ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
_____
І.А.Семенець-Орлова
«____»_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«ПУБЛІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

Виконав: студент групи
ТУ-12-23-М1ПУА(2.0здс)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Товкун Микола Іванович
Керівник: PhD, доцент Кузьменко Г.О.

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Товкун Микола Іванович. «Публічні комунікації у процесі прийняття управлінських рішень».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2025

У кваліфікаційній роботі визначено теоретичні засади здійснення публічних комунікацій в системі публічного управління. Проаналізовано систему комунікацій у сфері державного управління. Розкрито напрями вдосконалення публічних комунікацій у прийнятті управлінських рішень.

Ключові слова: публічне управління, публічні комунікації, управлінські рішеня, державне управління, система комунікацій, публічні службовці.

SUMMARY

Tovkun Mykola. "The Role of Public Communications in Administrative Decision Making".

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2025

The thesis defines the theoretical foundations for implementing public communications within the system of public administration. It analyzes the communication system in the field of state management and identifies directions for improving public communications in the managerial decision-making process.

Key words: public administration, public communications, managerial decisions, state management, communication system, public servants.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 6
1.1. Сутність комунікацій в адміністративній діяльності організації публічної сфери 6
1.2. Види та форми комунікацій у прийнятті управлінських рішень 12
1.3. Зарубіжний досвід комунікацій в системі публічного управління 16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ 24
2.1. Загальна характеристика Вищої школи публічного управління 24
2.2. Аналізекономічної діяльності Вищої школи публічного управління 27
2.3. Соціокомунікативна компетентність публічних службовців 35
2.4. Система комунікацій у сфері державного управління 40
2.5. Практика комунікацій у процесі прийняття управлінських рішень 45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ 52
3.1 Стратегії комунікацій в системі публічного управління 52
3.2. Комунікація як ефективний інструмент забезпечення «Доброго Врядування» («Good Governance») 59
ВИСНОВКИ 69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 74

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах швидкого розвитку технологій та зростання впливу громадської думки на прийняття управлінських рішень, у науковому середовищі відбувається переосмислення суті та характеру комунікацій у сфері публічного управління, а також усвідомлення необхідності переходу від моделі інформування до моделі взаємодії під час прийняття управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень та їх комунікаційне забезпечення, як у системі менеджменту, так і в публічному управлінні та адмініструванні, викликають необхідність врахування поставлених цілей, масштабів реалізації, складності завдань та проблем, а також потенційних наслідків, що мають значення для бізнесу і суспільства загалом. В цьому контексті виникає необхідність розробки сучасних комунікаційних технологій, що охоплюють широкий спектр зручних методів та засобів комунікації і спрямовані на досягнення стратегічних цілей країни на національному та міжнародному рівнях, що визначає актуальність теми дослідження та його практичну значущість.

Метою дослідження є формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності публічних комунікації у процесі прийняття управлінських рішень.

Згідно з поставленою метою в роботі вирішено такі завдання:

- визначено сутність, види та функції комунікацій у публічному управлінні;
- досліджено процес комунікації в системі державного управління;
- визначено підходи до ефективності управлінських рішень;
- проаналізовано зарубіжний досвід комунікацій;
- надано загальну характеристику і проаналізовано економічну діяльність Вищої школи публічного управління;

- проаналізовано механізми прийняття управлінських рішень діяльності Вищої школи публічного управління;
- визначено основні принципи прийняття та ухвалення рішень;
- визначено основні напрями розвитку інформаційної політики.

Об’єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень в організаціях.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення ефективності прийняття управлінських рішень в Вищій школі публічного управління.

Методи дослідження: аналіз літератури, аналіз документів, системний підхід, процесний підхід, статистичний метод, структурно-логічний аналіз.

Інформаційними джерелами дослідження є наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених щодо публічних комунікацій та державного управління, наукові статті, статистична звітність підприємства, матеріали зарубіжних видань.

Наукова новизна. Доведено, що комунікації повинні: забезпечувати ефективний обмін інформацією між суб’єктами та об’єктами управління; удосконалювати відносини між суб’єктами комунікації різних рівнів у процесі обміну інформацією; створювати інформаційні канали для обміну інформацією між окремими співробітниками та групами; налагоджувати та раціоналізувати інформаційні потоки.

Структура та обсяг роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту складає 71 сторінок. Робота складається з 1 таблиці і 31 рисунку. Список використаних джерел налічує 71 позицію.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність комунікацій в адміністративній діяльності організації публічної сфери

У широкому сенсі комунікація - це взаємодія між суб'єктами через обмін певними повідомленнями. Цими суб'єктами можуть бути окремі особи, групи, організації та соціальні інститути, а комунікація є необхідним елементом соціального існування.

Комунікаційна діяльність у публічному управлінні - це обмін інформацією з метою виконання адміністративних функцій, який забезпечується комунікаційною підсистемою публічного управління. По суті, комунікаційна підсистема публічного управління охоплює об'єкти взаємодії, інформаційні зв'язки, управлінські відносини і процеси, за допомогою яких об'єкти управління взаємодіють один з одним і з іншими публічними організаціями. Вона також охоплює управлінську інформацію, тобто інфраструктуру, що забезпечує створення, передачу, приймання та пошук інформації, яка циркулює в цій системі і використовується для реалізації управлінської взаємодії та впливу.

Комунікаційна підсистема публічного управління складається з низки підсистем нижчого рівня, які динамічно взаємодіють і є частиною структури інших підсистем державного управління (наприклад, організаційної, правової, кадрової, економічної). Ці підсистеми гарантують реалізацію управлінської комунікації, і їхніми основними елементами є, як уже згадувалося вище, саме повідомлення з його власним знаковим (символічним) форматом та змістом, його відправник та одержувач (суб'єкти комунікації), канали комунікації,

кодування повідомлення, кодування (створення) та декодування (сприйняття й розуміння), включно із процесами передавання та розпізнавання.

Функції управління здійснюються через взаємодію індивідів і соціальних груп, тобто через спілкування та обмін інформацією. Слід зазначити, що «інформація» та «комунікація» є синонімами. Термін «комунікація» у сфері соціальної комунікації – це обмін думками, ідеями та інформацією від одного носія до іншого за допомогою знаків, написаних на матеріальних носіях.

Як зазначила В. Хошовська, термін «комунікація» походить від латинського слова «communis», що означає «разом». Тому визначення цього терміну – це не лише передача інформації, а й здатність передавати зміст за допомогою певних символів [5].

Дослідник Коротич О.: «Цікаво, що комунікація визначається як усний або письмовий обмін ідеями, думками та інформацією з використанням символів, які повинні мати значення для співрозмовників, щоб досягти точного розуміння. Розуміння повідомлення, яке надсилається стороною, яка це робить» [27]. У свою чергу дослідниця Л. Литвинова вважає, що комунікація – це обмін інформацією, після чого керівник приймає управлінські рішення та передає їх працівникам організації [32].

Поняття «комунікація» можна розуміти двояко, з одного боку, він включає статику взаємодії. Зокрема, це можна спостерігати на прикладі будь-якого письмового документа, який містить ту чи іншу інформацію, надає інформацію, викликає емоції (викликає емоції, спонукає до взаємодії), виконує керівні функції, встановлює і підтримує реальне спілкування. З іншого боку, спілкування фіксує динамічний і безпосередній процес взаємодії. Комунікація в системі державного управління – це формальний, законний, цілеспрямований і скоординований рух до соціальної спільноти при збереженні певної самостійності, автономності, автономної діяльності та автономності цих суб’єктів.

Структура комунікаційних процесів зазвичай складається з чотирьох основних елементів, до яких належать [2] (рис. 1.1):

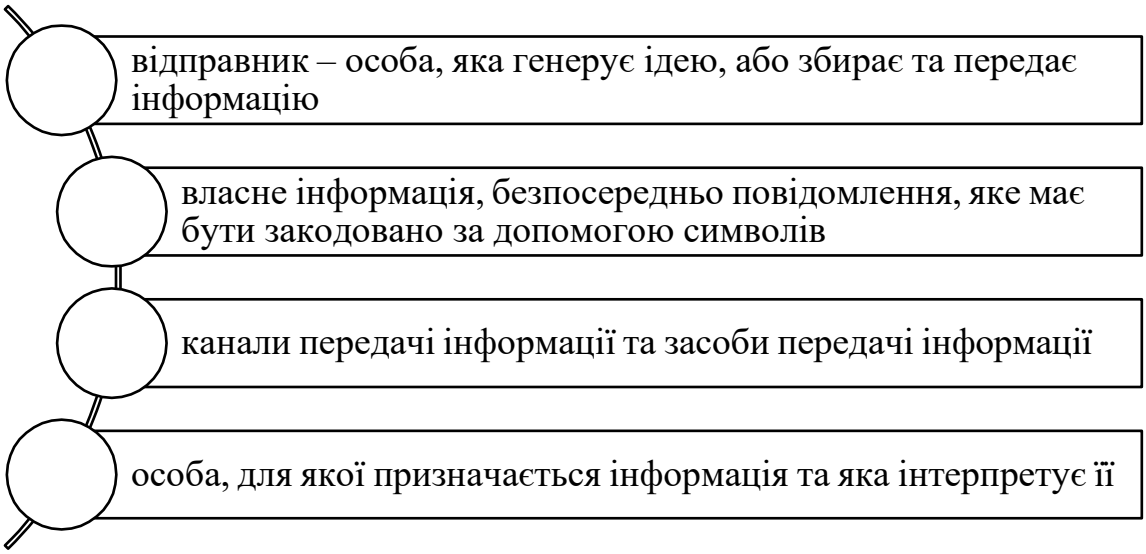


Рис. 1.1. Структура комунікаційних процесів

З точки зору теорії соціальної взаємодії будь-яка організація державної влади є соціальною організацією, яку слід визначити як форму взаємодії між людьми, спрямовану на виконання певних соціальних функцій. Такі взаємодії забезпечуються та виражаються такими засобами (рис. 1.2):

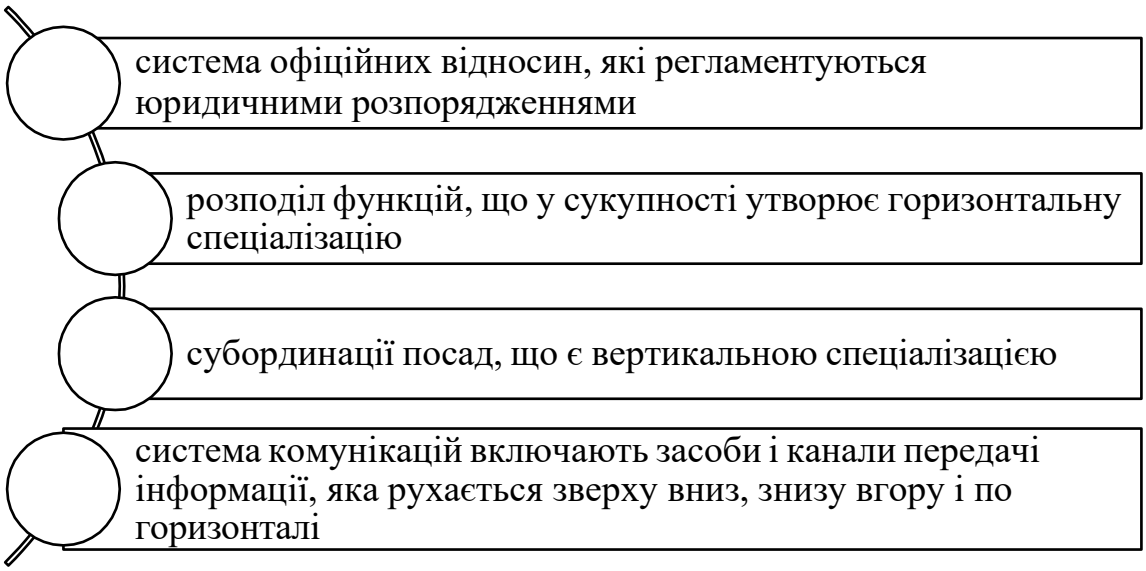


Рис. 1.2. Засоби взаємодії

Слід підкреслити, що незалежно від форми комунікації комунікаційний процес у державному управлінні відіграє важливу роль. Керівникам установ

державного управління потрібна інформація, щоб мати можливість приймати рішення.

