначення характеристик оцінювання з використанням розробки показників, за допомогою яких визначається та аналізується процес виконання програм, а також порівнюються отримані результати. Характери оцінювання, що

дають можливість отримувати інформацію виконавців щодо того, на яку реакцію від них чекають.

2. Обов'язкове дотримання параметрів оцінювання сприймається як обмежувальні впливи, що регулюють поведінкову компоненту реалізації програм. Готовність до проходження параметрів оцінки може бути визначена звичайним чином поведінки, як певної частини культури формування публічного управління [112].

Для своєчасного встановлення необхідних критеріїв та параметрів оцінювання комунікативної стратегії публічного управління необхідно проводити моніторинг застосування програмно-цільового підходу. Він може бути як системним, так і вибіркоким. Органи регіонального адміністрування існують у гармонії із системою цілей.

Виходячи із зазначених вище положень, нами сформульовано та представлено на рис. 3.6 наступний алгоритм формування комунікативної стратегії органів публічного управління з відображенням поетапного оцінювання програм на основі програмно-цільового підходу.

На наш погляд, комунікативна стратегія має бути орієнтована на те, щоб показувати найкращі методи реалізації управлінських рішень, усувати невизначеності та запобігати конфліктним умовам. При цьому оцінка впливу програм може бути регулярною. При першому варіанті вона здійснюється за датованим встановленим циклом, а другий підхід використовують, коли керівництво отримує інформацію про додаткові результати, які свідчать про відхилення реалізації комунікативної стратегії.

Оцінка впливу стратегії з урахуванням програмно-цільового підходу може реалізовуватися як у всій комплексній програмі розвитку регіону, і по окремих програм розвитку [127; 138]. Це підтверджує наявність передумов практичного застосування стратегічного менеджменту у публічному управлінні.

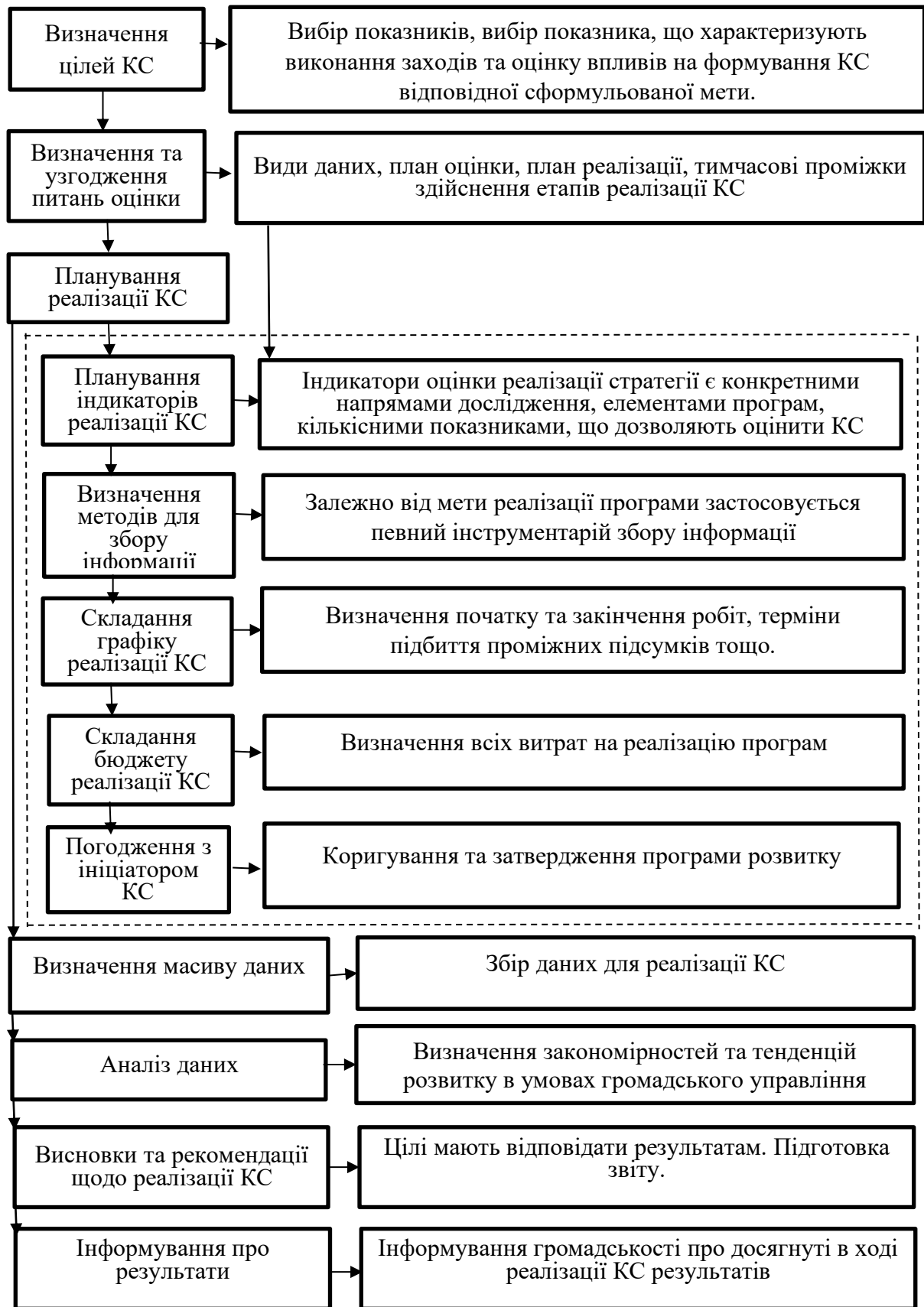


Рис. 3.6. Механізм обґрунтування реалізації комунікативної стратегії органів публічного управління з позиції програмно-цільового підходу

У цьому контексті практичного вивчення та реалізації зазначеного підходу необхідно розрізняти попередню, проміжну і підсумкову оцінку впливу стратегії публічного управління. Проміжна оцінка необхідна для того, щоб з'ясувати тривалість запланованого терміну реалізації комунікативної стратегії.

Підставою на формування певного рівня успіху у практичній реалізації менеджменту громадського управління у тому, що вдосконалення публічного управління залежить від довгострокового розвитку комунікативної стратегії.

На відміну від бізнесу, в публічному управлінні інтереси суспільства, у завданнях якого реалізуються державні програми, та управлінців публічного сектору загалом не зовсім збігаються [181]. Перевага публічного управління полягає у потенціалі застосування підходів, методології, для управління державою, що у своє чергу дає можливість скоротити термін адаптації державних програм.

Цільові показники повинні бути закладені в методиці та інструментах розвитку органів публічного управління та формуванні комунікативної стратегії. Застосовування програмно-цільового підходу повинно відбивати незмінне та постійне зростання у розвитку регіону та високу ефективність реалізації управлінських рішень. Також для формування пріоритетів розвитку комунікативних стратегій органів публічного управління з урахуванням застосування державних програм необхідно враховувати показники сталості, ліквідація спаду та занепаду, мінімізації залежності управління від державного бюджету. Програми цього можуть бути названі антикризовими програмами і програмами зовнішньої підтримки території.

Формування стратегії публічного управління на самому початку реалізації державних програм необхідно починати з розробки методики (сукупності етапів) реалізації комунікативної стратегії підвищення ефективності прийняття управлінських рішень [182].

Зазначена методика формує стратегію публічного управління, дає можливість отримати певну інформацію щодо реалізації державних програм, на основі систематизації отриманих масивів.

При розробленні та впровадженні комунікативної стратегії слід враховувати певні фактори. Це має найбільший вплив на її зміст:

- вивчіть потреби зовнішніх і внутрішніх зацікавлених сторін і цільових аудиторій щодо контенту;
- впровадження різних інновацій в комунікації;
- наявність необхідних ресурсів (матеріалів, фінансів, організації і т. д.) для ефективної реалізації стратегії;
- достатній рівень сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та можливість їх зміни;
- використання певних видів і масштабів сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;
- рівень кваліфікації та професіоналізму співробітників відділу комунікацій державних установ (наприклад, прес-служби або інформаційного відділу) [128; 160; 165].

Подолання опору стратегічній діяльності та дезінформації може бути спрямоване на підрив довіри додержавних інститутів та інших осіб.

3.3. Організаційне забезпечення щодо коректного вибору комунікативної стратегії органів публічного управління

Сучасний підхід організаційного забезпечення щодо коректного вибору комунікативної стратегії органів публічного управління, в основу якого покладено алогічний метод управління з урахуванням програмно-цільового підходу, що представлений методичним підходом оцінювання комунікаційної взаємодії, представлений з наступних основних етапів (рис. 3.7).

Перший етап формування методичного забезпечення оцінювання рівня комунікаційної взаємодії включає встановлення необхідних показників, а саме формування сукупності коефіцієнтів, які можуть точно відобразити рівень

комунікаційного розвитку в умовах невизначеності. На підставі представленого у другому розділі аналізу чинників впливу на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління, пропонується система показників оцінювання за елементами: інформаційний, технологічний, адміністративний, кадровий, організаційний (таблиця 3.6, додаток В).



Рис. 3.7 Процедура організаційного забезпечення щодо коректного вибору комунікативної стратегії органів публічного управління

Комунікативні потоки, що містять розпорядчу аналітичну інформацію, транслюються формальними і неформальними вертикальними організаційними потоками від транслятора до одержувача. Цільовий орієнтир управління вертикальними формалізованими комунікаційними потоками на даному етапі

полягатиме у формуванні інформаційної та комунікаційної оболонки управління, що реалізує двосторонній зв'язок з мінімальними комунікаційними перешкодами.

Таблиця 3.6

Показники оцінювання рівня комунікативної взаємодії в управлінні персоналом при реалізації комунікативної стратегії

| Інформаційний елемент | Технологічний елемент | Кадровий елемент | Організаційний елемент | Адміністративний елемент |
|--|--|--|---|---|
| Рівень інформатизації комунікаційного потоку, що транслюється (y ₁) | Рівень наявності програмних продуктів для управління персоналом за умов комунікаційної взаємодії (y ₄) | Рівень потреби підвищення кваліфікації (y ₇) | Рівень стійкої зворотної взаємодії (y ₁₀) | Рівень систематизації комунікаційної взаємодії (y ₁₃) |
| Рівень інформатизації документообігу в умовах комунікаційної взаємодії (y ₂) | Рівень забезпеченості комп'ютерами за умов комунікаційної взаємодії (y ₅) | Рівень плинності кадрів (y ₈) | Рівень довгострокових стратегічних ініціатив (y ₁₁) | Рівень деталізації (y ₁₄) |
| Рівень комунікаційних втрат інформаційного потоку (y ₃) | Рівень завантаження комунікаційних каналів (y ₆) | Рівень, що характеризує конфліктні бар'єри (y ₉) | Рівень реалізації оперативних завдань (y ₁₂) | Рівень своєчасності (y ₁₅) |

При реалізації цього етапу необхідно дотримуватися наступних принципів:

- потоки комунікаційної взаємодії мають бути структурно оформлені і добре визначені для всіх членів комунікаційного процесу;
- менеджери-управлінці повинні володіти певним рівнем компетенції з метою забезпечення взаємозв'язку для кожного менеджера в організації;
- комунікативна взаємодія повинна застосовуватися повністю на кожному етапі.

На другому етапі формування методичного забезпечення оцінювання комунікаційної взаємодії відбувається визначення сценаріїв розвитку в процесі управління персоналом. Для створення банку ефективних сценаріїв при

моделюванні організаційного забезпечення щодо коректного вибору комунікативної стратегії органів публічного управління на основі алогічного моделювання може бути застосована наступна шкала за Харінгтону.

Однією з найголовніших завдань управління комунікаційними каналами є здійснення коригування комунікаційної взаємодії на кожному етапі.

Третій етап включає в себе визначення функціональної приналежності до того чи іншого сценарію. Для зменшення невизначеності при розмежуванні сценаріїв розвитку в рамках комунікаційної взаємодії слід вибудувати функціональну належність усіх нечітких діапазонів, як вхідних, так і індикаторів, що виходять, щоб придбати можливість реалізовувати на практиці оцінку комунікаційної взаємодії. З цією метою потрібно встановити потенційний діапазон вхідних чинників та встановити загальний вигляд функції встановлення комунікаційної взаємодії.

З точки зору застосування алогічної моделі для заданих вхідних (y_1 - y_{15}) та вихідних елементів управління (інформаційний, технологічний, адміністративний, громадський, організаційний), комунікаційна взаємодія, з точки зору своєчасної оцінки при управлінні персоналом, може бути представлена таким чином:

$$K = \left\{ \begin{array}{l} \langle y_1 w_k(y_1) \rangle, \langle y_2 w_k(y_2) \rangle, \langle y_3 w_k(y_3) \rangle, \langle y_4 w_k(y_4) \rangle, \\ \langle y_5 w_k(y_5) \rangle, \langle y_6 w_k(y_6) \rangle, \langle y_7 w_k(y_7) \rangle, \langle y_8 w_k(y_8) \rangle, \\ \langle y_9 w_k(y_9) \rangle, \langle y_{10} w_k(y_{10}) \rangle, \langle y_{11} w_k(y_{11}) \rangle, \langle y_{12} w_k(y_{12}) \rangle, \\ \langle y_{13} w_k(y_{13}) \rangle, \langle y_{14} w_k(y_{14}) \rangle, \langle y_{15} w_k(y_{15}) \rangle \end{array} \right\} \quad (3.1)$$

де y_i - математичне відображення відповідної змінної величини;

$w_k(y_i)$ - функціональна відповідність: встановлює відповідність кожного індикатора в деякому значенні з інтервалу $[0,1]$;

$y_i w_k(y_i)$ - відповідний сценарій комунікаційної взаємодії на підставі алогічного моделювання.

В таблиці наведено сушний набір алогічних правил для аналізу стану розвитку комунікаційної взаємодії організаційного елементу управління.

Підсумковий етап моделювання полягає в прийнятті управлінського рішення. Внаслідок вибудовування та надбудови індикаторів моделі її застосовують для аналізу рівня розвитку комунікаційної взаємодії організації, застосовуючи розраховані вхідні індикатори. Цей етап вважається завершеним, коли початкової складно певної змінної встановлені підсумкові кількісні значення у вигляді деякого певного числа. Для реалізації розрахунків на цьому етапі застосовано формулу визначення центру комунікаційної напруженості:

$$Z_i = \int \frac{\min}{\max} y * w(y) dx / \int \frac{\min}{\max} w(y) dx \quad (3.2)$$

де $w(y)$ - функція відповідності алогічної моделі,

\min і \max - діапазон розглянутих меж,

Z_i - числове значення центру комунікаційної напруги.

В таблиці 3.7. представлено результати запропонованого методичного забезпечення оцінювання комунікаційного взаємодії на прикладі трьох об'єднаних територіальних громадах Харківської області. Для узагальненого оцінювання рівня комунікаційної взаємодії використано розрахунок інтегрального (ІІ) та часткових показників за елементами, згідно якої до шкали Харінгтону доцільно розподілити таким чином: дуже низький (ДН) (від 0 до 0,185); низький (Н) (від 0,185 до 0,37); середній (С) (від 0,37 до 0,63); високий (В) (від 0,63 до 0,815); дуже високий (від 0,815 до 1).

Експертна система на базі моделі комунікативної взаємодії повинна включати в себе такі інструменти прийняття управлінських рішень, щоб можна було робити послідовний висновок про рівень розвитку комунікаційної взаємодії на основі всієї необхідної первинної інформації.

Результати оцінювання рівня комунікативної взаємодії в управлінні персоналом при реалізації комунікативної стратегії

| Назва елементу | Мереф'янська ОТГ | | Печеніжинська ОТГ | | Старосалтівська ОТГ | |
|---------------------------------------|------------------|---|-------------------|---|---------------------|---|
| Інформаційний елемент (Іе) | 0,691 | В | 0,478 | С | 0,635 | В |
| Технологічний елемент (Те) | 0,614 | С | 0,227 | Н | 0,456 | С |
| Кадровий елемент (Ке) | 0,451 | С | 0,348 | Н | 0,528 | С |
| Організаційний елемент (Ое) | 0,638 | В | 0,395 | С | 0,671 | В |
| Адміністративний елемент (Ае) | 0,667 | В | 0,357 | Н | 0,582 | С |
| Рівень комунікативної взаємодії (ІІІ) | 0,612 | С | 0,361 | Н | 0,564 | С |

Таким чином, здатність організувати менеджерів (управлінців) для здійснення як тактичних, так і стратегічних цілей комунікативних стратегій взаємопов'язане зі здатністю організовувати комунікаційну взаємодію в організації. Керівний склад в організації реалізує свої ролі та основні функції з метою визначення мети комунікативної стратегії. Для ефективної діяльності організацій необхідні результативні комунікації, що сприяють збільшенню показників діяльності організації задоволеності працівників трудовими процесами.

Сценарій розвитку комунікативної взаємодії, побудований для реалізації типових функціональних завдань, неспроможний призвести до ефективного управлінського рішення без самого регулювання комунікаційних потоків у зв'язку з рішенням нових цільових завдань чи у зв'язку з видозміною ситуації у процесі управління персоналом. На чолі реалізації всіх сценаріїв є сам персонал, ефективні управлінці-менеджери. Дані сценарії визначають напрям контакту та очікуваний результат взаємодії, які можна прийняти за керовані індикатори комунікаційної взаємодії. У напрямку комунікаційного контакту можна визначити контрольований односторонній та двосторонній комунікаційний потік, а за планованим результатом розуміння повідомлення в його первісному

вигляді, і цілеспрямований вплив на поведінкову складову. Отже, ми визначаємо по два значення у кожній з двох сферах сценарного розвитку комунікаційної взаємодії. Представивши їх у вигляді алгоритмізації певних процесів, ми отримуємо алогічну модель управління комунікаційною взаємодією, в якій по осі ланок вибудовується напрямок потоку комунікаційної взаємодії, а на осі ординат ми представляємо очікуваний результат у вигляді ефективного управлінського рішення. Ця модель комунікативної взаємодії, побудована на основі сценарного розвитку, розбивається на чотири області, що входять до компетенції менеджера-управлінця, та формують комунікаційний контур сценарного розвитку в процесі управління персоналом, представлену на рисунку 3.8.



Рис. 3.8. Комунікативний контур сценарного розвитку в процесі управління персоналом

Використання подібного методичного забезпечення оцінювання комунікаційної взаємодії у процесі управління персоналом дає вийти на певне чітко структуроване управлінське рішення. За підсумками застосування алогічного моделювання може бути сформоване організаційне забезпечення, що

безпосередньо впливає на систему комунікацій організацій та сприяє ефективному вибору комунікативної стратегії.

Використання важкого в організаційному плані інструменту як цільова програма необхідне для вирішення не всіх проблемних питань, що виникають при організації діяльності господарських структурних елементів.

Передумовами застосування програмно-цільового методу в публічному управлінні є:

- необхідність структурних змін; виникнення нестабільності в структурі; розвиток економічних процесів; соціальний розвиток;
- системний характер проблем, що потребують програмних заходів;
- відсутність можливості досягти необхідного рівня розвитку на основі взаємодії різних елементів регіонального управління освітою;
- необхідність координації матеріальних і нематеріальних ресурсів для реалізації сформульованих початкових цілей. Разом з тим, існують і першоджерела програмно-цільового підходу [161; 183].

Публічне управління потребує формулювання правил формування стратегії розвитку на основі постійних і легко ідентифікованих принципів та подальшого формування загального інструментарію стратегічного управління, виходячи із сформульованих вище об'єкта та предметних сфер. При цьому слід зазначити, що наше дослідження розглядає публічне управління як особливий елемент розвитку на національному та муніципальному рівні, специфіка якого визначається особливостями використання інструментів стратегічного управління із застосуванням різних підходів. На нашу думку, публічне управління має бути тісно пов'язане зі стратегічним управлінням.

Враховуючи узагальнення висновків дослідження рівня комунікаційного взаємодії в управлінні персоналом при реалізації комунікативної стратегії було розроблено план заходів щодо підвищення рівня комунікаційного взаємодії (табл. 3.8), який має рекомендаційний характер, із зазначенням результату та можливих ризиків обраного напрямку дій.

**План заходів з підвищення рівня комунікативної взаємодії
в управлінні персоналом при реалізації комунікативної стратегії**

| Назва ОТГ | Елемент | Значення | Рівень | Рекомендації та пріоритетні заходи | Результат |
|------------------------|------------|--------------|----------|---|---|
| Мереф'янська ОТГ | Ie | 0,691 | В | Оптимізація структури комунікаційних процесів шляхом впровадження новітніх інформаційних технологій шляхом. Усунення надлишкових і дублюючих функцій і завдань та об'єктивної оцінки трудомісткості виконання окремих управлінських функцій | Створення високоякісної системи комунікаційної взаємодії шляхом оптимізації структури комунікаційних процесів та розподілу функцій управління |
| | Te | 0,614 | С | | |
| | Ke | 0,451 | С | | |
| | Oe | 0,638 | В | | |
| | Ae | 0,667 | В | | |
| | ІІІ | 0,612 | С | | |
| Печеніжинська ОТГ | Ie | 0,478 | С | Застосування сучасних інформаційних технологій, що сприяє формуванню електронної демократії. Координація інформаційних потоків шляхом врахування компетенції персоналу та визначення обсягів і пріоритетів обміну інформацією за встановленими напрямками | Зниження рівня дублювання інформації та підвищення ефективності використання робочого часу персоналу відповідних відділів. |
| | Te | 0,227 | Н | | |
| | Ke | 0,348 | Н | | |
| | Oe | 0,395 | С | | |
| | Ae | 0,357 | Н | | |
| | ІІІ | 0,361 | Н | | |
| Старосалтівська ОТГ | Ie | 0,635 | В | Модернізація технологічної інфраструктури, що сприяє формуванню електронної демократії. Удосконалення діловодства шляхом створення системи автоматизації документообігу | Створення високоякісної системи комунікаційної взаємодії шляхом модернізації технологічної інфраструктури |
| | Te | 0,456 | С | | |
| | Ke | 0,528 | С | | |
| | Oe | 0,671 | В | | |
| | Ae | 0,582 | С | | |
| | ІІІ | 0,564 | С | | |

Пояснення: ІІІ – інтегральний показник рівня комунікативної взаємодії в управлінні персоналом, Інформаційний елемент (Ie), Технологічний елемент (Te), Кадровий елемент (Ke), Організаційний елемент (Oe), Адміністративний елемент (Ae)

Комунікативна стратегія як прикладна сфера політичного менеджменту є частиною ширшої дисципліни-комунікаційного дизайну. Останній розглядає питання проте, як інформація та дизайн у засобах масової інформації (друкованих, відео та інших електронних презентаціях) взаємодіють із суспільством. Комунікативний дизайн має на меті не лише порівняльні

дослідження розвитку самого повідомлення, відірваного від естетики носія, але й аналіз нових форм і каналів у медіа-середовищі, які уможлиблюють найкращий зв'язок з цільовою аудиторією. Деякі теоретики комунікативного дизайну, зокрема Дж. Він, пропонують прийняти веб-сайт та веб-сторінки за певну модель поведінки, орієнтовану на організацію ефективних способів взаємодії користувачів [201].

Таким чином, розглядаючи загальну картину комунікаційних проектів в інтернет-просторі, можна зробити висновок, що мета комунікаційної стратегії полягає в тому, щоб максимально ефективно і результативно донести інформацію і сформувані у суб'єкта комунікації бажані смисли і моделі поведінки. З цього можна зробити наступні висновки. Модель комунікаційної поведінки - це модель комунікаційної поведінки, яка призводить до більш продуктивної комунікаційної взаємодії між джерелом повідомлення, об'єктом і кінцевим споживачем, тобто це модель комунікаційної поведінки, яка призводить до більш продуктивної комунікаційної взаємодії між джерелом і об'єктом, а також кінцевим споживачем. Медіа середовище Інтернету сприяє розвитку якщо не демократичного, то плюралістичного типу комунікації. В умовах публічна влада перебувають у незвичному собі конкурентному середовищі (безліч джерел інформації та смислових текстів), потребують нових підходів до вироблення комунікативних стратегій [198].

Комунікативні стратегії, реалізовані в рамках проектної діяльності, дозволяють органам публічної влади краще структурувати свої комунікаційні практики, чіткіше відстежувати динаміку суспільних потреб, більш технологічно формувати «суспільно-політичне замовлення» в конкретних сферах і напрямках діяльності, а також передбачати і вирішувати проблемні ситуації.

Важливим при формуванні комунікативної стратегії необхідно дотримуватися таких заходів:

оптимізація структури комунікаційних процесів шляхом усунення надлишкових і дублюючих функцій і завдань та об'єктивної оцінки трудомісткості виконання окремих управлінських функцій;

координація інформаційних потоків шляхом врахування компетенції каналів комунікації та визначення обсягів і пріоритетів обміну інформацією за встановленими напрямками;

удосконалення документообігу;

удосконалення організаційної структури управління шляхом усунення зайвих бюрократичних процедур;

застосування сучасних інформаційних технологій та модернізація технологічної інфраструктури, що сприяє формуванню електронної демократії. [162].

Комунікативна стратегія державного управління зазвичай формується, виходячи з особливостей цього виду дискурсу, цілей управлінської комунікації, комунікативної ролі учасників управлінського процесу та способу досягнення результатів лінгвістичного аналізу усно реалізованого матеріалу, тобто професійно-дискурсивні цілі та завдання можуть бути реалізовані, а можуть і не бути. цілі та завдання можуть бути реалізовані або ні [114].

Демократичний характер державного управління означає, що суспільство і держава формують ефективні відносини, насамперед як рівноправні партнери в управлінському процесі. Одним із напрямів розвитку ефективних відносин є широке впровадження досягнень у сфері інформаційно-комунікаційних технологій та програмного забезпечення, використання в управлінському процесі технологій електронного урядування та електронної демократії.

Сьогодні комунікативні стратегії динамічно змінюються «в ході процесів віртуалізації соціальності (взаємопроникнення соціального і кібер просторів)», виникають нові гібридно-соціальні простори, які вимагають залучення якісно нових діалогових комунікативних стратегій [116].