Необхідно розрізняти поняття зовнішніх і внутрішніх відносин. Зовнішні зв'язки організацій державного управління спрямовані на вплив на громадянське суспільство, пошук пропозицій і рекомендацій від представників суспільства та узгодження позицій, тоді як внутрішні зв'язки поглинають всю систему державного управління зсередини і стають основною рушійною силою на її території управлінських рішень. За словами Г. Саймона, американського вченого, відомого своєю теорією управлінської поведінки, «немає порядку без спілкування». Для нього йдеться про те, що спілкування в управлінні є подвійним процесом. Включає передачу інформації з центру прийняття рішень, розміщення замовлень і рух інформаційних потоків до цього центру. Ці потоки можуть мати різні характеристики, наприклад поради щодо прийняття рішень або відгуки зацікавлених сторін.

Інститут державного управління створює канали зв’язку для отримання інформації під час прийняття управлінського рішення та передачі інформації після прийняття рішення. Ці канали можуть бути формальними чи неформальними. Формальні канали базуються на формальній владі організації (системі управління), тоді як неформальні канали належать до ширшої соціальної системи організації. Щоб бути ефективним, комунікація повинна не тільки наказувати, але й заохочувати, пояснювати, переконувати.

Комунікація відбувається на всіх рівнях системи державного управління. Організаційна комунікація – це унікальна навичка, якій можна навчитися, вдосконалювати та розвивати. Комунікація є ефективною, коли інформаційне повідомлення може бути розшифровано та зрозуміле одержувачу.

Стосовно державного управління можна виділити наступні види публічних (зовнішніх) відносин [11] (рис. 1.3):

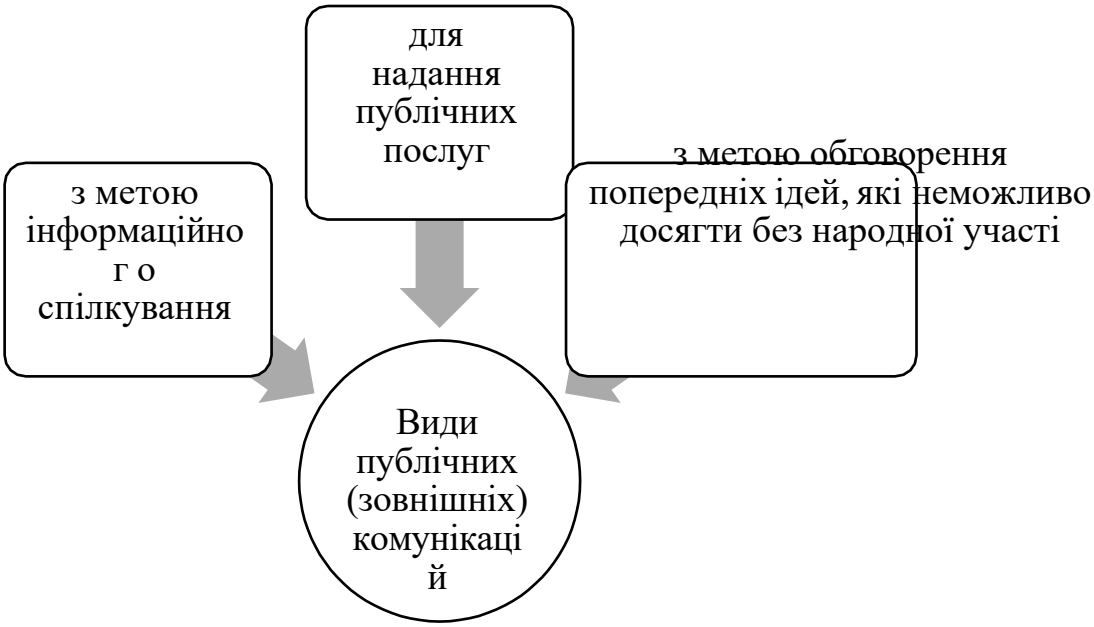


Рис. 1.3. Види публічних (зовнішніх) комунікацій [51]

Розкриття інформації - це односторонній процес, за допомогою якого публічні органи надають інформацію громадськості, зацікавленим групам та організаціям, що представляють конкретні спільні інтереси. Інформацію зазвичай надають через інформаційні стенди, повідомлення в ЗМІ, офіційні урядові сайти, річні звіти та за запитом.

Консультації - це прямий обмін інформацією, ідеями, враженнями, думками та порадами між зацікавленими сторонами з метою ознайомлення з позицією іншої сторони та оптимізації майбутньої діяльності адміністративного органу і ставлення до нього громадськості. Консультації проводяться за допомогою громадських слухань, участі громадськості в роботі комітетів при місцевих органах влади, зустрічей громадян з експертами, опитувань громадської думки (соціологічні опитування, фокус-групи), групових дискусій ("круглих столів") та консультацій з представниками громадян щодо конкретних рішень або програмних пропозицій. Діалог між публічними організаціями та громадянами здійснюється за допомогою особистих контактів керівників з громадянами, прес-конференцій, громадських слухань, зібрань громадян, пленарних засідань рад громадян, зустрічей керівників публічних органів з групами підприємств та організацій,

участі в круглих столах за участю представників публічних органів та громадян, відповідей на звернення громадян.

Партнерство - це вищий рівень співробітництва публічної організації і громадян, що передбачає взаємну відповідальність і об'єднання зусиль влади і громадян для досягнення спільно поставлених цілей. Партнерство як комунікаційний процес передбачає низку спільних дій, спільний пошук розв'язань наявних проблем і нових можливостей, а також їхню спільну реалізацію. Прикладами партнерства є розроблення та реалізація соціальних контрактів між публічною організацією та громадянами, а також введення в експлуатацію соціальних послуг.

Метою такої комунікації є інформування про свої послуги та конкретні цінності та створення позитивного іміджу громадянського суспільства.

Комунікаційний процес організацій державного управління включає організації державного управління та громадян, повідомлення, канали зв'язку, інформаційні бар'єри та зворотній зв'язок. Далі розглянемо кожен елемент докладніше.

Інститут державного управління спілкується з громадянами та є відправником і отримувачем адміністративної комунікації. Залежно від типу комунікації відправником у процесі комунікації може бути як публічна влада, так і громадянське суспільство [5].

Слід зазначити, що кожне повідомлення є основою комунікації. Його мета – переконувати, заохочувати, навіювати тощо. Канали комунікації визначають форму передачі інформації в комунікації. Найважливішою вимогою для того, щоб повідомлення дійшло до громадськості, є вибір каналу комунікації, доступного та придатного для всіх, хто бере участь у процесі комунікації, тобто повідомлення повинно бути чітким і зрозумілим, бути доступним для цільової групи.

Інформаційні бар'єри часто перешкоджають передачі інформаційних повідомлень по каналах зв'язку. Проте часто інформаційні бар’єри безпосередньо відволікають реципієнта від зосередження на змісті

повідомлення. Незалежно від форми комунікації, інформаційні бар’єри можуть негативно вплинути на якість та ефективність комунікації між відправниками та одержувачами.

Наступне, на що слід звернути увагу, – це зворотній зв’язок, тобто повідомлення, що рухається в протилежному напрямку до початкового відправника повідомлення. В організаційному сенсі зворотній зв'язок - це інформація, яку організація отримує у відповідь на свою власну поведінку і яка може бути використана для коригування майбутньої поведінки для досягнення належної ефективності. Відповідальний менеджер повинен мати можливість у своїй взаємодії з громадянським суспільством приділяти особливу увагу зворотному зв’язку та отримувати оцінки якості та переваг своєї роботи.

Отже, можна сказати, що публічно-управлінська комунікація – це обмін інформацією між суб’єктами комунікації. Для організацій публічного управління дуже важливою частиною комунікаційної діяльності є перехід від одностороннього інформування громадян про зворотний зв’язок та діяльність влади до двосторонньої комунікації: «громадянське суспільство – державна організація – громадянське суспільство».

1.2. Види та форми комунікацій у прийнятті управлінських рішень

Оцінку функціонування комунікаційної підсистеми публічного управління можна розглядати конкретно, зосередившись на використанні комунікаційних інструментів, необхідних для публічного управління, видах управлінського впливу держави та інших державних секторів і їхніх взаємозв'язках. Основними функціями цієї підсистеми є обмін інформацією, представництво і легітимність адміністративної системи та управлінського впливу.

Залежно від спрямованості, можна виділити внутрішню і зовнішню функції цієї підсистеми. Внутрішня функція спрямована на створення,

постійне використання і зміну інформаційно-комунікаційних структур і семіотичних систем (у відповідь на зміни в публічній системі управління, навколишньому середовищі та самій комунікаційній підсистемі). Основними внутрішніми функціями цієї підсистеми є:

- створення та підтримання комунікаційних зв'язків між елементами системи публічного управління та елементами зовнішнього середовища;
- створення та підтримання смислів та значень. Носіями смислів та значень є елементи семіотичної підсистеми, які гарантують продукування та збереження управлінських знань і становлять "ідеологічний та семантичний каркас" системи публічного управління.

Зовнішні функції спрямовані на забезпечення впливу системи публічного управління на внутрішнє і зовнішнє середовище за допомогою технічних і семіотичних засобів. Основними зовнішніми функціями цієї підсистеми є:

- трансляційна: обмін повідомленнями у внутрішньому і зовнішньому середовищі за допомогою встановлених комунікаційних зв'язків;
- номінативна: функція відображення об'єктів, явищ і процесів, притаманних системі публічного управління, за допомогою специфічних семіотичних елементів, встановлення сталих зв'язків між цим означуваним та означником – функція називання цих предметів, явищ і процесів;
- соціального управління: використання засобів комунікації для регулювання й орієнтації людської діяльності та забезпечення її ціннісного змісту.

У системах публічного управління комунікація виконує специфічні функції, які по-різному визначаються різними дослідниками. Тому найбільш

популярним є поділ комунікаційних функцій на великі групи: інформаційно-комунікаційні функції, регулятивні та управлінські функції.

Проаналізувавши наукову літературу з даної теми [11, 13, 18], можна зробити висновок, що функції комунікації:

- забезпечувати ефективний обмін інформацією між суб'єктами та об'єктами управління;
- удосконалювати спілкування між суб'єктами різного рівня спілкування при обміні інформацією;
- створювати інформаційні канали для обміну інформацією між окремими співробітниками та групами;
- налаштовувати та оптимізовувати інформаційний потік.