Наразі відбувається інтенсивне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в державне управління. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє використовувати нові інструменти для підвищення публічності, відкритості та прозорості адміністративної системи, сприяє активному залученню громадянського

суспільства та бізнес-організацій до управлінського процесу, здійсненню контролю за діяльністю адміністративних органів, а також інтелектуального потенціалу населення для вирішення суспільно значущих проблем та для вирішення суспільно важливих проблем.

С. Кліфт описує електронну демократію як використання інтернет-технологій для розширення прав і свобод громадян та можливостей участі в дискусіях незалежно від їхнього соціального статусу чи географічного розташування [138].

Існує чотири етапи розвитку електронного уряду:

«Каталог»: розміщення офіційної інформації та документів в Інтернеті на веб-сайтах органів державної влади

«Транзакційний»: онлайн-сервіси, форми для звернень та заявок; та

«Вертикальна інтеграція»: обмін даними всередині ієрархії державних організацій; подальший розвиток сервісів для користувачів;

«Горизонтальна інтеграція»: міжвідомча комунікація, створення сервісів за принципом «єдиного вікна» [163].

Впровадження електронного урядування має переваги. По-перше, це підвищує прозорість діяльності органів державної влади; по-друге, прискорює надання послуг у відповідь на запити громадян та бізнесу; по-третє, підвищує якість послуг, що надаються державою; по-четверте, спрощує процедури у відносинах з органами державної влади.

На сьогодні одним з ефективних інструментів, що використовується органами публічного управління є соціальні мережі. Участь органів публічного управління в соціальних мережах також зумовлена низкою причин. Соціальні мережі охоплюють максимально аудиторію та мають швидкий зворотній зв'язок. Це дозволяє відстежувати реакцію користувачів на конкретні дії влади, сприяє збору пропозицій та визначенню ініціатив, які найбільше підтримуються суспільством, сприяє зв'язкам з громадськістю та інформаційній прозорості влади, підвищує довіру до її діяльності [15; 66].

Комунікативна стратегія організації – завжди стратегія в ситуації. Вона тим ефективніше, чим краще враховує індивідуальні особливості ситуації – для чого і потрібно саме аналіз ситуації, а не просто її оцінка, а тому стратегія не може бути просто репродукована, повторена, навіть якщо і поставити таке завдання, але завжди вимагає пошуку, творчої доробки, імпровізації. Конструювання відповідає визначенню моделей і прийомів, за допомогою яких будуть вирішені короткострокові і довгострокові завдання організації. Після прийняття рішення про використання, ситуація змінюється, відповідно перетворенню піддається і первинна мета [199].

Реалізація та координація алгоритму комунікаційної стратегії органів державної влади вимагає спеціальних знань у цій сфері, що зумовлює особисту та професійну кваліфікацію керівників органів державної влади. Базова структура алгоритму комунікаційної стратегії органів державної влади включає такі етапи (рис. 3.9).

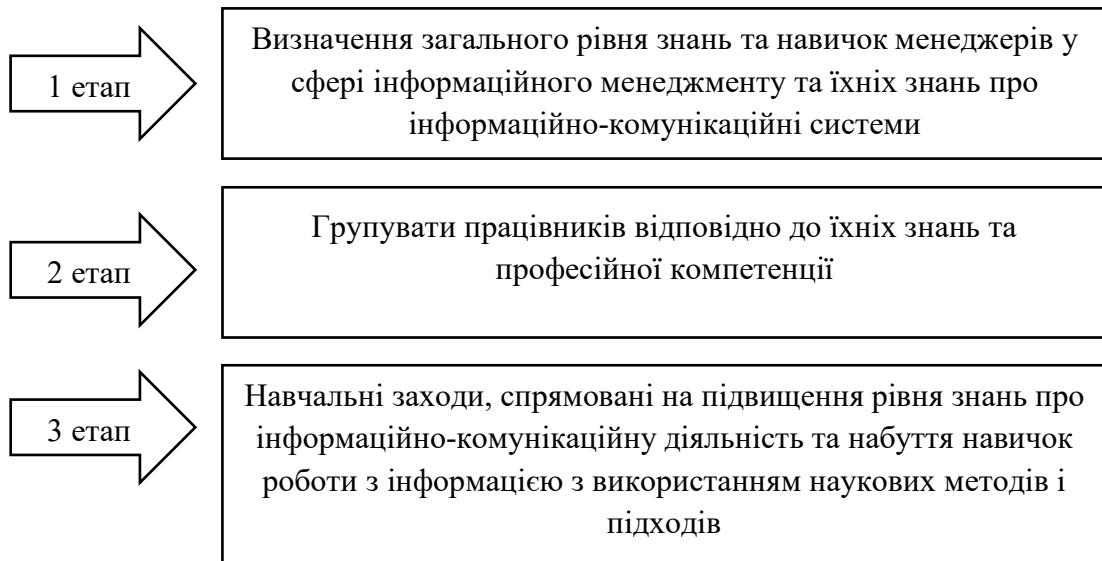


Рис. 3.9. Етапи, що передбачають впровадженню алгоритму комунікативної стратегії органів публічної влади

Тому ефективне функціонування державних установ у сучасних умовах вимагає від персоналу обізнаності у сфері інформаційно-комунікаційних

технологій, на думку О. Амосова, який зазначає, що діяльність державних службовців та працівників адміністративних органів наразі здійснюється у мережевому комп'ютерному середовищі, яке постійно розвивається. Це зумовлює необхідність формування сучасної інформаційної культури на державній службі, використання глобальних інтернет-мереж і широкого впровадження VPN. Розвиток комп'ютеризованого управлінського комплексу має сприяти формуванню інформаційного технополісу з сучасною інфраструктурою та відповідною навчальною базою, що має випереджати темпи інформатизації управлінської освіти і науки. Інформаційні технології також розглядаються в усьому світі як важливий фактор вирішення проблем національної кадрової політики [2].

Загальний алгоритм правильного вибору відповідних комунікаційних стратегій виглядає наступним чином (рис. 3.10) [117; 121; 185]:

діагностичний етап – аналіз ринку існуючих автоматизованих систем, програм;
етап проектування – постановка цілей та визначення можливостей. Якщо є відхилення від запланованих завдань, поверніться до першого кроку алгоритму;
впровадження та координація стратегії – реалізація плану дій; при відхиленнях від запланованих завдань повернення до першого кроку алгоритму;
експлуатація – аналіз результатів реалізації алгоритму, фінальний звіт/

Запропонований алгоритм комунікаційної стратегії дозволить оптимізувати процес вибору найкращих ІКТ-рішень для впровадження і застосування та підвищити ефективність їх використання:

безпосереднє залучення керівництва державних органів до розвитку ІКТ, безсумнівно, полегшить і прискорить впровадження необхідних змін. Вище керівництво виступає в ролі координатора експертних зустрічей і посередника в суперечках;

залучення до роботи всіх зацікавлених сторін допоможе збалансувати інтереси між користувачами ІКТ, всебічно розглядати питання та знаходити оптимальні рішення;

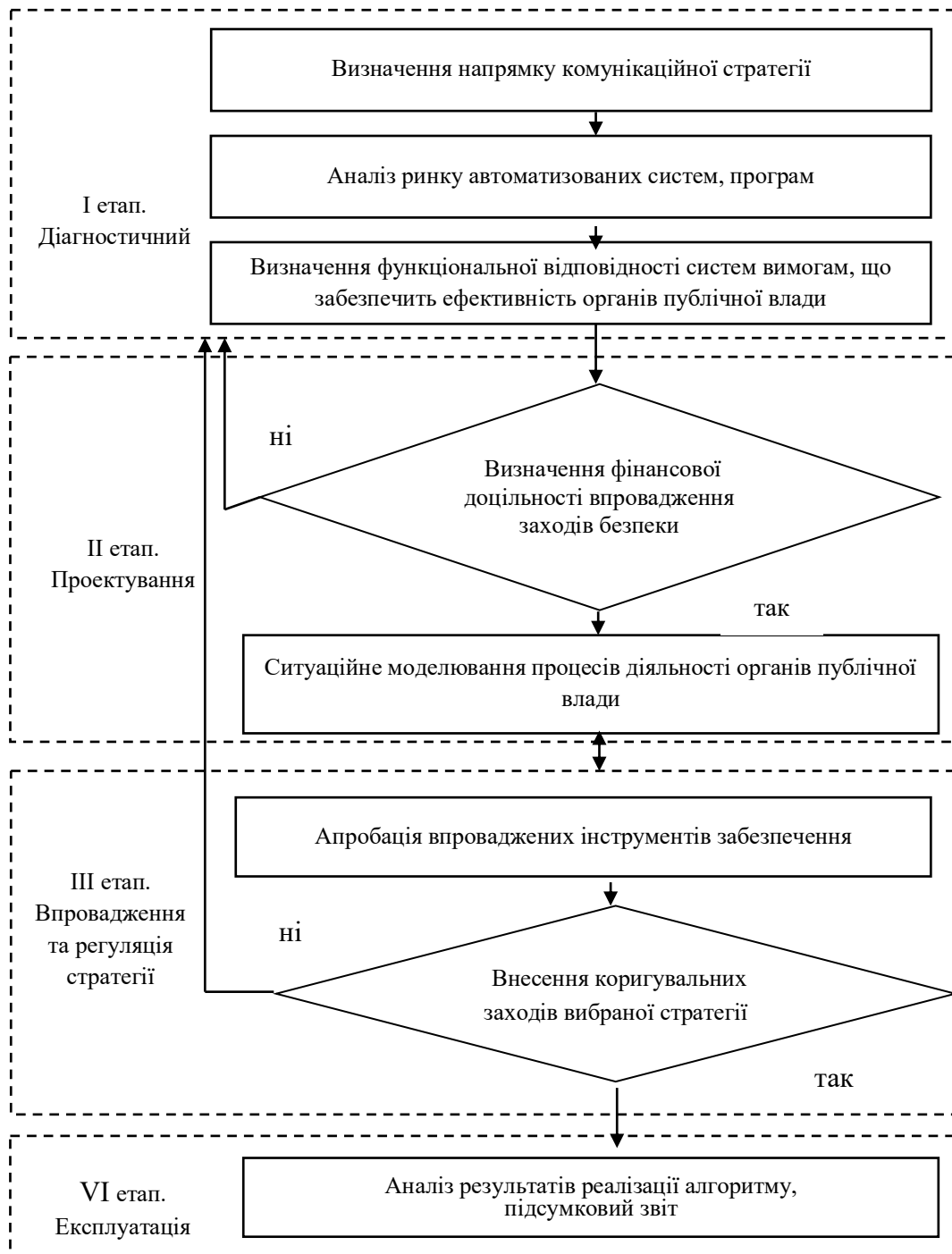


Рис. 3.10. Алгоритм впровадження коректного вибору відповідної комунікативної стратегії органів публічної влади

електронний документообіг полегшує процес прийняття рішень та дозволяє документувати весь життєвий цикл управлінських рішень.

Основним критерієм накопичення знань, що впливає на ефективність діяльності органів державної влади, є їхня цінність в інформаційному секторі. Існує п'ять способів накопичення знань:

придбання – використання консультантів та експертів для отримання знань від інших структурних підрозділів;

ресурси спеціалізованих джерел знань, де є інформація з багатьох питань; об'єднання – формування проектних команд з експертів з різних сфер діяльності та досвіду [122; 186].

Структурні підрозділи органів державної влади, які орієнтуються на використання накопичених знань, досягли наступних результатів:

підвищення ефективності праці за рахунок прискорення процесу прийняття рішень на основі цілісності інформації та підвищення рівня задоволеності персоналу. Використовувані технології включають наскрізний доступ до всіх накопичених знань, інтеграцію бізнес-процесів та двосторонній діалог з менеджерами;

використання сучасних засобів комунікації (за допомогою веб-сервісів) для підвищення ефективності процесів;

підвищення ефективності використання знань за рахунок швидкої обробки інформації та налагодженої взаємодії бізнес-даних;

підвищення керованості, надійності, безпеки та простоти використання. Це досягається завдяки використанню стандартних веб-інтерфейсів та мультимедійних інструментів з використанням існуючих мереж.

О. Амосов, Н. Гавкалова зазначають, що інформатизації в організації необхідно приділяти значну роль, оскільки процес інтеграції та глобалізації вимагають від керівників використання нових технологій. Приділення персоналу другорядну роль у порівнянні з інформацією може привести до небажаних результатів. Тому необхідним є врахування паритетності в управлінні як персоналом так інформаційними технологіями, яка може бути забезпечена засобом управління знаннями, що пов'язана з формуванням та ефективним використанням інтелектуального капіталу продуктами його якого є нові ідеї,

технології. На думку авторів, інформатизація забезпечує соціально-економічну ефективність організації через ефективність менеджменту персоналу, що відображує дієвість їх стратегії [3].

Таким чином, комунікативну стратегію можна розглядати як сукупність стратегій, спрямованих на досягнення загальної місії державної політики та забезпечення ефективної взаємодії з цільовими аудиторіями всередині та поза межами адміністративної системи.

Комунікація в державному управлінні є дуже важливим інструментом розвитку демократичних суспільств та невід'ємним атрибутом публічної політики. Забезпечення відкритості та прозорості в публічному середовищі вимагає ефективних механізмів реалізації комунікаційних стратегій, заснованих на принципі зворотного зв'язку. З огляду на великий обсяг даних, якими оперує держава, необхідне більш ефективне управління даними. Переглянуто природу комунікації в державному управлінні та усвідомлено необхідність переходу від моделі інформування до моделі взаємодії в процесі прийняття рішень. Сьогодні сучасні інтернет-технології надають широкий спектр інструментів для спільного прийняття рішень. Існує низка онлайн-платформ, які можуть ефективно організувати співпрацю між великою кількістю учасників для вирішення проблеми. Багато з цих платформ використовують технології з відкритим вихідним кодом, що демонструє прихильність творців до відкритості та демократичних принципів. Тому розробка комунікаційної стратегії є важливою для забезпечення ефективної взаємодії в державному управлінні.

Висновки за розділом 3

Сьогодні однією з найважливіших причин зниження ефективності діяльності органів публічного управління є недостатня комунікативна діяльність органів публічного управління з населенням.

З метою розробки методичного підходу до оцінювання ефективності комунікативної діяльності публічного управління, необхідна комплексна система індикаторів та метрик, що базується на національних статистичних даних та результатах спеціальних емпіричних досліджень ринку інформаційних, комунікаційних та цифрових технологій.

Запропоновано методичний підхід до оцінювання цифровізації суб'єкта публічного управління, який на відміну від існуючих, містить збалансовану систему показників, яка є засобом оцінювання ефективності комунікативної стратегії шляхом поділу вимірювання у чотирьох різних, взаємопов'язаних перспективах: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів, інновацій та навчання, який дає можливість комплексно підійти до розробки та обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління, що був впроваджений у діяльність організації. Важливим етапом запропонованого методичного підходу до оцінювання ефективності цифровізації суб'єкта публічного управління є обґрунтування та визначення показників. З цією метою у роботі здійснено аналіз і теоретичне узагальнення показників оцінювання ефективності суб'єкта комунікативної діяльності публічного управління у розрізі проєкції. Розподілення обґрунтованих для аналізу показників у контексті зазначених проєкцій запропоновано здійснювати за допомогою експертного оцінювання.

Доведено, що принципи комунікативної стратегії органів публічного управління є основним джерелом фундаментальних теоретичних досліджень, що плавно перетікають у практичні дослідження, які формують правила реалізації

комунікативної стратегії органів публічного управління. Принципи публічного управління включають тенденції, зв'язки та взаємодію між об'єктами та суб'єктами публічного управління, які акумулюються в кожному фундаментальному дослідженні з урахуванням довгострокового або короткострокового періоду дослідження.

Запропоновано механізм обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління з позиції програмно-цільового підходу, який на відміну від існуючих, запропонований на основі SWOT-аналізу та заснований на принципах стратегічного менеджменту. Даний механізм обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління, ґрунтуючись на ресурсах та базуючись на застосуванні певних програм, зорієнтованих на досягнення стратегічних цілей дозволить сформулювати алгоритм впровадження коректного вибору відповідної комунікативної стратегії органів публічної влади.

Запропоновано методичне забезпечення оцінювання рівня комунікативної взаємодії у процесі управління персоналом, яке за підсумками застосування алогічного моделювання сформоване організаційне забезпечення, що безпосередньо впливає на систему комунікацій та сприяє ефективному вибору комунікативної стратегії. Запропоноване організаційне забезпечення алгоритму впровадження коректного вибору відповідної комунікативної стратегії органів публічного управління, це дозволить оптимізувати процес вибору найкращих ІКТ-рішень для розгортання та застосування, а також підвищити ефективність їх використання.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 3, відображено у наукових працях автора та використаних джерелах в цьому розділі [3; 15; 48-49; 66; 114-117; 121-122; 160-165; 185-186; 198-199; 201].

ВИСНОВКИ

Дисертацію присвячено вирішенню актуально науково-практичного завдання щодо розвитку й удосконаленню теоретичних положень, методичних підходів та розроблення практичних рекомендацій з обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління.

Дослідження законодавчої, нормативної, методичної, економічної баз показало наявність різних, узгоджених підходів до використання інформаційних ресурсів, і, отже, неефективності бюджетних витрат на інформатизацію, невідповідності різних програм та проектів, що містять заходи щодо використання інформаційних та комунікаційних технологій.

В роботі зазначена актуальність обраної тематики, а саме, те, що сучасна ситуація в економіці та соціальній сферах характеризується концентрацією зусиль органів публічного управління на вирішенні проблем розвитку території. Для забезпечення ефективного розвитку території необхідна розробка системи заходів, спрямованих на досягнення високого соціально-економічного становища в перспективі та його постійне покращення. У цих умовах особливо важливими є питання всебічної оцінки існуючого становища, знаходження найефективнішого варіанта використання ресурсного потенціалу та вироблення на цій основі комунікативної стратегії органів публічного управління. Комунікативні стратегії базуються на використанні програмно-цільового підходу, який включає баланс інтересів органів публічної влади, населення та бізнесу. Таким чином, обґрунтування комунікативної стратегії органів публічної влади набуває неабиякого теоретичного та практичного значення та обумовлюють актуальність та своєчасність представленого дисертаційного дослідження.

Відповідно до проведеного дослідження слід зробити наступні висновки: з метою визначення поняття «комунікативна діяльність в публічному управлінні», проведено аналіз сутності дефініції «комунікація», «комунікативна

діяльність». Це дозволило надати характеристики складовим ключових підсистем комунікативної діяльності. З урахуванням впливу чинників (внутрішнього, зовнішнього та чиннику взаємодії) на комунікативну діяльність в публічному управлінні, запропоновано комунікативну діяльність в публічному управлінні визначити як систему дій, триєдиний процес цілеспрямованої взаємодії суб'єктів публічного управління, де в залежності від рівнів ієрархії управління, та їх взаємодією з внутрішнім та зовнішнім середовищем де через інформаційно-комунікаційні аспекти діяльності та методи в системі двосторонніх зв'язків, приймаються управлінські рішення, дія яких спрямована на досягнення результату;

аналіз наукових джерел дозволив зробити висновок, комунікативна стратегія органу публічного управління розглядається довгостроковим планом, сформований на принципах публічного управління, включає інструменти стратегічного менеджменту з позиції програмно-цільового підходу та є важливою структурною частиною, що становить і формує напрям сталого розвитку держави та регіону зокрема;

аналіз існуючих підходів дали змогу надати новий підхід щодо виявлення чинників впливу на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління, в основу аналізу якого покладено формування профілю середовища Дж. Вільсона, та який містить інструменти комунікативної взаємодії: інформаційні, аналітичні, комунікаційні, організаційні. Система чинників впливу на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління складається з зовнішніх чинників, вплив яких визначається обмежувальними та стримуючими заходами та внутрішніми чинниками, вплив яких визначають здатність органів влади до реалізації існуючих можливостей. Дані пропозиції дадуть змогу сформуванню комунікативну стратегію органів публічного управління, реалізуючи існуючі можливості для донесення сфокусованого стратегічного і злагодженого повідомлення до суспільства та побудувати успішний конструктивний діалог між владою та суспільством з метою забезпечення стабільності існуючого порядку;

доведено, що комунікативна стратегія органу публічного управління розглядається довгостроковим планом, сформований на принципах публічного управління, включає інструменти стратегічного менеджменту з позиції програмно-цільового підходу та є важливою структурною частиною, що становить і формує напрям сталого розвитку держави та регіону зокрема;

запропоновано методичний підхід до оцінювання цифровізації суб'єкта публічного управління, який на відміну від існуючих, містить збалансовану систему показників, яка є засобом оцінювання ефективності комунікативної стратегії шляхом поділу вимірювання у чотирьох різних, взаємопов'язаних перспективах: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів, інновацій та навчання, який дає можливість комплексно підійти до розробки та обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління, що був впроваджений у діяльність організації;

запропоновано механізм обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління з позиції програмно-цільового підходу, який на відміну від існуючих, запропонований на основі SWOT-аналізу та заснований на принципах стратегічного менеджменту. Даний механізм обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління, ґрунтуючись на ресурсах та базуючись на застосуванні певних програм, зорієнтованих на досягнення стратегічних цілей дозволить сформувати алгоритм впровадження коректного вибору відповідної комунікативної стратегії органів публічної влади;

запропоновано організаційне забезпечення алгоритму впровадження коректного вибору відповідної комунікативної стратегії органів публічного управління, що включає методичне забезпечення оцінювання рівня комунікативної взаємодії у процесі управління персоналом, яке дозволить дійти чітко структурованого управлінського рішення та оптимізувати процес вибору найкращих ІКТ-рішень для розгортання та застосування, а також підвищити ефективність їх використання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдоков Л. М. До питання про електронний уряд як Державне управління. *Право та сучасна держава*. 2012. № 3. С. 39–43.
2. Амосов О. Електронне урядування – альтернативи не має! *Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід* : Матеріали II наук.-практ. семінару (25 квітня 2014 р., м. Дніпропетровськ). Редкол. : В. М. Дрешпак (голов. ред.). Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. 116 с.
3. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Організаційне забезпечення соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. Серія: економічна. Донецьк : ДонНТУ. 2008. Вип. 33. С. 112–119.
4. Андріанов В. Д. Электронное правительство как инструмент повышения качества эффективности государственного управления. *Горизонты экономики*. 2011. № 11. С. 21–26.
5. Антонова Л. В., Антонов А. В., Івашова Л. М. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2023. № 1 (36). С. 10-17. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.2>
6. Антонова Л., Мохова Ю. Удосконалення механізмів електронного урядування в Україні в умовах цифрових перетворень. Публічне управління та регіональний розвиток. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили. 2022. №15. С. 10–29. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.01>
7. Архипова Є. О., Дмитренко Н. О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 1. С. 92–96.

8. Бажинова О. А., Кучабський О. Г. Механізми комунікації влади та громадськості в умовах глобалізації. *Публічне управління: теорія та практика* : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарРІНАДУ «ДокНаукДержУпр», 2012. № 4 (12). С. 196–201.

9. Барегамян С. Х., Карпі Ю. В. Електронне урядування на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях: сучасний стан та перспективи впровадження в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1522> DOI: 10.32702/2307-2156-2019.11.30.

10. Баровська А. Комунікація влади та громадськості: інституційний аспект [аналітична записка]. Національний інститут стратегічних досліджень. 2014. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/293/>.

11. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики. Київ : Академія, 2009. 376 с.

12. 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

13. Борисенко І. І., Дикань Н. В. Менеджмент. Київ: Знання, 2008. 389 с.

14. Бутиріна М. В. Функціональність стереотипів в контексті масово-комунікаційної практики. *Наук. зап. Ін-ту журналістики*: наук. зб. КНУ ім. Тараса Шевченка. 2009. Т.34. URL:<http://www.dbuara.dp.ua> > zbirnik > 5.pdf.

15. Галлін Д., Манчіні П. Сучасні медіасистеми: три моделі відносин ЗМІ та політики; пер. з англ. О. Насика. Київ : Наука, 2008. 320 с.

16. Ганущин С. Адаптація до предметності державного управління наукових підходів, теорій і моделей комунікацій. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 3 (48) / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. С. 76–86.

17. Глубоченко К. О. Класифікація соціальних комунікацій у системі державного управління за ознаками їх спрямованості. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 1(39). С. 358.

18. Горбатенко В. П., Бутовська І. О. Політичне прогнозування. Київ: МАУП, 2005. 152 с.
19. Гошовська В. А. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
20. Гошовська В.А., Поліщук В.А. Складові професій-ного потенціалу державного службовця : навч.-ме-тод. Матеріали / Нац. акад. держ. упр. при Прези-дентові України, Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів. Київ : НАДУ, 2015. 52 с.
21. Гребенюк М. В. Основи стратегічних комунікацій за стандартами НАТО: навч. посіб. Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2017. 180 с.
22. Гришина В. В. Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства : дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук. Харків, 2019. 311 с.
23. Гулай В. Політико-комунікативні стратегії і практики взаємодії органів місцевого самоврядування України та Польщі. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2015. Вип. 27. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/28405/1/015-089-094.pdf>.
24. Дацюк С. Інтелектуальна політика. Львів : Незалежний культурологічний журнал «І», 2010. 468 с.
25. Державне управління: словник-довідник/уклад.: В. Д. Бакуменко (кер. творч. кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар, В. М. Князев, С. О. Кравченко, Л. Г. Штика]; заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. Київ: Видво УАДУ, 2002. 228 с.
26. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія / за заг. ред. Н.С. Орлової. Харків: ВД «Право», 2020. 262 с.
27. Деякі питання Єдиної системи опрацювання звернень : Постанова Кабінету міністрів України № 976 від 27 листопада 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2019-%D0%BF#Text>.

28. Джаїн П. К. Місце комунікативної стратегії у забезпеченні взаємодії органів публічного управління. *Модернізація економіки: теоретичні засади та практика реалізації* : збірник матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (23 січня 2021 року, м. Запоріжжя). Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2021. С. 69–72.

29. Джаїн П. К. Психологічні бар'єри в публічному управлінні. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ* : зб. тез доповідей V Всеукр. наук.-практ. конф. з дистанц. участю (24 березня 2021 р., м. Херсон). Херсон : ДВНЗ «ХДАУ», 2021. С. 88–89.

30. Джаїн П. К. Формування системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації : Матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Розвиток партнерства Україна – ЄС: у сфері державного управління» (в рамках реалізації Модулю «Демократична децентралізація як європейський досвід державного управління» програми «Еразмус+: Жан Моне») (26 листопада 2020 року, Харків). Харків, 2020. С. 580–584.