Цікавою є думка дослідниці Топольницької Т., яка наголошує на таких комунікаційних функціях [55] (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Комунікаційні функції [13]

Крім того, деякі дослідники вказують на необхідність говорити про ідеологічну функцію при визначенні функцій публічно-управлінської комунікації, оскільки довіра громадян до чинної влади має забезпечити належно організований зворотний зв’язок із населенням.

Комунікація поділяється на дві групи: організація та її середовище, рівень управління та відділ. До першої групи відносяться комунікації, що представляють собою взаємодію інформації із зовнішнім середовищем: засобами масової інформації, споживачами, контролем якості продукції і т. д. Комунікація всередині організації встановлюється за допомогою зустрічей, дискусій тощо. До другої групи слід віднести [5] (рис. 1.5):



Рис. 1.5. Види комунікацій між рівнем управління і відділом [50]

Отже, комунікація – це обмін інформацією в технічно організованих системах, особливо в системах державного управління. Організації державного управління визнають свої сильні сторони та нейтралізують слабкі сторони, контролюючи комунікацію та активно впливаючи на її компоненти.

Підсумовуючи, можна сказати, що використання комунікаційних систем в державному управлінні є важливою частиною процесу підготовки та прийняття управлінських рішень. Слід підкреслити, що в системі державного управління існують різноманітні канали комунікації і досить важко визначити, які з них є найбільш важливими та необхідними. Звісно, офіційні засоби комунікації державних установ містять більш конкретні та перевірені дані, ніж неофіційні. Варто додати, що комунікація не може бути ізольована від держави та суспільства, а суспільство не може розвиватися без грамотного спілкування. Проте без взаємної довіри, зворотного зв'язку та миттєвої інформації комунікація між державними організаціями та суспільством не може бути ефективною та продуктивною. У зв'язку з цим керівники громадських організацій та керівники різних рівнів повинні шукати шляхи та підходи до покращення комунікації, створювати неформальні та більш прямі канали комунікації, спілкуватися з підлеглими та іншими керівниками, розвивати власні навички шляхом постійного навчання та особистісного зростання.

1.3. Зарубіжний досвід комунікацій в системі публічного управління

Налагодження ефективної комунікації з громадянами – головне завдання державної та місцевої адміністрації. Ефективна комунікація можлива лише тоді, коли ролі кожної сторони чітко визначені. Таким чином, основою для створення чіткого та сталого діалогу є розробка комунікаційної стратегії.

Для досягнення взаєморозуміння між владою та громадянами необхідно визначити завдання всіх сторін та створити пропозиції щодо участі громадян.

Вони беруть участь у процесі прийняття рішень і, таким чином, відчувають зв’язок із державою.

В інших країнах модернізація державного управління характеризується опорою на принципи демократичного управління з акцентом на громадян. Для України модернізація державного управління означає запровадження інституційних засад демократичного управління, які можуть відповідати сучасним вимогам, досягати максимальних результатів в управлінні та гарантувати відповідальність органів державної влади перед громадянами. Відповідні інститути мають можливість враховувати громадську думку під час ухвалення управлінських рішень. З цього погляду, модернізація державного управління в Україні може бути побудована за зразком успішних прикладів західного державного управління.

Донедавна державне управління в більшості країн світу мало ієрархічну (вертикальну) структуру, з бюрократичними правилами, що обмежували дії громадян і підпорядковували нижчі рівні влади вищим. Однак поступово впроваджувалися принципи демократичного управління, які гарантували право різних соціальних груп висловлювати свою думку і бути почутими, і, своєю чергою, влада максимально змінила адміністративну систему, щоб стимулювати громадську думку. У результаті довіра до уряду зросла. Це пояснюється тим, що зв'язки з громадськістю - це насамперед налагодження порозуміння та довіри, і це явище давно вкоренилося [2, с. 50]. Під зв'язками з громадськістю тут розуміють процес зміцнення довіри до уряду шляхом надання своєчасної, повної та достовірної інформації про діяльність уряду, встановлення комунікаційних зв'язків і досягнення консенсусу з питань державної політики. Зв'язки з громадськістю насамперед пов'язані зі створенням каналів комунікації, які доносять повідомлення до цільової аудиторії та забезпечують зворотний зв'язок, що є важливим елементом демократизації адміністративної системи. Дослідники зазначають, що одна з вимог демократичної практики передбачає двосторонній процес комунікації, що передбачає довіру між суб'єктами, які керують, та їхніми підданими [33,

с. 11]. Зрештою, американці першими звернулися до питання про соціальну місію та соціальну відповідальність. Це знайшло відображення в моделі Дж. Грюніга [4]. Ця концепція являє собою зв'язок між урядом і громадськістю, який еволюціонував від односторонньої до двосторонньої комунікації. Цей процес характеризується різними методами впливу на суспільні настрої - від маніпуляцій і пропаганди до формування спільної думки, що ґрунтується на принципах рівності та паритету, таких як компроміс, достовірна інформація та співпраця між суб'єктами й об'єктами управління.

Концепція участі громадян широко поширена в розвинених країнах, таких як США, Велика Британія, Канада, Німеччина, Польща та Данія. Світова практика вдосконалення державного управління спрямована насамперед на підвищення та забезпечення високого і гідного рівня життя населення. Для визначення рівня життя використовують кількісні та якісні показники. До кількісних показників належать доходи та рівень споживання певних товарів і послуг, а якісні показники визначають рівень добробуту населення. Високий рівень якості життя є важливим критерієм для розвинених країн. Нині існує низка показників рівня життя, які країни модифікують відповідно до своїх власних систем.

Розвинені та ефективні форми участі громадян проявляються у відкритих партнерських відносинах між урядом і громадянами, ефективному представництві інтересів громадян в органах влади та ефективних рівнях громадського контролю над урядом. Інакше кажучи, публічна сфера децентралізована і перерозподілена між суб’єктами й об’єктами публічного управління. Суб’єкти публічного управління поділяють повноваження щодо ухвалення рішень і, отже, відповідальність.

Досвід публічного управління у Великій Британії є повчальним для України. У Великій Британії методи взаємодії влади та громадянського суспільства було реалізовано з використанням ідей програм «Active Citizens» і «Citizens’ Jury». Ці програми спрямовані на побудову ефективних відносин між урядом та організаціями громадянського суспільства шляхом залучення

організацій громадянського суспільства до вироблення та ухвалення суспільно-політичних рішень через політичний діалог із представниками інтересів громадян. Концепція цих програм полягає у залученні громадської думки до ухвалення та реалізації державних рішень.

Якщо орієнтуватися на країни Європи, то в першу чергу варто виділити досвід Іспанії: місто Мадрид. Проект «Консул» стартував у 2015 році [66]. Проект представляв собою високоорганізований цифровий інструмент, спрямований на забезпечення участі громадян у процесі демократичного громадського контролю за діяльністю представників держави та органів місцевого самоврядування. Проект був реалізований як онлайн-платформа, яка включала всі види процесів участі громадян. Слід включити основні досягнення та інновації цього проекту (рис. 1.6) [60].



Рис. 1.6 Здобутки і нововведення м. Мадрид, Іспанія [58]

Ці позитивні результати дозволили систематично та поступово покращувати систему комунікаційної стратегії на рівні міста Мадрид. Що стосується роботи такого проекту, то він має кілька особливостей.

- функція завантаження паперових підписів;
- функція організації повідомлень і комунікацій між користувачами;
- функція написання коментарів під новинними статтями;
- функція пошуку інформації з різними фільтрами, географічним положенням;
- функція створення контенту;
- роль сприяння відносинам між громадськістю та владою [61]. Таким чином проект стає своєрідним центром сприяння участі громадян.

Це дозволило вирішити такі проблеми, як непрозорість державної влади, невідповідні форми відповідальності та низька участь громадян у державних і місцевих справах. Наразі консульський проект активно використовується Мадридською міською радою та є гарним прикладом ефективної організації комунікації між громадськістю та владою.

Іншим успішним прикладом реалізації комунікаційної стратегії є досвід розробки та реалізації комунікаційної політики уряду Канади у 2004 році [69].

Закон Канади про комунікаційну політику був розроблений, щоб забезпечити ефективні методи та механізми комунікації. Одним із його завдань було збільшення участі громадськості та створення ефективних механізмів державно-приватного партнерства. Особливістю цього документа є те, що він містить 31 вимогу щодо реалізації телекомунікаційної політики країни. Коротко опишемо найважливіші аспекти цього документа [59]:

1. У цьому документі великий акцент зроблено на інформуванні громадськості. Він закликав до вільної публікації нових законів і постанов, а також різноманітних урядових і громадських ініціатив і програм.

Все це необхідно було донести до громадськості в доступній і зрозумілій формі. Важливим аспектом публічної інформації була висока якість інформації та механізми її доставки.

2. Однією з конкретних вимог цього документа було дозволити використання двох офіційних мов у Канаді для телекомунікаційних операцій і телекомунікаційної політики. Цими мовами були англійська та французька. Таке рішення дозволило зменшити прояв соціальних та етнічних конфліктів.

3. Важливим аспектом цього документа є задоволення інтересів і потреб громадськості. Враховуючи культурне розмаїття різних регіонів Канади, інтереси всіх регіональних представників необхідно враховувати при реалізації національної комунікаційної політики.

4. Крім того, положення цього документа вимагають від уряду Канади відстежувати реакцію громадськості на ці та інші розкриття інформації. Таке опитування громадської думки дозволяє уряду краще контролювати бажання, думки та наміри свого народу.

5. Для залучення громадян до участі в державних справах розроблено спеціальний портал під назвою Канадський сайт. Портал є засобом надання громадськості розкладу, змісту та іншої інформації консультацій з представниками влади щодо вирішення конкретних соціальних проблем.

6. Проведення політики активної двосторонньої комунікації влади та громадськості.

Подібний досвід був реалізований урядом Канади, забезпечивши цілодобовий онлайн-доступ до державних програм, державних послуг та іншої урядової інформації. Крім того, в рамках цього нововведення було реалізовано різноманітні онлайн-ініціативи для вдосконалення системи внутрішньої та зовнішньої комунікації, створено систему надання адміністративних послуг та підвищено можливість доступності для широких верств населення.

У 2016 році було оновлено ключові положення Комунікаційної політики уряду Канади. На додаток до конкретних вимог, згаданих вище, наступні

аспекти вступають у дію під час створення та використання комунікаційних стратегій [62]:

- підтримка лідерів у питаннях комунікації на національному та регіональному рівнях відповідно до принципів відкритого спілкування;
- встановлення відкритої, прозорої та ефективної комунікації між різними державними відомствами та підтримування адекватних знань щодо питань публічного управління співробітників;
- координація міжвідомчих та горизонтальних зв'язків між різними підрозділами державної влади;
- регулярний та систематичний аналіз громадського середовища та розробка річного PR-плану на основі зібраних даних.

Бажано застосувати цей досвід у розробці та реалізації комунікаційної політики системи публічного управління в Україні. Це пояснюється тим, що розробка подібного нормативно-правового акту в Україні дозволяє формалізувати нормативно-правові положення щодо реалізації комунікаційних стратегій. По-друге, такий документ сприятиме створенню системи сталого оновлення та вдосконалення комунікаційної стратегії та комунікаційної політики системи публічного управління в Україні.