31. Джаїн П. К., Золенко А. С. Концептуальна модель комунікативної взаємодії органів публічного управління. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 26. С. 38–42.

32. Дзвінчук Д. І. Комунікативна політика органів місцевого самоврядування. Івано-Франківськ : [б. в.], 2016. 129 с.

33. Довіра до парламенту: що її «вбиває» і як відновити втрачене. Лабораторія законодавчих ініціатив. URL: <https://parlament.org.ua/2021/04/22/dovira-do-parlamentushho-yiyi-vbivaye-i-yak-vidnoviti-vtrachene>.

34. Драгомирецька Н. М. Теоретичний аналіз комунікативної діяльності державного службовця : [монографія]. Одеса : Астропринт, 2005. 280 с.

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

36. Драгомирецька Н. Сучасні тенденції комунікацій у державному управлінні. *Публічне урядування*. 2015. Ф 1(1). С. 85–96.

37. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
38. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с
39. Дьякова Е. Г. Переход к электронному правительству: теоретическимодели и национальные практики. Дніпропетровськ: *Вісник Дніпропетровського Університету*, 2013. С. 19-26.
40. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. С. 417.
41. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (гол.) та ін. Київ : НАДУ, 2011. 630с.
42. 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
43. Запровадження комунікації органів державної влади: виклики та завдання : зб. мат. наук.-практ. конф. / упоряд. А. В. Баровська. К. : Фенікс, 2016. С. 3.
44. Зарицька І. П. Категорія «Конвенціональна комунікативна стратегія» в контексті реалізації функцій державного управління. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]*. Серія : Державне управління. 2014. Т. 242, Вип. 230. С. 56–61. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2014_242_230_12.
45. Зарицька І. П. Результативність стратегій комунікацій в державному управлінні. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. Одеса. С. 60–62. URL:<http://www.vestnik-philology.mgu.od.ua/archive/v4/11.pdf>.
46. Івашова Л. М., Івашов М.Ф. Особливості використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для запобігання та протидії корупції в системі публічного управління. Модернізація публічного управління в умовах

глобальних змін світового простору: колективна монографія. 2021. Львів-Торунь: Ліга -Прес, 2021 С. 29–54.

47. Кашкин В. Б. Введение в теорию коммуникации. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2000. 175 с.

48. Кириллова Н. Н. Коммуникативные стратегии и тактики с позиций нравственных категорий. *Вестник НГТУ им. Р. Е. Алексеева. Серия «Управление в социальных системах».*

49. Кілієвич О. І. Економічний аналіз державної політики: навч. посібник. К.: НАДУ, 2011.

50. Кіслов Д. В., Романенко С. О., Чаплай І. В. Маркетингова комунікологія як механізм реалізації державної політики: монографія. Київ : ДП «ВД «Персонал», 2018. 412 с.

51. Козаков В. М., Рашковська О. В., Ребкало В. А. та ін. Державно-громадянська комунікація: шлях від кризи до взаємодії : монографія. Київ : Персонал, 2017. 288 с.

52. Колесніков А., Чмир М. Аналіз та перспективи цифровізації глобального інформаційного простору в Україні. *Topical issues of modern science, society and education* : міжнар. наук.-прак. конф. : матер.. Харків, 2021. С. 216-219.

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

54. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ: К.І.С., 2016. 130 с.

55. Комунікаційна стратегія ДПС: поняття, цілі та основні напрями реалізації. НДІ фіскальної політики (Наук. дослід. інст. фіскальної політики). URL: <https://www.ndifp.com/1081/#:~:text=Відповідно%2C%20комунікаційна%20стратегія%20%20це%20системна,досягати%20організаційних%20цілей%20%5B2%5D>.

56. Комунікаційна стратегія Мереш'янської міської ради та її Виконавчого комітету на 2020 – 2022 роки. URL: <https://drive.google.com/file/d/1nw2p1CpvcZclpJQhyassynIYVYiT83za/view>.

57. Кондратенко П. Б. Коммуникационная деятельность как организация социального пространства гражданского общества Автореферат кандидат социологических наук. *Научная библиотека диссертаций и авторефератов disserCat*. URL: <http://www.dissercat.com/content/kommunikatsionnaya-deyatelnost-kak-organizatsiyasotsialnogo-prostranstva-grazhdanskogo-obsh#ixzz2rxX2tkfO>

58. Коник Д. Стратегічні комунікації : посібник для державних службовців. МБРР. Київ : ТОВ «ОБНОВА КОМПАНІ», 2016. 256 с

59. Королько В. Г. Паблік рілейшнз: наукові основи, методика, практика: підручник. Київ : ВД «Скарби», 2001. 400с.

60. Коротич О.Б. Комуникативна 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: ХарПІ НАДУ «Магістр». 2019. С. 23–25.

61. Костюк І. В. Поняття стратегії економічного розвитку країни: соціальний вимір. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.10. С. 212–218. URL:https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2014/24_10/38.pdf.

62. Кохан А. Комуникативна стратегія і тактика органів публічної влади. *Запровадження комунікації органів державної влади: виклики та завдання* : зб. мат. наук.-практ. конф. / упоряд. А. В. Баровська. К. : Фенікс, 2016. С. 69–75.

63. Кравець М. А. Комуникативна стратегія: систематизація визначень, підходи до розробки. *Газета ВГУ. Серія: Економіка і управління*, 2013. №1. С. 149–153

64. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2007. 387 с.

65. Кушнір О.В. Поняття та сутність стратегічних комунікацій у сучасному українському державотворенні. URL: <http://goal-int.org/ponyattya-tasutnist-strategichnixkomunikacii-usuchasnomuukrainskomu-derzhavotvorenni/>

66. 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.e-ratp.academy.gov.ua/2015_2/3.pdf.

67. Лобань Т. І. Формування лідеру нового типу. Мат-ли Всеукраїнської науково-практичної конференції «Українська політична антропология як гуманістичний чинник державотворення в Україні», (9–10 жовтня 2002 рік) та Всеукраїнської науково-методичної конференції «Філософські, культурні, релігієзнавчі аспекти осмислення сучасного світу та їх науково-методичні значення» (24-25 жовтня 2002 рік) : Збірн. наук. пр. з гуманіт. наук. Запоріжжя, ЗДІА, 2003. С. 85–86.

68. Лопушинський І.П. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL: <http://www.srbss-nbuiv.ua/>

69. Мазур В. Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. *Державне управління: удосконалення та розвиток* : Електр. журнал. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=313>.

70. Мельник А. Ф. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посіб. За ред. А. Ф. Мельник. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 464 с.

71. Менеджмент: консп. лекц. Тернопіль : ТНЕУ, 2011. 281 с.

72. Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 2. Pp. 93–99.

73. Михайловська О. Деякі аспекти комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості. *Науковий вісник Полісся*. 2016. Т 1. (5).

74. Мінцберг Г. Стратегічне сафарі: екскурсія надрами стратегічного менеджменту. Нью-Йорк: FreePress, 1998. URL: <https://www.management.com.ua/strategy/str341.html>

75. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

76. Наукові підходи до визначення сутності поняття комунікаційної стратегії та її основних форм. Науковий блог Національний університет "Острозька академія". 2018. URL: https://naub.oa.edu.ua/2018/наукові_підходи_до_визначення_сутнос.

77. Наумік К. Г. Управління комунікаційною політикою в умовах постіндустріального суспільства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 132 с.

78. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організаціях державного управління: навч. посіб. ; За заг. ред. Н. Р. Нижник. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 159с.

79. Овсянікова О. Комунікаційна стратегія судової влади: поняття, цілі, основні напрями реалізації. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 1. С. 23–29.

80. Пеліванова Н. І. Правове регулювання публічних консультацій: міжнародні стандарти та завдання для України. *STRATEGIC PRIORITIES*. 2019. № 1(49). С. 73–79.

81. Петров В. Стратегічні комунікації як інструмент протидії у гібридній війні. *Запровадження комунікації органів державної влади: виклики та завдання* : зб. мат. наук.-практ. конф. / упоряд. А. В. Баровська. К. : Фенікс, 2016. С. 65—69.

82. Пісоцький В. Комунікативна активність територіальної громади в процесі здійснення місцевого самоврядування в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 4 (19). С. 240–251.

83. Плохих В. І. Соціально-комунікативна проблематика у дослідженнях державно-управлінських відносин. *Державне управління. Політологія*: зб. наук. пр. 2010. Т. 125. Вип. 12. С. 40.

84. Побережна М. П. Комунікаційні стратегії забезпечення стратегічного розвитку підприємств хлібопекарської галузі: автореф. дис. канд. економ. наук. Київ, 2014. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/19033/1/Poberezhna%20aref%202003.pdf>.

85. Побережна М. П. Комунікаційні стратегії забезпечення стратегічного розвитку підприємств хлібопекарської галузі: автореф. дис. канд. економ. наук. Київ, 2014. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/19033/1/Poberezhna%20aref%202003.pdf>.

86. Попович Н. Регулятивні стратегії державно-управлінського дискурсу. *Ефективність державного управління*: зб. наук. пр. 2011. Вип. 29. С. 236.

87. Портер М. Стратегія конкуренції ; пер. з англ. Київ : Вид-во «Основи», 1998. 236 с.

88. Почепцов Г. Токсичний інфопростір. Як зберегти ясність мислення і свободу дії. Харків : Vivat, 2021. 384 с.

89. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки від 5 серпня 2020 р. № 695. *Офіційний вісник України*. 2020. № 67. Ст. 2155. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11>.

90. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.08.2016 р. № 74/98-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80>.

91. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Указ Президента України від 7 вересня 2021 року № 487/2021. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>

92. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження від 3 березня 2021 р.

№ 167-р ; схвалено Кабінетом міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>.

93. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : розпорядження від 3 березня 2021 р.

№ 167-р.; схвалено Кабінетом міністрів України <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>.

94. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>.

95. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text>.

96. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

97. Публічне управління : термінол. слов. / за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петрос. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

98. Райт Г. Державне управління : пер. з англ. Київ : Основи, 1994. 191 с.

99. Рачинська О. А. Комунікативне партнерство як механізм оптимізації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 2(45). С. 135–145.

100. Рачинська О. А. Механізми реалізації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління : Дис. на здобуття наук. ступ. канд. наук з держ. упр. Київ, 2019. URL:<http://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Dis-Rachynska-OA.pdf>.

101. Різун В. Природа й структура комунікативного процесу/Електронна бібліотека інституту журналістики. *Ін-т журналістики Київ нац. ун-ту*

ім. Тараса Шевченка. URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=1005>.

102. Романенко Є. діалогічна взаємодія громадськості та органів державної влади у процесі формування державної політики. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. Вип. 2. С. 50–54.

103. Романенко Є. Комунікативна політика держави: теоретико-методологічний аналіз : монографія. Київ : НАДУ, 2014. С. 399.

104. Романенко Є. О. Публічна комунікація як засіб транспарентності державного управління : *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Київ: НАДУ, 2014. Вип. 1. С.132.

105. Самойленко С. Координація комунікативної діяльності органів виконавчої влади: стан та шляхи вдосконалення. *Запровадження комунікації органів державної влади: виклики та завдання* : зб. мат. наук.-практ. конф. / упоряд. А. В. Баровська. К. : Фенікс, 2016. С. 60—65.

106. Сергієнко Т. І. Роль менеджера в системі прийняття управлінських рішень. *Сучасне українське суспільство у вимірах глобалізації і євроінтеграції* : Мат-ли Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (21 – 22 березня 2013 р.). За ред. д-ра філос. наук, проф. В. Г. Воронкової; Запоріз. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2013. С. 231–234.

107. 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

108. Сивак, Т. Принципи стратегічних комунікацій у публічному управлінні. *Public Administration: Theory and Practice*, 2019. 1. С. 41-49.

109. Соловйов А. І. Політична комунікація: до проблеми теоретичної ідентифікації. *Поліс*, 2002. №3. С. 5–18.

110. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практичний посібник / Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.

111. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#n15>.

112. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» [Текст] : схвалена Указом Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

113. Твердохлебов Є. О. Теоретичні засади дослідження комунікативної взаємодії в публічному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2014. Вип. 2 (45). С.82–91. URL:http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Trpu_2014_2_14.

114. Ткачова Н.М., Ключник А.В. Нормативно-правове регулювання громадських слухань як форми взаємодії органів влади та інститутів громадянського суспільства. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2021. № 22. С. 40–45

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

116. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

117. Урядовий контактний центр. URL: <https://ukc.gov.ua/a-statystyka-a/informatsiya-shhodo-zvernen/>.

118. Філософський енциклопедичний словник : енциклопедія / голов. ред. В. І. Шинкарук ; НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди. К. : Абрис, 2002. С. 374.

119. Чальцева О. М., Швець К. А. Досвід впровадження публічних е-консультацій у європейських країнах. *Політичне життя*. 2021. С. 62–68.

120. Чистов С. М., Никифоров А. Є., Куценко Т. Ф. та ін. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Київ : Вид-во КНЕУ, 2000. 316 с.