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що значна кількість країн провели великі модернізаційні реформи, щоб адаптувати свої системи публічного управління до реалій глобалізації. Форма, масштаб і темпи перетворень у цих країнах різні. Загальним напрямом модернізації системи публічного управління на Заході є підвищення відкритості державних інститутів, реагування на потреби та інтереси громадян і поліпшення комунікаційних зв'язків між органами системи публічного управління та громадянами. Модернізація публічного управління вимагає зміни філософії та культури державної служби, і концепція держави, орієнтованої на громадянина, довела свою ефективність як методологія модернізації. Таким чином, стало зрозуміло,

що ефективність публічного управління полягає в розвитку системи, орієнтованої на взаємодію з громадянами, встановлення комунікаційних зв'язків, знаходження спільного консенсусу та зміну менталітету громадян.

Для того, щоб тиражувати досвід модернізації системи публічного управління зарубіжних країн в Україні, необхідно враховувати традиції, цінності та менталітет країни. З огляду на вищенаведене, для забезпечення сталого рівня життя громадян України в умовах демократизації модернізація системи публічного управління має ґрунтуватися на правах людини, правозахисному підході в контексті парадигми суб'єкт-об'єктних комунікативних відносин в управлінні, прозорому та відповідальному функціонуванні публічних установ і органів місцевого самоврядування, створенні офіційного веб-сайту для всіх громадян, створенні офіційних веб-сайтів та забезпеченні доступу до них, а також необхідність встановлення партнерських відносин з громадянами. Модернізація системи публічного управління потребує дотримання концептуальних і стратегічних засад модернізації, забезпечення законів і механізмів реалізації основних засад, моніторингу регулюючих заходів щодо усунення виявлених недоліків та створення ефективних недекларативних механізмів відкритості та прозорості діяльності системи публічного управління.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика Вищої школи публічного управління

Вища школа публічного управління - заклад післядипломної освіти, знаходиться за адресою: вул. Миколи Шепелєва, 3, м. Київ, 03061.

Вища школа публічного управління (High School of Public Governance) – новий заклад післядипломної освіти, що належить до сфери управління Національного агентства України з питань державної служби.

Основною метою Вищої школи публічного управління є забезпечення професійного розвитку та підвищення кваліфікації публічних службовців – осіб, які обіймають політичні посади, державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад.

Вища школа публічного управління була трансформована з Української школи урядування. Однак, це не про зміну назви та структури, а про зміну підходів, інструментів та якості. Новостворена Вища школа публічного управління має іншу візію. Ідеться про нову філософію навчання публічних службовців. Про унікальність, неповторність та місійність. Про цінності, які є в кожному із нас, публічних службовцях. Про усвідомлення себе, своїх потреб у професійному розвитку та важливості своєї місії для країни.

Основні завдання Вищої школи публічного управління наведені на рис. 2.1:

провадження освітньої діяльності у сфері післядипломної освіти державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад

забезпечення доступності та якості надання освітніх послуг з метою забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, а також надання освітніх послуг у сфері публічного управління та адміністрування особам, які займають політичні посади

забезпечення індивідуальної траєкторії професійного розвитку державних службовців, посади яких належать до посад державної служби категорії «А»

навчально-методичне та наукове забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад

надання консультаційних, експертних, просвітницьких та інформаційних послуг державним органам та органам місцевого самоврядування, закладам освіти, фізичним особам, юридичним особам усіх форм власності з питань професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад; - створення належних умов для роботи осіб, які здійснюють науково-педагогічну, викладацьку діяльність, національних та іноземних фахівців, експертів, державних службовців та інших посадових осіб, які забезпечують провадження освітньої діяльності Вищої школи

розвиток партнерства на міжнародному рівні у сфері післядипломної освіти, зокрема впровадження кращого міжнародного досвіду з професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад

забезпечення централізованого проведення оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсу на зайняття посад державної служби у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України

Рис. 2.1. Основні завдання Вищої школи

У своїй діяльності Вища школа публічного управління керується:

– Законами України:

- Закон України від 01 липня 2014 року № 1556-VII «Про вищу освіту»;
- Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу»;
- Закон України від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII «Про освіту».

- Розпорядженнями Кабінету Міністрів України:
  - Розпорядження КМУ від 01 грудня 2017 року № 974 «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»;
  - Розпорядження КМУ від 10 травня 2018 року № 342 «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»;
- а також чималим переліком Постанов Кабінету Міністрів України та цілою низкою Наказів НАДС.

Вища школа публічного управління є державним закладом післядипломної освіти, що належить до сфери управління Національного агентства України з питань державної служби.

Ключові завдання освітніх програм Вищої школи публічного управління наведені на рис. 2.2:

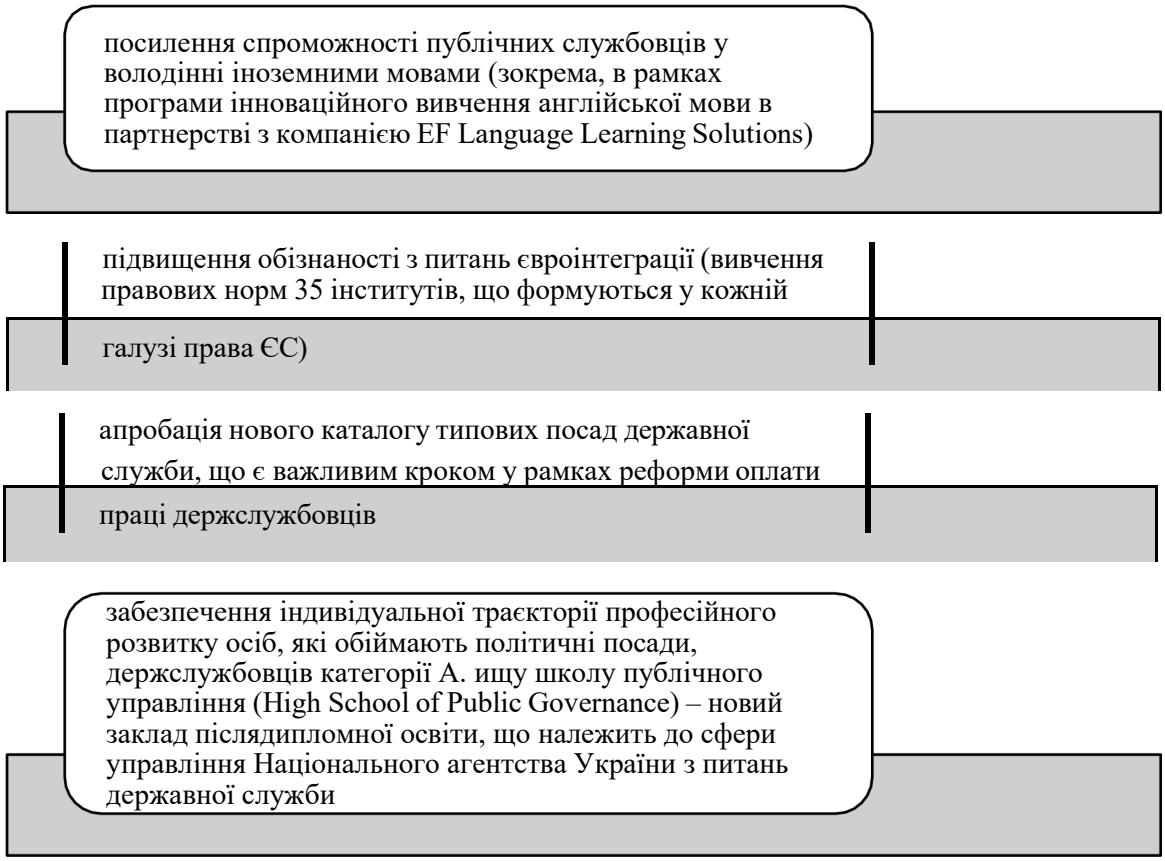


Рис. 2.2. Ключові завдання освітніх програм Вищої школи публічного управління

2.2. Аналіз економічної діяльності Вищої школи публічного управління

Протягом 2022 року Вищою школою публічного управління розроблено 50 нових програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. Зокрема:

- 38 загальних короткострокових програм;
- 9 загальних професійних (сертифікатних) програм;
- 2 спеціальні короткострокові програми;
- 1 спеціальну професійну (сертифікатну) програму.

У 2022 році до проведення занять у дистанційній та очній формах навчання були залучені викладачі/тренери з усієї України. Надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування здійснювалось 242 викладачами-практиками, експертами, тренерами. Зокрема залучено:

- 51 викладача/ тренера, які мають ступінь кандидата наук;
- 18 викладачів/тренерів, які мають ступінь доктора наук;
- 24 викладачів/тренерів, які мають вчене звання доцента;
- 9 викладачів/тренерів, які мають вчене звання професора.

З метою забезпечення практико-орієнтованості навчання публічних службовців залучено викладачів-практиків з:

- Секретаріату Кабінету Міністрів України Секретаріату Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини;
- Національного агентства України з питань державної служби;
- Національного агентства з питань запобігання корупції;
- Державної податкової служби України;
- Національної соціальної сервісної служби України;
- Національної поліції України;
- Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації;
- Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки обласних державних адміністрацій.

Підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників, посадових осіб місцевого самоврядування реалізовувалось за:

- загальними професійними (сертифікатними) програмами (ЗПППК) – 8107 осіб;
- спеціальними професійними (сертифікатними) програмами (СПППК) – 4331 особа;
- загальними короткостроковими програмами (ЗКППК) - 2723 особи;

– спеціальними короткостроковими програмами (СКППК) - 1385 осіб (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Розподіл учасників професійного навчання за типами (видами) програм підвищення кваліфікації

Забезпечено підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (рис. 2.4).

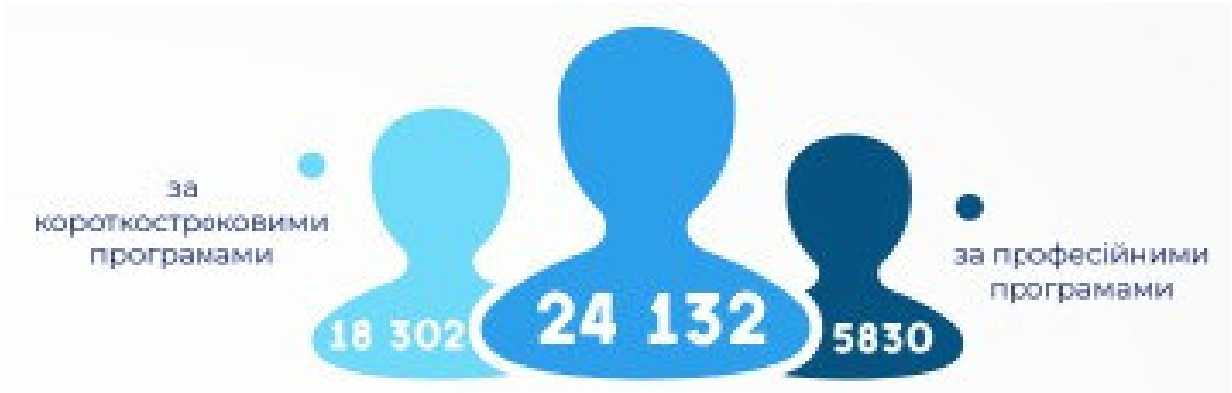


Рис. 2.4. Підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування

Показники виконання державного замовлення за ЗППК та СППК у розрізі напрямів підвищення кваліфікації у 2022 році (рис. 2.5):



Рис. 2.5. Показники виконання державного замовлення за ЗППК та СППК у розрізі напрямів підвищення кваліфікації у 2022 році

Показники виконання державного замовлення за ЗКППК та СКППК у розрізі напрямів підвищення кваліфікації у 2022 році наведені на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Показники виконання державного замовлення за ЗКППК та СКППК у розрізі напрямів підвищення кваліфікації у 2022 році

У підвищенні кваліфікації за всіма напрямами брали участь представники міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та їх територіальних органів, інших державних органів, місцевих органів виконавчої влади, а також посадові особи місцевого самоврядування,

представники виконавчих органів місцевого самоврядування, а саме міських, селищних, сільських рад (рис. 2.7- 2.9).