121. Чукут С. А., Яценко В. О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжний та український досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 72–79.
122. Чуприна А. Роль соціальних мереж у кризовій комунікації в умовах війни. Інформаційне агенство «ЛІГАБізнесІнформ». Вебсайт. URL: <https://blog.liga.net/user/achupryna/article/45924>
123. Шавкун І. Г. Публічне управління: комунікаційний аспект. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/monodrupradmin_513.pdf.
124. Шарков Ф. И. Политический консалтинг : учеб. пособ. М.: Издательско–торговая кооперация «Дашков и К», 2004. 460 с.
125. Швайка Л. А. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Київ : Вид-во «Знання», 2006. 435 с.
126. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. Київ : Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.
127. Шилепницький П. І. Державно-приватне партнерство: теорія і практика: монографія. Чернівці : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2011. 455 с.
128. Шотурма Н. В. Комунікативна політика органів місцевого самоврядування (на прикладі України та республіки Польща) : дис. на здобуття наук. ступ. канд. політ. наук. Івано-Франківськ, 2016. 225с.
129. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2011. 328 с.
130. Almond G., Coleman J. The Politics of The Development Areas. Princeton, N. J. : Princeton University Press, 1960. 591 p.
131. Ansoff H. I. Strategic management. London : Macmillan, 1979, 236 p.
132. Apel K.-O. Selected Essays. Vol. 2. London : Humanities Press, 1994. 356 p.
133. Arendt H. On Lying and Politics: A Library of America Special Publication. New York : Library of America, 2022. 158 p.

134. Boyne G. A. Public and private management: What is the difference? *Journal of Management Studies*. 2002. Vol. 39, Issue 1.
135. Chandler A. D., McCraw T. K. *The Essential Alfred Chandler. Essays Toward a Historical Theory of Big Business*. Cambridge, Massachusetts : Harvard Business School Press, 1991. 538 p.
136. Chin Yee, L. C. Performance Measurement and Adoption of Balanced Scorecards. A Survey of Municipal Governments in the USA and Canada. *The International Journal of Public Sector Management*. 2004. Vol. 17, No. 3. Pp. 204–221.
137. Chouliaraki L., Faccolini F. *Media Discourse and the Public Sphere. Discourse Theory in European Politics: Identity, Policy and Governance*. New York. 2005. P. 356–407.
138. Clift S. *Putting, Pen to Paper: Electronic Democracy, Write On!* 1996. URL: <https://stevenclift.com/putting-pen-to-paper-electronic-democracy-write-on-by-steven-clift-1996/>.
139. *Communications Policy of the Government of Canada*. URL: <http://caid.ca/ComPolFedGov2006.pdf>.
140. *Consul Open Participation, Open Software for Citizen Participation*. 2015. URL: http://consulproject.org/docs/consul_executive_dossier_en.pdf.
141. *Consul Open Participation, Open Software for Citizen Participation (2015)*. URL: http://consulproject.org/docs/consul_executive_dossier_en.pdf.
142. *Consul ProjectTest*. URL: https://oecd_opsi.org/innovations/consulproject/.
143. Cornelissen J. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. New York : SAGE, 2017. 336 p.
144. Deutsch K. W. *The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control*. London : Free Press of Glencoe, 1963. 316 p.
145. Drucker P. F. *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management (Collins Business Essentials)*. New York : Harper Business. 368 p.

146. Durand G. *The Anthropological Structures of the Imaginary*. Brisbane : Boombana Publications, 1999. 448 p.
147. Etzioni A. *The Active Society*. New York, 2009. 466 p.
148. Eysenck H. J., Wilson G. D. *A Textbook of Human Psychology*. Lancaster : MTP press LTD, 1976. 344 p.
149. Faccolini F. *Media Discourse*. London: Edward Arnold. 1995.
150. Flusser Ü. *A história do diabo*. São Paulo: Annablume, 2005. 456 p.
151. Gavkalova N. L., Jain P. K. Визначення ролі комунікацій у публічному управлінні. *Public Administration and Management: modern scientific discussions : Collective monograph*. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2020. С. 113–130. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-022-3-7>
152. Gavkalova N., Hryshyna V., Jain P. Organizational support of implementation of communicative projects in the activity of public administration bodies. *Public Administration and Law Review*. Tallinn, Estonia. 2021. Issue 4 (8). Pp. 44–51.
153. Gavkalova N., Hryshyna V., Kumar Jain Pradeep. Analysis of the use of information and communication technologies in public administration. *Public Administration and Law Review*. Tallinn, Estonia. 2022. Issue 2 (10). Pp. 23–37. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27973>.
154. Gemert van L., Woudstra E. Changes in writing in the workplace. *Organizational communication and change ; P. J. Salem (Ed.)*. Cresskill, NJ: Hampton Press, 1999. Pp. 209–241.
155. Gonzalez J. M. B. The Consul project for citizen participation. URL: <https://www.slideshare.net/mysociety/the-consul-project-for-citizen-participation-jos-mara-becerra-gonzalez-consul-project-at-madrid-city-council>.
156. Government of Canada. Policy on Communications and Federal Identity. URL: <https://www.tbs.sct.gc.ca/pol/doceng.aspx?id=30683>.
157. Habermas J. *The Theory of Communicative Action ; translated by T. McCarthy*. Cambridge: Polity. 1984. URL: <https://archive.org/details/theoryofcommunic01habe/page/n5/mode/2up>.

158. Haken H. Information and Self-Organization: A Macroscopic Approach to Complex Systems. Berlin, Germany : Springer, 1988.
159. Hamel G., Prahalad K. Strategic Intent. Harvard Business Review. 1989. May – June.
160. Hulsmann J. The Ethics of Money Production. Scotts Valley, California : CreateSpace Independent Publishing Platform, 2008. 292 p.
161. Hulsmann M., Pfeffermann N. The Linkage Between Strategy and Communication for Innovation. Strategies and Communications for Innovations. Berlin, Germany: Springer, 2011. P. 185–192.
162. IUCN Bangladesh Communications Strategy: Improving Natural Resource Governance for Rural Poverty Reduction. URL: https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/communication_strategy.pdf.
163. Jain P. K. Organizational support of effective communicative interaction of public administration bodies. Public Administration and Law Review. Tallinn, Estonia. 2023. Issue 1 (10). (у друці).
164. Jain P. K. Trends of modernization of public administration of public administration models Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку : матеріали XXII Міжнар. наук.-практ. конф. ; за ред. І. В. Жукової, Є. О. Романенка (7 липня 2022 р., м. Любляна (Словенія)). Любляна (Словенія) : ГО «ВАДНД», С. 28–33. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-22.pdf>.
165. Jain P. K., Hryshyna V. Analysis of the use of information and communication technologies in public administration. Public Administration and Law Review. Tallinn, Estonia. 2022. Issue 2 (10). Pp. 55–62.
166. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review. 1996. January/February. Pp. 75–85. URL: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton96.htm>
167. Karlof B. Business Strategy: A Guide to Concepts and Models. London : The Macmillan Press LTD., 1989. 166 p.

168. Kyzym M., Gavkalova N., Lola Y., Prokopovych S., Jain P. Ecological changes during crisis period. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 8th International Scientific Conference on Sustainability in Energy and Environmental Science, Volume 628 (21–22 October 2020, Ivano-Frankivsk, Ukraine).
169. Lahiff J. M., Penrose J. M. Business Communication: Strategies and Skills. Hoboken, New Jersey : Prentice Hall, 1997. 634 p.
170. Lambin J. J., Chumpitaz R., Schuiling I. Market-Driven Management, Second Edition: Strategic and Operational Marketing. New York : Palgrave Macmillan. 2007. 496 p.
171. Lasswell H. Propaganda technique in the World War. London, 1927. 250 p.
172. Lazarsfeld P. F., Fleck C. An Empirical Theory of Social Action : Collected Writings. Oxford : Bardwell Press, 2011. 485 p.
173. Luhmann N. Theory of Society. Vol. 1. Cultural Memory in the Present. Stanford, Calif. : Stanford University Press, 2012. 487 p.
174. Luhmann N. Theory of Society. Vol. 2. Cultural Memory in the Present. Stanford, Calif. : Stanford University Press, 2013. 470 p.
175. Luhmann N., King M. Trust and Power. Cambridge : Polity, 2017. 264 p.
176. McLuhan M. Understanding Media. The Extensions of Man. Berkeley, CA : Gingko Press, 2003. 616 p.
177. Merton R. K. Sociology of Science and Sociology as Science. New York: Columbia University Press, 2010. 320 p.
178. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners, 1994.
179. Munch R. Die Entfaltung der gesellschaftlichen Kommunikation. Dynamik der Kommunikationsgesellschaft Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 2005. URL:<http://www.academygo.ru/Site/GrObsh/Publications/Munch3.shtml>.

180. Murphy D. M. Strategic Communication Talking the Talk: Why Warfighters Don't Understand Information Operations. U.S. Army War College, 2019. 409 p.

181. Newcomb T. M. Social Psychology: The Study of Human Interaction. Theodore M. Newcomb, Ralph H. Turner, Philip E. Converse. Abingdon : Routledge & Kegan Paul, 1975. 591 p.

182. Newcomb T. The Study of Consensus. Sociology Today: Problems and Prospects. Eds.: R. K. Merton, L. Broom, S. Cottrell. New York: Basic Books, 2009. 623 p.

183. Parlamento Europeo. 5 aprile 2013. Relazione sui rischi di violazione nell'UE e particolarmente in Italia. Della liberta di espressione e di informazione (articolo 11, paragrafo 2 della Carta dei 25 diritti fondamentali). Comissione per la liberta e i diritti dei cittadini, la giustizia e gli affari interni.

184. Parsons T. The System of Modern Societies. Hoboken, New Jersey : Prentice-Hall, 1971. 152 p.

185. Patricia E., Syed A. R. Communication Policy in Developed Countries. URL: https://books.google.com.ua/books?id=1rrMCgAAQBAJ&pg=PT89&lpg=PT89&dq=Communication+policy+of+the+Government+of+Canada&source=bl&ots=sbthun3feY&sig=ACfU3U2cJgxW3__1B0Ct4vH7T_XBQMVqg&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwj6ivr2_8bpAhWDHHcKHa04DA4ChDoATABegQICRAB#v=onepage&q=Communication%20policy%20of%20the%20Government%20of%20Canada&f=false.

186. Patricia E., Syed A. R. Communication Policy in Developed Countries. URL: https://books.google.com.ua/books?id=1rrMCgAAQBAJ&pg=PT89&lpg=PT89&dq=Communication+policy+of+the+Government+of+Canada&source=bl&ots=sbthun3feY&sig=ACfU3U2cJgxW3__1B0Ct4vH7T_XBQMVqg&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwj6ivr2_8bpAhWDHHcKHa04DA4ChDoATABegQICRAB#v=onepage&q=Communication%20policy%20of%20the%20Government%20of%20Canada&f=false.

187. Patterson T. E. *The Mass Media-Election: How Americans Choose their President*. New York, 2000. 483 p.
188. Portulans Institute (PI) : *Network Readiness Index Database*. Portulans Institute. 2021. URL: <https://networkreadinessindex.org/>.
189. Poster M. *The Mode of Information: Poststructuralism and Social Context*. Cambridge: Polity Press, 1990. 387 p.
190. Rogers E. M. *Communication Technology: The New Media in Society*. Is Detroit Michigan : Free Press, 1986. 273 p.
191. Ruler B. van. *Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests*. *International Journal of Strategic Communication*. 2018. Vol. 12. URL: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>.
192. Ruler B. van. *The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies*. *Public Relations Review*. 2004. No. 30. P. 123–143.
193. Ruler Betteke Van. *Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests*. *International Journal of Strategic Communication*. 2018. Vol. 12. URL: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
194. Schramm W. *The process and effects of mass communication*. Urbana: University of Illinois Press, 1954. 586 p.
195. Schramm W., Roberts D. *The Nature of Communication Between Humans*. *Process of Effects of Mass Communication*, revised edition, Urbana, 1971. P. 345–411.
196. Schutz A. *The phenomenology of the social world*. Evanston, Illinois : Northwestern University Press, 1967. 255 p.
197. Shibusani T. *Social Processes. An Introduction to Sociology*. Berkley : University of California Press. 1986. 592 p.
198. Smorgunov L. V. *In search of governability: concepts and transformation of public administration in the 21st century*. Saint Petersburg : St. Petersburg University. 2012. 362 p.
199. Thorson K. *Strategic Communication*. Oxford Bibliographies. 2018.