Рис. 2.7. Державні службовці, що підвищили кваліфікацію у 2022 році в розрізі категорії посад: категорії «Б» - 4724 особи, категорії «В»- 11637 осіб.



Рис. 2.8. Кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що підвищили кваліфікацію у 2022 році в розрізі ЦОВВ



Рис. 2.9. 180 посадових осіб місцевого самоврядування підвищили кваліфікацію у 2022 році.

У Вищій школі публічного управління передбачені наступні види навчання:

- загальна короткострокова програма;
- загальна професійна (сертифікатна) програма;
- освітньо-наукова програма;
- освітньо-професійна програма;
- самоосвіта;
- спеціальна короткострокова програма;
- спеціальна професійна (сертифікатна) програма.

Фінансово-ресурсне забезпечення діяльності Вищої школи публічного управління наведено на рис. 2.10.

Затверджені асигнування загального фонду в сумі 48510,6 тис. грн за КПКВК 6121020 «Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування" та в сумі 6745,3 тис. грн за програмою 6121060 «Адаптація системи управління персоналом державної служби до стандартів ЄС»

Укладено державний контракт між НАДС та Вищою школою на виконання державного замовлення із підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування у 2022 році загальною кількістю 24132 особи

Виконано зведений план використання бюджетних коштів загального фонду в сумі 46883,5 тис. грн за КПКВК 6121020 «Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» та в сумі 4734,6 тис. грн за програмою 6121060 «Адаптація системи управління персоналом державної служби до стандартів ЄС»

Укладено державний контракт між НАДС та Вищою школою на виконання державного замовлення із підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування у 2022 році загальною кількістю 24132 особи

Укладено державний контракт між НАДС та Вищою школою на підвищення кваліфікації з іноземних мов державних службовців ЦОВВ та інших державних органів у 2022-2023 роках загальною кількістю 400 осіб. Укладено додаткові угоди до державних контрактів про надання послуг на підвищення кваліфікації з іноземних у 2020- 2022 і 2022-2023 роках

Рис. 2.10. Фінансово-ресурсне забезпечення діяльності Вищої школи публічного управління

Переважна більшість учасників навчання відзначили зручність навчання за дистанційною формою (рис. 2.11).

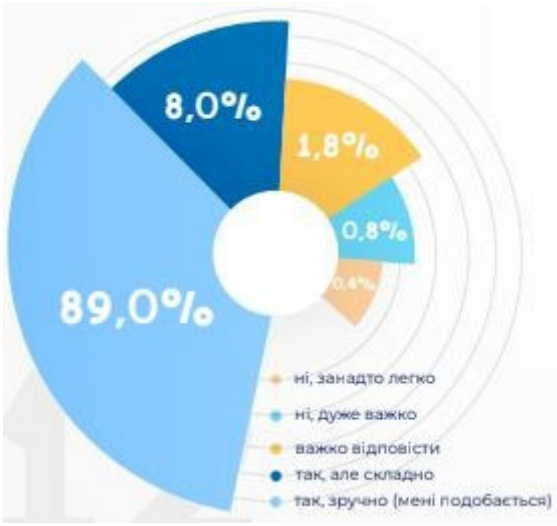


Рис. 2.11. Результати опитування учасників навчання щодо форми навчання

До переваг навчання за дистанційною формою навчання учасники віднесли (рис. 2.12):



Рис. 2.12. Переваги навчання за дистанційною формою

Джерелами фінансування навчання у Вищій школі публічного управління можуть виступати:

- інші умови;
- безкоштовно;
- місцевий бюджет.

Компетентності, якими володіти випускник Вищої школи публічного управління:

- виконання на високому рівні поставлених завдань;

- впровадження змін;
- досягнення результатів;
- знання законодавства;
- іноземна мова;
- інші;
- командна робота та взаємодія;
- комунікація та взаємодія;
- лідерство;
- прийняття ефективних рішень;
- професійні знання;
- робота з інформацією;
- сприйняття змін;
- управління ефективністю та розвиток людських ресурсів;
- управління змінами;
- управління організацією роботи та персоналом;
- цифрова грамотність.

2.3. Соціокомунікативна компетентність публічних службовців

Комунікативна компетентність означає володіння психологічними знаннями, соціальними установками, уміннями та досвідом, необхідними для міжособистісного та міжгрупового спілкування.

Комунікативні якості, які притаманні людині та характеризують її комунікативні потреби, можна розглядати як основні компоненти комунікативної компетентності. Іншою складовою комунікативної компетентності є комунікативна компетентність, тобто вміння будувати контактно-комунікаційний процес, контролювати цей процес, правильно оцінювати та фіксувати власні реакції та реакції інших під час спілкування або при зміні ситуації. Це вміння представити себе іншим. У загальному вигляді

комунікативна компетентність виявляється як знання норм і правил спілкування, володіння цими вміннями та повноцінне використання комунікативної компетентності [17; 34].

Під час комунікації можуть виникати певні комунікативні бар'єри. Вони переважно соціального або психологічного характеру. З одного боку, вони можуть виникати через відсутність спільного розуміння ситуації спілкування або через глибокі розбіжності між партнерами (наприклад, соціальні, політичні, релігійні чи професійні чинники, різні світогляди чи світогляд). З іншого боку, комунікативні бар'єри можуть мати яскраво виражений психологічний характер, зумовлений індивідуально-психологічними особливостями учасників спілкування або особливими психологічними стосунками, що складаються між ними.

Особливістю професії державної служби є те, що під час виконання службових обов’язків вона залучається до насиченого процесу комунікації, у якому кожен суб’єкт має свої специфічніпсихологічні та соціальні особливості, індивідуальність, інтереси, настрої, потреби та темпераменти. Протягом робочого дня державні службовці повинні мати швидкий темп розумової діяльності, широкий діапазон уваги, постійну зосередженість, регулярне перемикання з одного виду роботи на інший, контроль і спостереження за собою та тими, хто з ними спілкується. Крім належної технічної підготовки, вони також повинні мати комунікативні та організаційні навички, які дозволяють їм виконувати свої обов’язки в рамках свого мандату.

Перераховані вище комунікативні навички особливо важливі при прийнятті управлінських рішень в надзвичайних ситуаціях, коли швидкість розумової діяльності істотно зростає. Досвід показує, що керівники управлінських організацій, які володіють не тільки необхідними знаннями та досвідом, а й високими комунікативними навичками, здатні приймати правильні рішення та ефективніше їх реалізовувати. Тому комунікабельність є однією з вимог до державних службовців, які претендують на відповідні посади.

У той же час, загальні правила поведінки та вимоги до державного службовця, поряд із Законом України "Про державну службу", викладено також у наказі Головного управління державної служби України від 04.08.2010 № 214 "Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця".

Зазначені нормативно-правові акти закріплюють моральні засади діяльності посадових осіб. Зокрема, зазначається, що такими принципами мають керуватися українські чиновники (рис. 2.13):

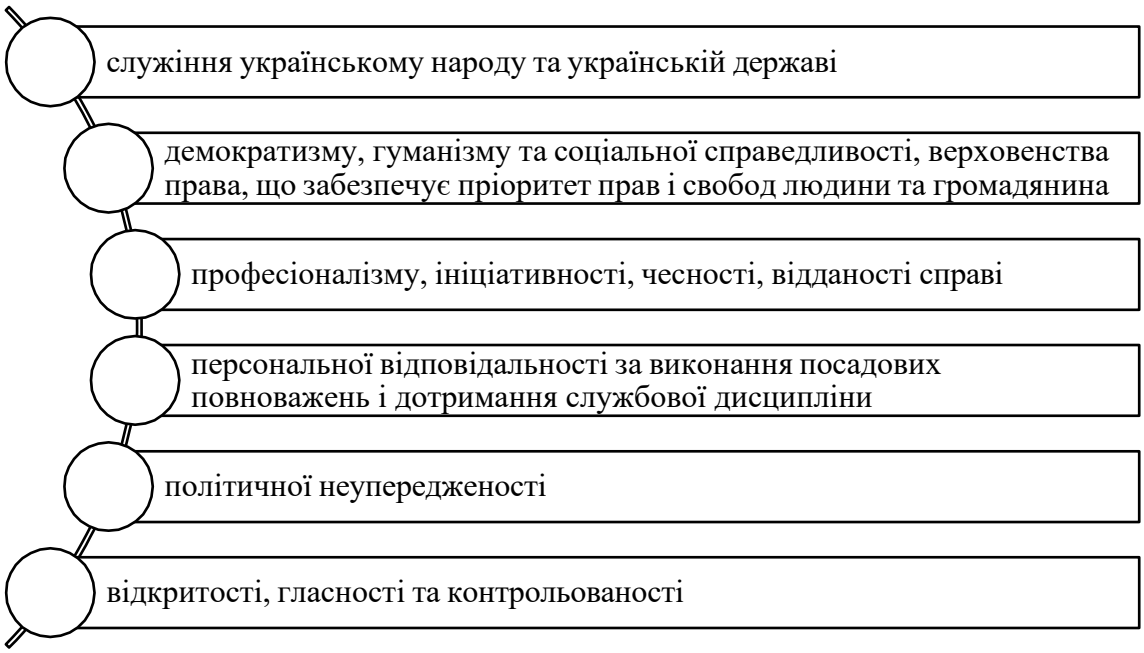


Рис. 2.13. Принципи, якими повинні керуватися українські чиновники

Автор показує, що питання конфлікту інтересів та здатність офіцерів його запобігати та вирішувати відіграє важливу роль у комунікаційних навичках офіцерів.

Законодавство більшості економічно розвинених країн надає цьому питанню великого значення. Питання конфлікту інтересів також має велике значення в Україні.

Чиновники повинні виключати приватні інтереси в процесах прийняття рішень та адміністративних діях. Тому існує потреба вивчити поняття та

природу конфлікту інтересів та знайти шляхи подолання конфлікту інтересів на державній службі.