200. URL: <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo9780199756841/obo97801997568410007.xml#obo97801997568410007bibItem0002>.
201. Thorson K. Strategic Communication. Oxford Bibliographies. 2018. URL: <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo9780199756841/obo97801997568410007.xml#obo97801997568410007bibItem0002>.
202. Toffler A. Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century. London : Bantam Books, 1991. 624 p.
203. United nations New York, 2020. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index>.
204. Veen J. The art & science of Webdesign. Indianapolis, Ind. : New Riders, 2001, 276 p. URL: <https://archive.org/details/artscienceofweb00veen>.
205. Weaver W., Shannon C. E. The mathematical theory of communication. Univ. of Illinois Press, 1963. 131 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Визначення сутності дефініції «комунікація»

| № з/п | Сутнісна складова | Визначення, з позиції відповідного аспекту | Джерело |
|--------------------------|---|---|--------------------------|
| <i>Соціальний аспект</i> | | | |
| 1 | сутнісна характеристика суспільства | сутнісна характеристика самого суспільства, оскільки людські відносини, як загалом і суспільне життя, не можливі без комунікації | Н. Луман [173; 174; 175] |
| 2 | культурний процес | штучний, культурний процес, що ґрунтується на винайденні інструментів, якими є підпорядковані кодам символи | В. Флюссер |
| 3 | взаємодія між суб'єктами | елемент взаємодії людей, груп, народів, держав, в ході якого здійснюється передача і взаємопередача інформації, почуттів, оцінок, значень, смислів, цінностей, яка займає провідне місце в сфері соціальних процесів | С. Бориснев |
| 4 | передача інформації | передача інформації, процеси перекодування вербальної в невербальну і невербальної у вербальну сфери, тобто вона стає можливою лише за умови передачі знань між окремими автономними системами, представленими різними людьми у процесі смислової взаємодії | Г. Почепцов [88] |
| 5 | процес обміну повідомленнями | двосторонній процес обміну повідомленнями який базується на загально визначених поняття та обумовлений змістом взаємовідносин комунікаторів з соціальним оточенням | В. Королько [59] |
| 6 | процес передачі повідомлень | процес передачі повідомлень, підтримка спільноти за рахунок утворення й стабілізації соціальних зв'язків | М. Бутиріна [14] |
| 7 | взаємодія | взаємодія, здатне породжувати системний конгломеративний сенс буття, який викликає інтегрований інтерес у цілого суспільства | Т. Паттерсон |
| 8 | процес передачі і сприйняття інформації | соціально обумовлений процес передачі і сприйняття інформації, в умовах міжособистісного і масового спілкування з допомогою різних комунікативних засобів | С. Бориснев |
| 9 | соціальна взаємодія | смисловий аспект налагодження соціальної взаємодії | М. Андріанов [4] |
| 10 | комунікативний вплив | взаємний вплив партнерів один на одного шляхом використання системи знаків; здійснення комунікативного впливу, який можливий лише за наявності єдиної чи схожої системи кодифікації та де кодифікації, єдиної мови, кожен раз коли людина має справу з передачею і зберіганням інформації | Ю. Лотман [50] |

Продовження додатка А
Продовження таблиці А.1

| з/п | Сутнісна складова | Визначення, з позиції відповідного аспекту | Джерело |
|-----|---|--|---------------------------|
| 11 | | елемент взаємодії людей, груп, народів, держав, в ході якого здійснюється передача і взаємопередача інформації, почуттів, оцінок, значень, смислів, цінностей, яка займає провідне місце в сфері соціальних процесів | С. Бориснєв |
| | | <i>Публічний аспект</i> | |
| 12 | взаємодія між людьми | взаємодія між людьми та групами людей, а також чинників впливу на оточуючих, з метою спонукання їх до діяльності | Н. Драгомирецька [34; 35] |
| 13 | процес обміну інформацією | процес обміну інформацією в суспільстві, що ґрунтується на принципово нових засадах рівного, взаємовідповідального діалогу в форматі суб'єктно-суб'єктних горизонтальних відносин | І. Шавкун [123] |
| 14 | регламентований процес | процес, що здійснюється за чітко визначеними правилами, які узгоджуються з соціальними нормами, враховують конкретний стан економічних, політичних та міжнародних умов розвитку суспільства | Д. Кіслов [50] |
| 15 | процес суспільної взаємодії | процес суспільної взаємодії за допомогою повідомлень, змістом яких є публічне управління, реалізація публічної влади та публічної політики | В. Дрешпак [37] |
| 16 | стратегічний інструмент | стратегічний інструмент побудови світової держави, співзвучного з концепцією глобальної держави, основу якого складають певні мережеві форми взаємодії між громадянами, між громадянами і владою, між державами, в цілому. | Н. Винер |
| 17 | взаємодія інституцій | взаємодії адміністративних і політичних організацій з соціумом | І. Шавкун [123] |
| 18 | процес, зв'язок суб'єктів, обміну інформацією | спрямований зв'язок соціальних суб'єктів в часі і просторі для передачі і обміну соціальною інформацією, з'єднання різних видів діяльності в єдиний процес. | Б. Родіонов |
| 19 | процес встановлення контактів | процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства загалом на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації | В. Різун [101] |
| 20 | процес зв'язку, взаємодія | двосторонній процес зв'язку, коли і відправник, і одержувач інформації в рівній мірі взаємодіють один з одним, обмінюючись повідомленнями (сигналами) | У. Шрамм [194; 195] |

Продовження додатка А
Продовження таблиці А.1

| № з/п | Сутнісна складова | Визначення, з позиції відповідного аспекту | Джерело |
|-------|---------------------|---|-------------------------|
| 21 | форми взаємодії | форми взаємодії суб'єктів і об'єктів управління, оскільки основою демократії є врахування потреб і позиції об'єкта управління | Л. Литвинова [66] |
| 22 | засіб зв'язку | засіб за допомогою якого в єдине ціле поєднуються організаційна діяльність, модифікується поведінка, здійснюються зміни інформація, набуває ефективності, реалізуються цілі | Н. Нижник [78] |
| 23 | соціальний процес | соціальний процес, що відображає громадську структуру і виконує в ній сполучну функцію | А. Соколов [106] |
| 24 | засіб зв'язку | засіб транслявання певної стратегічної матриці, яка забезпечує реалізацію ефективних каналів взаємодії між органами державної влади та громадськістю. | Є. Романенко [103; 104] |
| 25 | вид спілкування | вид усного спілкування органів державної влади, за допомогою якого відбувається передача офіційної інформації громадськості. | Є. Романенко [103; 104] |
| 26 | передача інформації | передача інформації, яка становить суспільний інтерес і водночас містить відповідний публічний статус | Г. Бакулєв |

Додаток Б

Таблиця Б.1

Характеристика визначення дефініції «стратегія»

| Сутнісна складова дефініції | Визначення дефініції «стратегія», що відносяться до відповідної групи | Джерело |
|-----------------------------|---|----------------------------------|
| система рішень | це система рішень і вироблених напрямів діяльності, послідовна реалізація яких забезпечує досягнення стратегічної мети основними суб'єктами політики, основну лінію, спрямовану на розв'язання завдань усього історичного періоду, на досягнення фундаментальної, довгострокової мети | В. Горбатенко, І. Бутовська [18] |
| | це низка цілеспрямованих рішень, що визначають та розкривають мету компанії; призводять до розроблення принципів планів та політики організації, направлених на досягнення мети; визначають межі ділової активності компанії, а також тип людської й економічної організації; природу економічного та неекономічного внеску, який компанія прагне зробити для своїх власників, працівників, клієнтів та громадськості | К. Андрус [75] |
| | аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити як і де додається цінність, позиціонування організації щодо галузевого середовища | М. Портер [87] |
| сукупність та напрям дій | це сукупність дій визначення способу передбачити майбутнє, визначити можливі шляхи негативного впливу на країну і заходи для його запобігання, а також розроблення методів для досягнення вищого показника економічного та соціального рівня розвитку | І. Костюк [61] |
| | модель узагальнення дій, потрібних для досягнення поставленої мети через координування й розподіл ресурсів фірми, тобто розроблення стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення мети, у якій закладено можливості фірми | В. Горбатенко [18] |
| | розроблення послідовності комунікативних дій, яких притримується учасник комунікації згідно зі змістом цілей, правил, оргресурсів. | І. Зарицька [44; 45] |

| Сутнісна складова дефініції | Визначення дефініції «стратегія», що відносяться до відповідної групи | Джерело |
|--------------------------------|---|-------------------------|
| | це узагальнена модель майбутнього стану економіки та планових дій щодо його досягнення, яка встановлює основні напрями, цілі та пріоритети діяльності, визначає критичні ресурси та необхідні нововведення, містить засоби реалізації пріоритетів та індикатори досягнення планованого результату | Л. Швайка [125] |
| позиція в середовищі | це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища | З. Шершньова [126] |
| комплексний план | план, який інтегрує основну мету організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати ресурси унікальним способом, заснованим на внутрішніх перевагах та недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних із ними діями конкурентів | Дж. Б. Куїн [75] |
| | це комплексний план, сформульований для здійснення місії організації та досягнення її мети | А. Мескон [75] |
| | це детальний, усебічний комплексний план, спрямований на втілення місії організації (держави) | С. Чистов [120] |
| | покрокове, змістовне планування досягнення мети, наявність ресурсів (правил і засобів), розрахунки для кожного кроку | С. Дацюк [24] |
| | планування та план дій, дії щодо досягнення цілей, як засіб та напрям діяльності. | І. Зарицька [44; 45] |

Таблиця Б.2

**Кількість органів державної влади та місцевого самоврядування,
що надають можливість використання інструментів електронної
демократії, за угрупованнями установ за період 2019 – 2020 роки**

| Показник | Роки | Усього | З них | | | |
|--|------|--------|------------------------|------------------------|---------------------------------|--|
| | | | органи державної влади | органи судової системи | органи місцевого самоврядування | державні організації (установи, заклади) |
| Кількість установ, які мали доступ до мережі Інтернет, од | 2020 | 14850 | 3970 | 642 | 8074 | 2164 |
| | 2019 | 17678 | 5102 | 695 | 10584 | 1297 |
| Частка установ, які мали доступ до мережі Інтернет, у загальній кількості установ, які взяли участь в обстеженні, % | 2020 | 94,6 | 91,7 | 87,9 | 97,4 | 92,1 |
| | 2019 | 94,7 | 92,5 | 87,9 | 96,6 | 92,8 |
| Кількість установ, які надавали можливість використання інструментів електронної демократії "Е-звернення", "Е-петиція", "Е-консультація", "Бюджет участі (громадський бюджет)" та інших інструментів електронної демократії, од. | 2020 | 3233 | 1036 | 538 | 1504 | 155 |
| | 2019 | 3853 | 1326 | 568 | 1818 | 141 |
| з них | | | | | | |
| "Е-звернення" | 2020 | 2564 | 904 | 514 | 1026 | 120 |
| | 2019 | 3365 | 1253 | 565 | 1417 | 130 |
| "Е-петиція" | 2020 | 467 | к | х | 451 | к |
| | 2019 | 678 | к | х | 659 | к |
| "Е-консультація" | 2020 | 262 | 101 | – | 151 | 10 |
| | 2019 | 358 | 145 | – | 210 | 3 |
| "Бюджет участі (громадський бюджет)" | 2020 | 341 | 27 | х | 314 | х |
| | 2019 | 416 | 31 | х | 385 | х |

Угрупування установ здійснено відповідно до Державного класифікатора "Класифікація організаційно-правових форм господарювання" (ДК 002:2004): орган державної влади (410), судова система (415), орган місцевого самоврядування (420), державна організація (установа, заклад) (425).

**Використання інструментів електронної демократії органами державної
влади та місцевого самоврядування за угрупованнями установ
за період 2019 – 2020 роки**

| Показник | Роки | Усього | З них | | | |
|--|------|---------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--|
| | | | органами державної влади | органами судової системи | органами місцевого самоврядування | державними організаціями (установами, закладами) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| «Е-звернення» | | | | | | |
| Кількість зареєстрованих «Е-звернень», од | 2020 | 1316433 | 429910 | 217723 | 534314 | 134486 |
| | 2019 | 873685 | 314018 | 77738 | 356634 | 125295 |
| Кількість розглянутих «Е-звернень», од | 2020 | 1314106 | 429407 | 217591 | 532842 | 134266 |
| | 2019 | 858682 | 311359 | 76936 | 349779 | 120608 |
| Частка розглянутих «Е-звернень» у загальній кількості зареєстрованих «Е-звернень», % | 2020 | 99,8 | 99,9 | 99,9 | 99,7 | 99,8 |
| | 2019 | 98,3 | 99,2 | 99,0 | 98,1 | 96,3 |
| «Е-петиції» | | | | | | |
| Кількість оприлюднених «Е-петицій», од | 2020 | 6822 | к | х | 6344 | к |
| | 2019 | 10350 | к | х | 9607 | к |
| Кількість підтриманих (які набрали необхідну кількість голосів на їх підтримку) «Е-петицій», од | 2020 | 882 | к | х | 875 | к |
| | 2019 | 1551 | к | х | 1533 | к |
| Кількість «Е-петицій», підтриманих рішеннями органів, яким адресовані петиції, од | 2020 | 459 | к | х | 458 | к |
| | 2019 | 934 | к | х | 918 | к |
| Частка «Е-петицій», підтриманих рішеннями органів, яким адресовані петиції, у загальній кількості підтриманих (які набрали необхідну кількість голосів на їх підтримку) «Е-петицій», % | 2020 | 52,0 | 33,3 | х | 52,3 | – |
| | 2019 | 60,2 | 84,6 | х | 59,9 | 100,0 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|------|-------|-------|---|-------|-----|
| «Е-консультації» | | | | | | |
| Кількість оприлюднених «Е-консультацій», од | 2020 | 49697 | 35473 | – | 14093 | 131 |
| | 2019 | 11399 | 5639 | – | 5736 | 24 |
| Кількість оприлюднених звітів за результатами «Е-консультацій», од | 2020 | 6229 | 5168 | – | 937 | 124 |
| | 2019 | 6603 | 4735 | – | 1844 | 24 |
| «Бюджет участі (громадський бюджет)» | | | | | | |
| Кількість поданих громадянською проектів «Бюджет участі», од | 2020 | 12939 | 2304 | x | 10635 | x |
| | 2019 | 15347 | 1598 | x | 13749 | x |
| Кількість винесених на голосування проектів «Бюджет участі», од | 2020 | 10384 | 1769 | x | 8615 | x |
| | 2019 | 12757 | 1241 | x | 11516 | x |
| Кількість підтриманих проектів (проектів-переможців) «Бюджет участі», од | 2020 | 3863 | 596 | x | 3267 | x |
| | 2019 | 5443 | 429 | x | 5014 | x |
| Кількість проектів «Бюджет участі», реалізованих за рахунок місцевого бюджету у звітному році, од | 2020 | 3305 | 620 | x | 2685 | x |
| | 2019 | 4143 | 353 | x | 3790 | x |
| Частка проектів «Бюджет участі», реалізованих за рахунок місцевого бюджету у звітному році, у загальній кількості підтриманих проектів (проектів-переможців) «Бюджет участі», % | 2020 | 85,6 | 104,0 | x | 82,2 | x |
| | 2019 | 76,1 | 82,3 | x | 75,6 | x |