Конфлікт інтересів має місце, коли особисті інтереси державного службовця можуть перешкоджати неупередженому здійсненню ним службових повноважень, а особисті інтереси державного службовця суперечать законним інтересам громадян, організацій, суспільства і держави, а також можуть суперечити законним інтересам. інтересам цих громадян, завдають шкоди організаціям і суспільству. Може виникнути конфлікт інтересів [34; 49]:

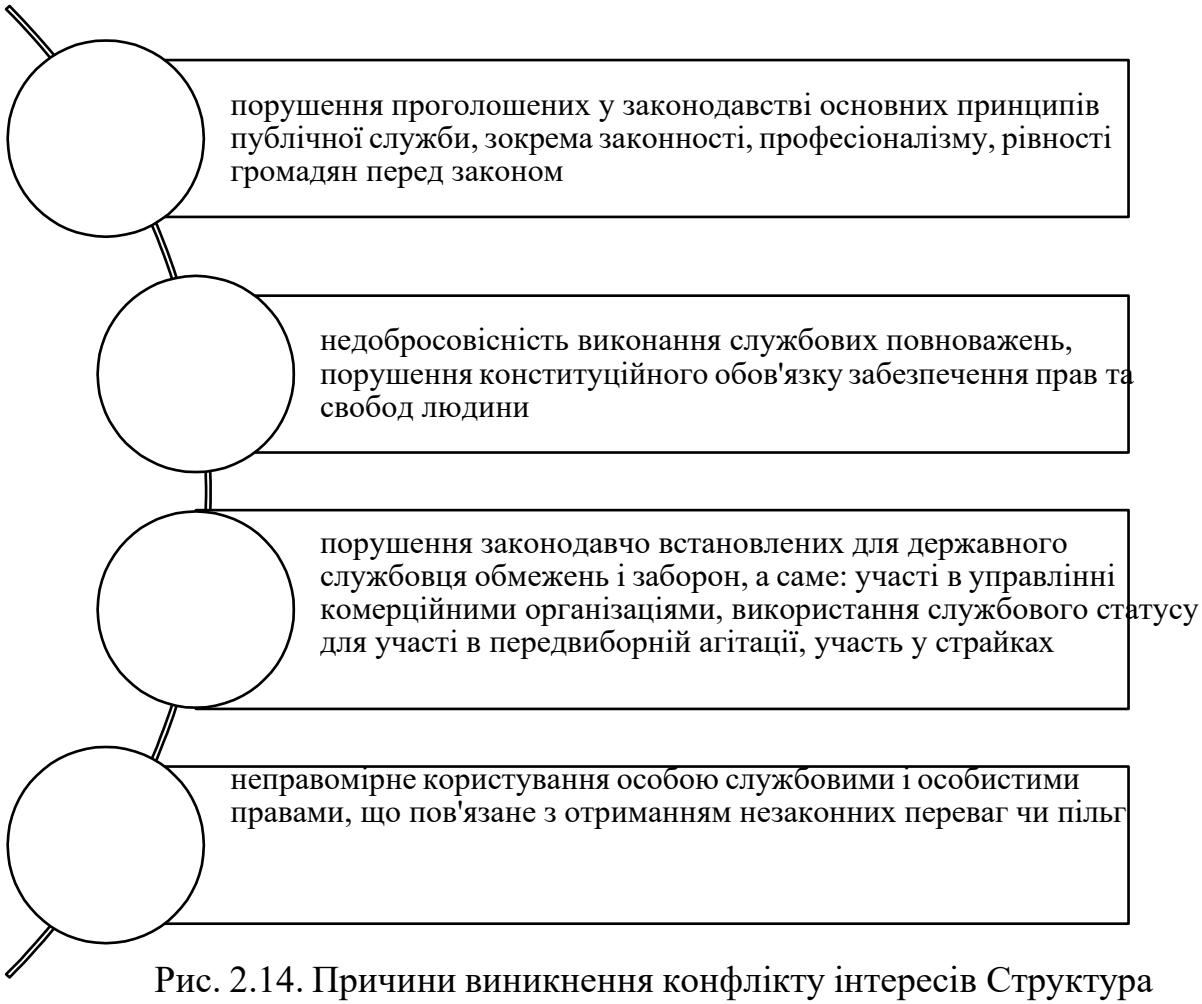


Рис. 2.14. Причини виникнення конфлікту інтересів Структура

конфлікту інтересів включає (рис. 2.15):



Рис. 2.15. Структура конфлікту інтересів

Доцільно передбачити наступні способи врегулювання конфлікту (рис. 2.16):

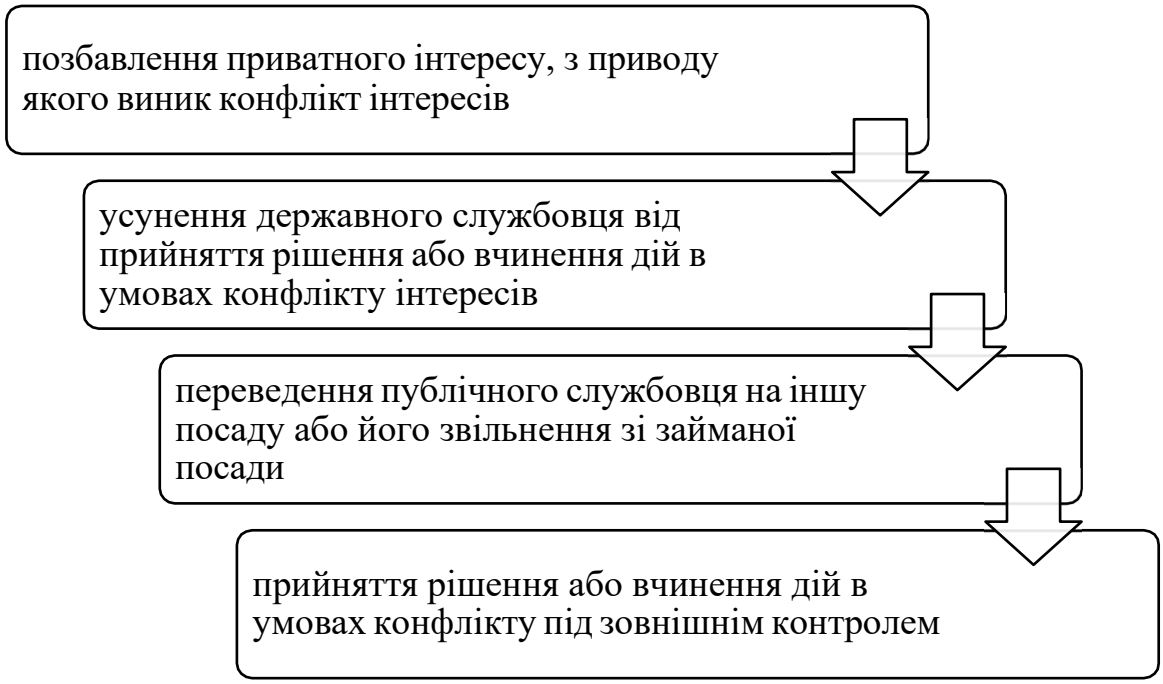


Рис. 2.16. Способи врегулювання конфлікту

Тому комунікативна компетентність особистості як сукупність необхідних психологічних знань, соціальних установок, навичок і досвіду міжособистісного та міжгрупового спілкування сьогодні є найважливішою кваліфікацією посадових осіб у сфері цивільного захисту та набуття навичок комунікативної компетентності. є професійна підготовка менеджерів. Це важлива частина професійної підготовки менеджерів.

Знання різних способів врегулювання конфлікту інтересів повинно відображати гнучкість у вирішенні цієї проблеми і таким чином охоплювати різні ситуації, які можуть виникнути в офіційній роботі посадових осіб цивільного захисту. Уміння запобігати та врегулювати конфлікт інтересів також є обов’язковою частиною підготовки керівних органів.

2.4. Система комунікацій у сфері державного управління

Вищою школою публічного управління взято участь у 14 Інформаційно-комунікативних заходах:

- щорічний міжнародний круглий стіл до Дня державної служби України з теми «Державна служба в умовах дії надзвичайного стану в Україні (17.06.2022);
- ІІ Всеукраїнський круглий стіл до Дня державної служби з теми «Від теорії до практики в управлінні та врядуванні» (21.06.202);
- онлайн-семінар з Університетом Сьодертьорна (Швеція) на тему: «До стейкхолдерського партнерства заради реформ» (25.10.2022);
- міжнародний семінар для викладачів, які долучені до реалізації магістерських програм за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» з теми «Інтернаціоналізація навчання з питань публічного адміністрування з транснаціональною перспективою» (01-02.02, 14-15. 04, 27-29 .05 2022);
- міжнародний круглий стіл до Дня державної служби з теми «Інтернаціоналізація навчання з питань публічного управління та адміністрування з транснаціональною перспективою (22.06.2022);
- День відкритих дверей Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби Вищої школи публічного управління (16.11.2022);
- міжнародний консультативний семінар з теми «Форми та методи навчання державних службовців: стан проблем та перспективи розвитку» (20.05.2022);
- вебінар «Психосоціальна підтримка в умовах критичних життєвих ситуацій» (30.09.2022);
- гостьова лекція на тему: «Інноваційні технології HR-менеджменту в державному управлінні» (23.11.2022);
- вебінар з теми «Психосоціальна допомога в умовах війни» (22-24.04.2022);

– міжнародний круглий стіл «Оцінювання психосоціальної компетентності та готовності публічних службовців до роботи в умовах воєнного стану» (15.09.2022);
– круглій стіл: «Трансформація культури публічної служби: 4» (13.12.2022).

Станом на грудень 2022 року Вищою школою публічного управління підписані 20 договорів та меморандумів про співробітництво (рис. 2.17):



Рис. 2.17. Підписані договори та меморандуми про співробітництво

Вищою школою публічного управління забезпечено співпрацю з міжнародними партнерами (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Співпраця з міжнародними партнерами

Координатор проєктів ОБСЄ в Україні у рамках проєкту «Посилення спроможностей українських державних органів у сфері кібергігієни та кібербезпеки»	1. Реалізація ЗКППК «Основи кібергігієни» (для державних службовців) очно. Сертифіковано 134 особи. 2. Підготовка тренерів до реалізації практичної частини (16 годин) ЗКППК «Основи кібергігієни» в дистанційному форматі на платформі Moodle USG. Сертифіковано 271 особу 3. Реалізація ЗКППК «Розробка та впровадження системи управління безпекою інформації» (державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, до функціональних обов'язків яких належить розробка та впровадження системи управління безпекою інформації) Сертифіковано 20 осіб
Проєкт ЄС «Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR) Проєкт "Українська Архітектура Реформ" (Ukraine Reform Architecture Project (URA), що підтримується ЄБРР та Багатостороннім Донорським Фондом Стабілізації та Сталого Розвитку України	Розроблення та реалізація ЗППК «Системний підхід в управлінні персоналом на публічній службі» (працівники служб управління персоналом державних органів категорій «Б» та «В» та працівники, які займаються питаннями управління персоналом в органах місцевого самоврядування) Сертифіковано 35 осіб
Проєкт ЄС «Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR)	1. Розроблення та реалізація ЗКППК «Загальна адміністративна процедура» (для державних службовців). Сертифіковано 119 осіб. 2. Розроблення та реалізація ЗКППК «Система кіберзахисту державної установи від А до Я» (державні службовці категорії "А"). Навчається 20 осіб
Апарат Урядової уповноваженої з питань гендерної політики, Представництво ООН Жінки в Україні	Розроблення та реалізація ЗКППК «Проведення ґендерного аудиту в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування». Сертифіковано 240 осіб
Проєкт «Європейський Союз за ґендерну рівність: Служба допомоги реформ" у партнерстві з Офісом Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України, Урядовою уповноваженою з питань ґендерної рівності., Делегацією ЄС в Україні, Представництвом Фонду ім. Еберга в Україні	Розроблення та реалізація ЗКППК «Інтеграція ґендерного підходу в процеси прийняття рішень» (державні службовці категорій «Б» та «В», зокрема фахівці з ґендерних питань секторальних робочих груп). Сертифіковано 24 особи

Продовження табл. 2.1

Програма розвитку ООН в Україні в рамках проєкту міжнародної технічної допомоги «Права людини для України»	Реалізація ЗППК «Права людини» (для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування). Сертифіковано 671 особу
Офіс Ради Європи в Україні в рамках Спільного проєкту «Європейський Союз та Рада Європи працюють разом задля посилення операційної спроможності Омбудсмена у захисті прав людини» Офіс Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини	Реалізація ЗКППК «Захист персональних даних» (для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування). Сертифіковано 249 осіб
Програма «Децентралізація приносить кращі результати» (DOBRE)	За участі Краківського економічного університету (Польща) реалізовується загальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації «Публічне управління в контексті децентралізації». Сертифіковано 19 осіб
Академічна співпраця між Школою соціальних наук Університету Седерторна та Українською школою урядування з теми «Інтернаціоналізація навчання з питань публічного адміністрування з транснаціональною перспективою»	1. Підготовка, обговорення, рецензування дидактичних матеріалів, зокрема підготовлено 13 кейсів (ситуаційних завдань), що рекомендовано застосовувати у тематичному блоці «Публічне управління та адміністрування з транснаціональною перспективою». 2. Підготовка та проведення міжнародного круглого столу з теми «Публічне управління та адміністрування з транснаціональною перспективою» 22.06.2022, 96 учасників
Міжнародний проєкт DAAD «Надання психосоціальної підтримки людям, що опинились в надзвичайній ситуації, з урахуванням особливостей конфлікту»	1. Проведення навчання для тренерів та волонтерів з опанування базових методів надання психосоціальної підтримки людям, що опинились в надзвичайній ситуації, з урахуванням особливостей конфлікту, зокрема державних службовців 02-04.04.2022, 10-11.05.2022 та 24.06.2022 – 27 учасників 2. Розроблено 1 тренінгову програму для таких цільових груп: люди, що потребують першу швидку психологічну допомогу; біженці; діти; публічні службовці; учасники територіальної оборони; поранені військовослужбовці. 3. Підготовка практичного посібника для тренерів з урахуванням досвіду науковців, психологів, тренерів, експертів, коучів, що долучені до реалізації проєкту. 4. Проведення міжнародного круглого столу з теми проекту 15.09.2022, 88 учасників

Продовження табл. 2.1

Проєкт «Розвиток спроможності для інтеграції та реформ: підвищення адміністративної спроможності державної служби України до європейської інтеграції за допомогою комплексної освітньої програми» (у рамках співпраці Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції, НАДС, проєкту Natolin4Capacity Building та Європейського коледжу в Натоліні)	Розроблення загальних короткострокових програм підвищення кваліфікації у 2022 році та їх реалізація у 2023 році: 1. Громадяни в ЄС. 2. Трансформаційна сила ЄС. 3. Розширення ринку ЄС. 4. Розробка політик у ЄС. 5. Фінансові інструменти ЄС.
Проєкт «Розвиток спроможності для інтеграції та реформ: підвищення адміністративної спроможності державної служби України до європейської інтеграції за допомогою комплексної освітньої програми» (у рамках співпраці Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції, НАДС, проєкту Natolin4Capacity Building та Європейського коледжу в Натоліні)	Розроблення загальних короткострокових програм підвищення кваліфікації у 2022 році та їх реалізація у 2023 році: 1. Громадяни в ЄС. 2. Трансформаційна сила ЄС. 3. Розширення ринку ЄС. 4. Розробка політик у ЄС. 5. Фінансові інструменти ЄС.

Отже, Вища школа публічного управління має дуже багато зв’язків з міжнародними партнерами, що сприяє розробці програм підвищення кваліфікації держслужбовців за європейськими стандартами.

2.5. Практика комунікацій у процесі прийняття управлінських рішень

З точки зору загальної теорії прийняття рішень, зміст терміна «рішення», розробленого на основі математичних методів і формальної логіки, полягає у виборі найбільш правильного варіанту з багатьох запропонованих.

Під рішенням розуміють (рис. 2.18):

Зміст поняття «рішення»	елемент чисельності можливих альтернатив
	реакцію на ситуацію, сигнал
	регламентовану послідовність дій з метою досягнення поставленої мети
	нормативний документ, що регламентує діяльність системи управління
	усні або письмові розпорядження, необхідні для використання конкретної дії, операції, процесу

Рис. 2.18. Зміст поняття «рішення»

Прийняття рішень є комплексним процесом, необхідним для виконання будь-якої керівної ролі.

У науковій літературі це рішення розглядається як неоднозначне через його діалектичний характер. Він розуміється як результат процесів, дій і рішень. Прийняття рішення передбачає певний період часу, протягом якого воно розробляється, затверджується, а потім виконується. Рішення, яке є дією прийняття рішення, слідує фіксованим і вже визначеним правилам. Рішення, яке є результатом вибору, є актом волі, спрямованим на мету та мотивацію поведінки одержувача.

Рішення – розумова діяльність, яка визначає майбутній стан певного об’єкта чи матеріалу; Вибір однієї з багатьох об'єктивних альтернатив, які дозволяють перехід від спостережуваного стану до бажаного. У класиці менеджменту Лі Якокці рішення описується як результат думки та добровільної дії людини, що веде до висновку або необхідної дії. Рішення – це остаточний, інституційний і гарантований вибір способів, засобів і курсу дій за даних обставин для задоволення нагальних потреб. Він задає параметри

роботи і дає програму необхідних дій. У загальному вигляді рішення має (рис. 2.19):

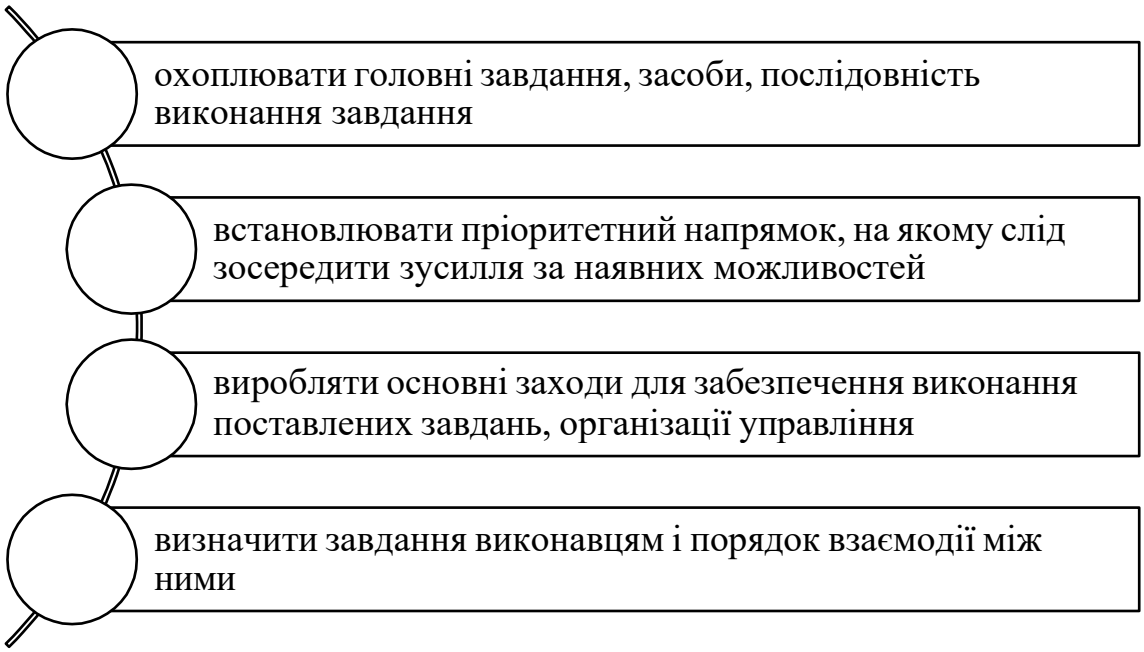


Рис. 2.19. Задачі рішення

На думку П. Друкера, менеджер повинен «працювати» до тих пір, поки не змінить реальність свого існування; він відповідає за прийняття рішень; він просто не може виконувати чужі накази [17].

Кожне рішення – це судження та вибір між варіантами. Людина повинна мати вибір, щоб прийняти рішення. Рішення «так» чи «ні» не є судженням. Варто пам'ятати, що «вік» управлінських рішень не дуже великий. Навіть найкращі рішення можуть з часом помилитися; Навіть ефективні рішення рано чи пізно застарівають. Однією з реалій нашого життя і вчинків є постійність усього тимчасового. Є помилки, які неможливо виправити. Є вчинки, які не можна пробачити. Є рішення, про які ти будеш шкодувати все життя. Але є варіанти - це на розсуд керівника.

Рішення необхідно приймати, коли очікується погіршення ситуації, якщо нічого не робити. Рішення, прийняте керівником, не діє, якщо прийняте одноголосно. Вони ефективні лише тоді, коли ґрунтуються на конфлікті протилежних поглядів і діалозі різних точок зору. У будь-якому випадку

управлінські рішення визначаються критеріями релевантності (релевантність, раціональність).

Якщо керівник приймає рішення не реалістично, а під тиском ситуації, то справді важливі завдання приносяться в жертву. Ситуації сьогодні завжди кращі, ніж учора; Вони віддають перевагу минулому перед майбутнім, кризі перед потенційним, негайному й видимому перед реальним, терміновим і раціональним.

Поки управлінське рішення не реалізовано, це не рішення, а в кращому випадку хороша ідея. Завдання не вважається завершеним, доки воно не стане частиною діяльності та моделей поведінки організації.

Рішення повинно містити всю інформацію, необхідну виконавцю для повного розуміння цілей, завдань, засобів, методів і послідовності. Це включає плату за централізований контроль. Велика кількість цілей, завдань і засобів реалізації управлінських рішень складають їх різноманітність. За типовістю ситуації і використовуваних методів рішення поділяють на програмоване і непрограмоване.