Додаток В

| Умовні позначки | Назва показників | Формула | Характеристика | Діапазон |
|------------------------------|--|----------------------------|--|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Інформаційний елемент</i> | | | | |
| (y ₁) | Рівень інформатизації комунікаційного потоку, що транлюється | $P_i = \frac{Va}{V}$ | Визначається як відношення обсягу вхідних інформаційних потоків, які передаються автоматизованим способом до загального обсягу поля інформаційної організації у внутрішній області | [0;1] |
| (y ₂) | Рівень інформатизації документообігу в умовах комунікаційної взаємодії | $P_{id} = \frac{Vd}{V}$ | Дозволяє проаналізувати співвідношення оброблених документів за допомогою автоматизованих документів до загального обсягу документів | [0;1] |
| (y ₃) | Рівень комунікаційних втрат інформаційного потоку | $P_{kv} = \frac{Vkv}{V}$ | Показує рівень комунікаційних втрат інформаційного потоку | [0;1] |
| <i>Технологічний елемент</i> | | | | |
| (y ₄) | Рівень наявності програмних продуктів для управління персоналом за умов комунікаційної взаємодії | $P_{pp} = \frac{Vpp}{V}$ | Показує рівень програмного забезпечення в процесі комунікаційної взаємодії | [0;1] |
| (y ₅) | Рівень забезпеченості комп'ютерами за умов комунікаційного взаємодії | $P_{kz} = \frac{Vkz}{Vpp}$ | Дозволяє визначити відповідність комп'ютерного забезпечення з вимогам, що пропонуються програмними продуктами, необхідними для комунікаційними взаємодіями | [0;1] |
| (y ₆) | Рівень завантаження комунікаційних каналів | $P_{kz} = \frac{Vkz}{Vpp}$ | Показує співвідношення тимчасових проміжків на протязі яких здійснюється трансляція інформації | [0;1] |
| <i>Кадровий елемент</i> | | | | |
| (y ₇) | Рівень потреби підвищення кваліфікації | $P_{kv} = \frac{Vkv}{V}$ | Визначається як відношення обсягу вхідних інформаційних потоків, які передаються автоматизованим способом до загального обсягу поля інформаційної організації у внутрішній області | [0;1] |

Продовження додатка В

Продовження таблиці В

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------|--|-------------------------------|--|-------|
| (y ₈) | Рівень плинності кадрів | $P_{pk} = \frac{Kz + Kp}{Vc}$ | Визначає співвідношення звільнених та прийнятих працівників до середньооблікової чисельності | [0;1] |
| (y ₉) | Рівень, що характеризує конфліктні бар'єри | $P_{kb} = \frac{Vkb}{Vps}$ | Визначає кількість конфліктних ситуацій у самих проблемних ситуаціях | [0;1] |
| <i>Організаційний елемент</i> | | | | |
| (y ₁₀) | Рівень стійкої зворотної взаємодії | $P_{zv} = \frac{Vzv}{Vkp}$ | Визначає кількість відповідей на комунікаційні потоки, що транлюються. | [0;1] |
| (y ₁₁) | Рівень довгострокових стратегічних ініціатив | $P_{si} = \frac{Vc}{Vz}$ | Визначає кількість фактично здійснених цілей до загального обсягу поставлених стратегічних завдань | [0;1] |
| (y ₁₂) | Рівень реалізації оперативних завдань | $P_{oz} = \frac{Vrz}{Vz}$ | Визначає загальну кількість фактично реалізованих оперативних завдань до загальної їх кількості | [0;1] |
| <i>Адміністративний елемент</i> | | | | |
| (y ₁₃) | Рівень систематизації комунікаційної взаємодії | $P_{skv} = \frac{V1}{Vz}$ | Визначає кількість комунікацій, керування якими походить від одного транслятора | [0;1] |
| (y ₁₄) | Рівень деталізації | $P_d = \frac{Vd}{Vo}$ | Визначає відношення кількості комунікаційних даних, які необхідні для ефективного ухвалення управлінського рішення | [0;1] |
| (y ₁₅) | Рівень своєчасності | $P_s = \frac{Vs}{V}$ | Визначає можливість своєчасного отримання інформаційного потоку | [0;1] |

Додаток Г

Публікації здобувача за темою дисертації

Монографії

1. Gavkalova N. L., Jain P. K. Визначення ролі комунікацій у публічному управлінні. Public Administration and Management: modern scientific discussions : Collective monograph. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2020. С. 113–130. (085/042 ум.-друк. арк.)

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-022-3-7>

Посилання:<http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/90/2276/4908-1>

Статті у фахових виданнях України:

2. Джаїн П.К., Золенко А.С. Концептуальна модель комунікативної взаємодії органів публічного управління. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2021. Випуск 26. С. 38-42. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2021.26.7> (фахове видання, категорія Б)

DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2021.26.7>

Посилання: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/26-2021/7.pdf>

3. Ісраел Олувасейідайо Ідріс, Джаїн Прадіп Кумар. Управління та поліпшення якості результатів системи охорони здоров'я. Наукові перспективи. 2021. №8(14). С. 30-40. (фахове видання, категорія Б)

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-8\(14\)-30-40](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-8(14)-30-40)

Посилання: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/423/425>

4. Джаїн Прадіп, К. (2022). Обґрунтування чинників впливу на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, 2022. № (3). С. 46-52. (фахове видання, категорія Б).

DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.6>

Посилання:<https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/244/22>

5. Масляк М.І., Джаїн П. К. Стан та проблеми в реалізації комунікаційних стратегій органів публічного управління. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 5-6. С. 64-69. (фахове видання, категорія Б)

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-5-11>

Посилання: <http://apie.org.ua/en/status-and-problems-in-the-implementation-of-communication-strategies-of-public-administration-bodies/>

Статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базі даних Scopus:

6. Kuzym M., Gavkalova N., Lola Y., Prokopovych S., Jain P. K. Ecological changes during crisis period. IOP Conference. Series: Earth and Environmental Science, 8th International Scientific Conference on Sustainability in Energy and Environmental Science (21-22 October 2020, Ivano-Frankivsk, Ukraine), 2020. Vol. 628. (0,1 ум.-друк. арк.)

Статті в інших виданнях:

7. Jain P. K., Hryshyna V. Analysis of the use of information and communication technologies in public administration. Public Administration and Law Review. Tallinn, Estonia. 2022. Issue 2 (10). Pp. 55–62.

8. Gavkalova N., Hryshyna V., Jain P. K. Organizational support of implementation of communicative projects in the activity of public administration bodies. Public Administration and Law Review. Tallinn, Estonia/ 2021. Issue 4 (8). Pp. 44–51.

Матеріали і тези наукових конференцій

9. Jain P. K. Trends of modernization of public administration of public administration models. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: мат-ли XXII Міжнар. наук.-практ. конф. / за ред. І. В. Жукової, Є. О. Романенка. (Словенія, м. Любляна, 07 липня 2022 р.). Любляна : ГО «ВАДНД», С. 28–33. (0,16 ум.-друк. арк.)

URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-22.pdf>

10. Джаїн П. К. Місце комунікативної стратегії у забезпеченні взаємодії органів публічного управління. Модернізація економіки: теоретичні засади та практика реалізації: зб. мат-лів Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 23 січня 2021 року). Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2021. С. 69–72. (0,16 ум.-друк. арк.)

11. Джаїн П. К. Психологічні бар'єри в публічному управлінні. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: зб. тез доп. V Всеукр. наук.-практ. конф. з дист. участю (Херсон, 24 березня 2021 р.). Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2021. С. 88–89. (0,1_ ум.-друк. арк.)

12. Джаїн П. К. Формування системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. Розвиток партнерства Україна – ЄС: у сфері державного управління : Мат-ли Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (в рамках реалізації Модулю «Демократична децентралізація як європейський досвід державного управління» програми «Еразмус+: Жан Моне»). (Харків, 26 листопада 2020 року). Харків. 2020. С. 580–584. (0,16 ум.-друк. арк.)

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.
м. Харків, пр. Науки, 9-А
Тел.: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 15/2024
від 29.02.2024 р.

Дана ДЖАІН ПРАДІП КУМАР,

який брав участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи
Замовник — **ФОП Фесенко Г.Г.** по темі № 364-56 «**Стратегічне
управління розвитком територій від макро- до мікрорівня**» на посаді
молодшого наукового співробітника з 17.12.2020 року по 31.12.2020 року.

Підрозділ 1.2. Сутність та зміст комунікативної стратегії.

Державний реєстраційний номер **0120U104885**

Начальник відділу



Ірина ЛИТОВЧЕНКО



**МЕРЕФ'ЯНСЬКА МІСЬКА РАДА
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул.Дніпровська, 213, м. Мерофа, Харківський район, Харківська область, 62472
т.ф. (057) 341 55 20, e-mail: merefa-gor@merefactg.gov.ua, Web:https://merefactg.gov.ua, код ЄДРПОУ 04058692

15.01.2024, № 218

на № _____ від _____

ДОВІДКА

*про використання результатів та окремих пропозицій
Джаїн Прадип Кумара,*

*поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії на
тему: «Обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного
управління»*

Специфіка комунікацій в системі публічного управління полягає в тому, що вона пронизує будь-яку організацію наскрізь і характеризується тим як здійснюють свою роботу співробітники організації; сприяють тому, що організація виступає сильною, конкурентно здійбною структурово, маючи техніко-технологічний і фінансовий потенціал, буде своєю взаємодією із зовнішнім оточенням. Передумовою ефективної взаємодії в публічному управлінні притаманна певна комунікативна стратегія.

Джаїн Прадип Кумаром запропоновано механізм обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління з позиції програмно-цільового підходу, який на відміну від існуючих, запропонований на основі SWOT-аналізу та заснований на принципах стратегічного управління. Даний механізм обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління, ґрунтуючись на ресурсах та базуючись на застосуванні певних програм, зорієнтованих на досягнення стратегічних цілей дозволить сформулювати алгоритм впровадження коректного вибору відповідної комунікативної стратегії органів публічної влади, що дозволить оптимізувати процеси вибору впровадження і застосування кращих ІКТ-рішень, підвищити ефективність їх використання; це дозволить безперервно удосконалювати діяльність органів публічної влади за рахунок орієнтації даної системи на постійне поліпшення.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Секретар
Мероф'янської міської ради



Тетяна ДЯДЧЕНКО



TOGETHER WE STAND

THE ELITE OF THE NATION

www.eliteofthenation.org

Non-governmental organization
«All-Ukrainian student fraternity «The Elite of the Nation»
61161, Ukraine, Kharkiv, 3 Shatska street, office 9

USREGU 38999440, JSC «PRIVATBANK»
№ 26003052326673, MFO (sort code) 305299
+38 057 750 7720, +38 099 655 0557
eliteofthenation@gmail.com

№ 11 від 17.01.2024

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій

Джаїн Прадип Кумара,

*поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії
на тему: «Обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного
управління»*

Публічне управління відбувається в результаті складної комунікативної взаємодії різноманітних управлінських організацій, громадянських груп, соціуму. Але сучасні процеси формування інформаційного суспільства актуалізують новий формат взаємодії із владою, ключовим базисом якого стають демократичні принципи управління життєдіяльністю суспільства.

Джаїн Прадип Кумаром надано новий підхід щодо виявлення чинників впливу на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління, в основу аналізу якого покладено формування профілю середовища Дж. Вільсона, та який містить інструменти комунікативної взаємодії: інформаційні, аналітичні, комунікаційні, організаційні. Система чинників впливу на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління складається з зовнішніх чинників, вплив яких визначається обмежувальними та стримуючими заходами та внутрішніми чинниками, вплив яких визначають здатність органів влади до реалізації існуючих можливостей.

Дані пропозиції дадуть змогу сформуванню комунікативну стратегію органів публічного управління, реалізуючи існуючі можливості для донесення сфокусованого стратегічного і злагодженого повідомлення до суспільства та побудувати успішний конструктивний діалог між владою та суспільством з метою забезпечення стабільності існуючого порядку.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Президент
ГО «ВСБ «Еліта Нації»



Олексій КУРЦЕВ