Управлінські рішення приймаються трьома групами проблем закладу освіти (рис. 2.20):

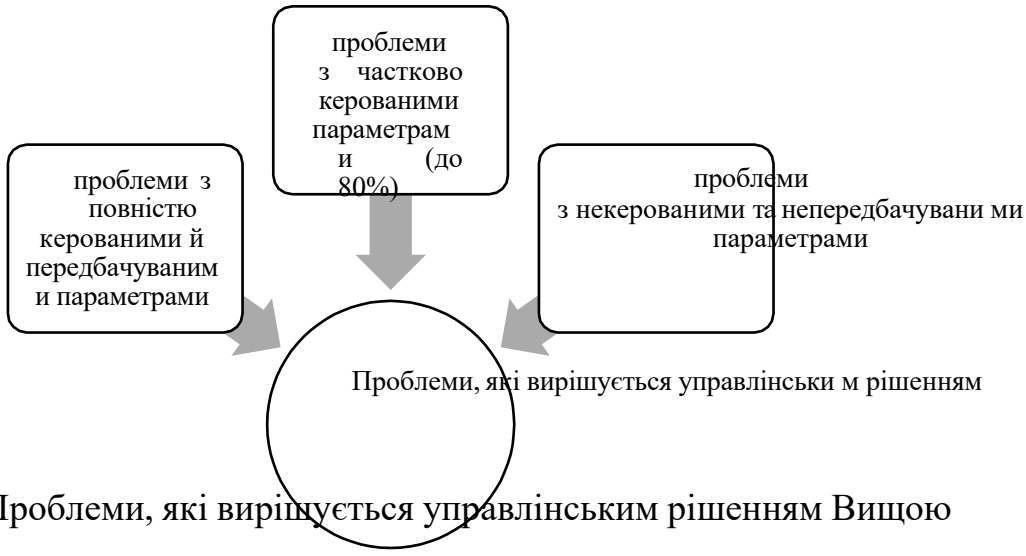


Рис. 2.20. Проблеми, які вирішується управлінським рішенням Вищою школою публічного управління

Управління відбувається за допомогою управлінських рішень. Управлінське рішення – це програма дій, виражена у формі наказу, закону, розпорядження, розпорядження, яка містить цілі, методи і засоби їх досягнення, питання та форму організації управлінської діяльності. суб'єкта в реалізації рішення. Ми називаємо управлінські рішення «одиницями управління».

Управлінське рішення є відповіддю організації на будь-яку проблему і затверджується шляхом вибору конкретного курсу дій на основі знання цілей, завдань, шляхів їх досягнення та способів роботи в поточній ситуації. Це розробка питань, завдань, проблем та оптимальних шляхів їх реалізації. Пусковим гачком для прийняття управлінського рішення є проблемна ситуація – неприпустиме відхилення фактичних показників діяльності навчального закладу від планових і нормативних показників.

Управлінське рішення – це основна діяльність управлінської діяльності, люди, середовище, поведінка людей і способи впливу на їхню діяльність. Кожне рішення має наслідки, які впливають на результати діяльності колективу, а також на його соціально-психологічний стан. Прийняття управлінського рішення – це складний поетапний процес певних логічно виважених дій, що забезпечують процес від постановки мети до її фактичного виконання (результатів). На розробку та затвердження управлінських рішень впливає багато факторів, які можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Управлінські рішення – це одна з функцій управління, спрямована на моделювання наступної діяльності з урахуванням можливостей, умов і особливостей діяльності керівників і виконавців, постановку цілей, завдань, засобів реалізації та часу (В. Маслов).

Види управлінських рішень (рис. 2.21):



Рис. 2.21. Види управлінських рішень

Поєднуючи різні компоненти, управлінське рішення стає засобом постійного впливу на керовану підсистему (суб'єкт об'єкта управління). Це постійний зв'язок між двома підсистемами, без якого жодна установа не може існувати як система. Рішення виступає безпосередньою ланкою між суб'єктом і об'єктом управління. Він встановлює параметри продуктивності для акторів, повідомляє їм, як реагувати на зміни умов, і забезпечує програми необхідними діями. Ці програми можуть мати форму політики, стандартів, конкретних процедур, норм, інструкцій тощо.

При прийнятті та ухваленні рішень керуються такими основними принципами: доцільність, оперативність, раціональність, безконфліктність, узгодженість, своєчасність, однозначність тощо.

Обґрунтування рішень вимагає врахування факторів і ситуацій, пов’язаних з наукою та вирішенням проблем. До них належать якість, надійність і цілісність даних.

Ефективність і раціональність вимагають співвідношення очікуваних і досягнутих результатів з урахуванням витрат на їх розробку і реалізацію.

Свобода від протиріч вимагає попередньої згоди рішення з попередніми рішеннями, а також дотримання їх положень і правових норм.

Згода є правовою основою і правом на прийняття рішення уповноваженою особою чи організацією.

Пунктуальність дозволяє запобігти виникненню проблем, виявити ранні ознаки проблем або швидко реагувати на проблеми. У структурі процесу прийняття управлінських рішень закріплюється тимчасова «точка неповернення», тобто місце, де рішення, прийняте менеджером, не може бути змінено або скориговано.

У визначенні має бути чітко вказано строк виконання рішення, групу виконавців, відповідальних за виконання та місце виконання.

Рішення повинно бути простим за формою і зрозумілим за змістом. Перед практичними діями знання про необхідність є першим важливим елементом об'єктивного змісту рішення. Сукупність знань про потреби та засоби їх вирішення є знання про цілі. Розумні цілі спрямовують людські дії та вказують на бажані та практичні результати.

Виходячи з мети, необхідно прийняти рішення діяти певним чином у поточній ситуації для досягнення мети. Визначення цілей і зв'язок їх з умовами й обставинами означає створення місії. При використанні інструменту в ідеальних умовах метод і робочий процес встановлюються. Тому мета визначається рішенням про переведення її на рівень практичної реалізації на основі знання обстановки, обстановки та порядку дій.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1 Стратегії комунікацій в системі публічного управління

Нині підхід до комунікаційного процесу публічного управління змінюється і вступає в нову фазу, основою якої є партнерські відносини. Це призвело до впровадження нових інструментів та створення механізмів взаємодії влади та громадськості.

У Стратегії розвитку Вищої школи публічного управління на 2023- 2028 рр. зазначено, що мета закладу: інформаційна підтримка діяльності Вищої школи; підвищення довіри до професійного навчання публічних службовців як ефективного інструменту розвитку людського потенціалу управлінської сфери, що виражається в наступному:

1. Систематичне інформування стейкхолдерів про цілі, можливості та досягнення Вищої школи.

2. Організація постійної взаємодії зі ЗМІ (підготовка шорт-листів, прес-турів для журналістів, прес-конференцій, інтерв'ю) з метою висвітлення суспільно значущих результатів діяльності Вищої школи.

3. Посилення впізнаваності Вищої школи та її популяризація серед представників цільових груп (державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування; HR-спеціалісти в органах публічної влади; представники закладів вищої освіти, регіональних ЦППК; представники організацій громадянського суспільства, ЗМІ, іноземні партнери).

4. Просування бренду Вищої школи у соціальних мережах (оприлюднення щоденника заходів, робота чат-ботів, створення групових чатів у месенджерах).

5. Здійснення освітньо-наукової партнерської комунікації з використанням бізнес-сніданків, онлайн-конференцій, відеопрезентацій, зібрань у форматі Town Hall Meeting, воркшопів, навчальних візитів.

6. Організація ознайомчих екскурсій, відкритих освітніх заходів, днів відкритих дверей.

7. Розробка та реалізація іміджевих проєктів за участю стейкхолдерів як подальших ретрансляторів цінностей та інформації про потенціал Вищої школи.

8. Підготовка та оприлюднення щорічного публічного звіту про результати діяльності Вищої школи.

На сайті закладу висвітлюються новини та актуальні статті, рекламування послуг, які надає заклад.

Однак, не всі із зазначених напрямів діяльності Вищої школи публічного управління виконуються закладом.

У Вищій школі публічного управління доступ до публічної інформації здійснюється через запит на публічну інформацію, оформлений у вигляді бланку і розташований на сайті закладу. При цьому у запиті потрібно зазначити прізвище, ім’я, по-батькові запитувача, поштову адресу або адресу електронної пошти, номер засобу зв’язку і свій коментар. Відповідного цього запиту заклад надає публічну інформацію у терміни, передбачені законодавством.

Згідно із Законом України «Про звернення громадян», громадянин має можливість звернутися до Вищої школи публічного управління у письмовій або усній формі із пропозиціями (зауваженнями), заявами (клопотаннями) і скаргами. Для цього слід надіслати письмове звернення з використанням мережі Інтернет або засобів електронного зв’язку (електронне звернення) на електронну адресу: info@hs.gov.ua. Для цього на сайті є дві функції: електронне звернення і прийом громадян. Однак, на жаль, обидві функції не працюють.

На сайті Вищої школи публічного управління є контакти закладу (телефон, електронна адреса), а також кнопки-посилання на соціальні мережі. Однак, ці кнопки не працюють і, натискаючи на них, система повертає користувача знову на сайт закладу.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що публічна комунікація Вищої школи публічного управління здійснюється неефективно: майже відсутній взаємозв'язок закладу із запитувачами інформації.

Для залучення більш широкої аудиторії читачів та формування корисного і цікавого контенту сайту, а також у контексті візуалізації смислів і символів слід запровадити:

- використання QR-кодів у статтях та інтерв'ю для висвітлення максимального обсягу інформації та ознайомлення з унікальним відеоконтентом;
- збалансоване висвітлення діяльності структурних підрозділів Вищої школи публічного управління;
- збільшення частки матеріалів, що подаються у вигляді фотозвітів, інфографіки, інтерв'ю;
- публікування серії інтерв'ю з випускниками Вищої школи публічного управління тощо.

Перспективними завданнями оптимізації використання сайту Вищої школи публічного управління як одного із ключових каналів інформаційно-комунікаційної діяльності закладу є:

- формування команди редакторів і власкорів серед здобувачів освіти / співробітників закладу;
- створення актуального, цікавого і збалансованого контенту випусків зі збереженням постійних рубрик і традиційних символів сайту;
- започаткування нової рубрики від студентської спільноти з актуальним контентом.

Висвітленням на сайті Вищої школи публічного управління усіх заходів, що відбуваються в закладі, вдається охопити у декілька разів більшу цільову аудиторію, що забезпечує інформування широкого кола не тільки в університетському середовищі, а і у зовнішніх цільових аудиторіях та також піднімає сайт на новий рівень медіаресурсу.

Вища школа публічного управління використовує для поширення інформації про свою діяльність усі популярні засоби комунікації з цільовою аудиторією: студенти, випускники, академічна та бізнес-спільноти, партнери, стейкголдери тощо.

Найефективнішим способом оперативного донесення інформації до аудиторії та формування світоглядного простору навколо закладу та у його академічному середовищі міг би стати відеохостинг YouTube, соціальні мережі Facebook, Instagram та Telegram.

Для інформаційного супроводу сертифікатних освітніх програм, тренінгів, літніх шкіл, можна виготовити спеціальний інформаційний пакет програми, куди входять: логотип, афіша, роздаткові матеріали, робочий зошит, фото- та відеозвіт. Ці інформаційні набори є ще одним із інструментів щодо підвищення лояльності до Вищої школи публічного управління серед різних цільових аудиторій та популяризації діяльності закладу в напрямі поширення своєї впізнаваності.

Компоненти стратегічної комунікації були класифіковані, систематизовані та згруповані у чотири блоки (рис. 3.1):

інтеракціоністський	• публічна дипломатія, залучення ключового лідера, зв'язки зі ЗМІ, з органами влади, з громадськістю, внутрішня комунікація
інформаційно-психологічний	• інформаційні, психологічні, спеціальні операції
технічний	• кібернетична безпека, протиборство в електромагнітному просторі
воєнний	• військове співробітництво, цивільно-військове співробітництво, документування подій, воєнні заходи на підтримку публічної дипломатії, безпека операцій

Рис. 3.1. Складові компоненти стратегічних комунікацій в публічному управлінні [9]

Концепція стратегічної комунікації у публічному управлінні (рис. 3.2) принципово відрізняється від інших видів комунікації, тобто залучає значну кількість суб'єктів та визначає вплив на цільові групи в суспільстві.

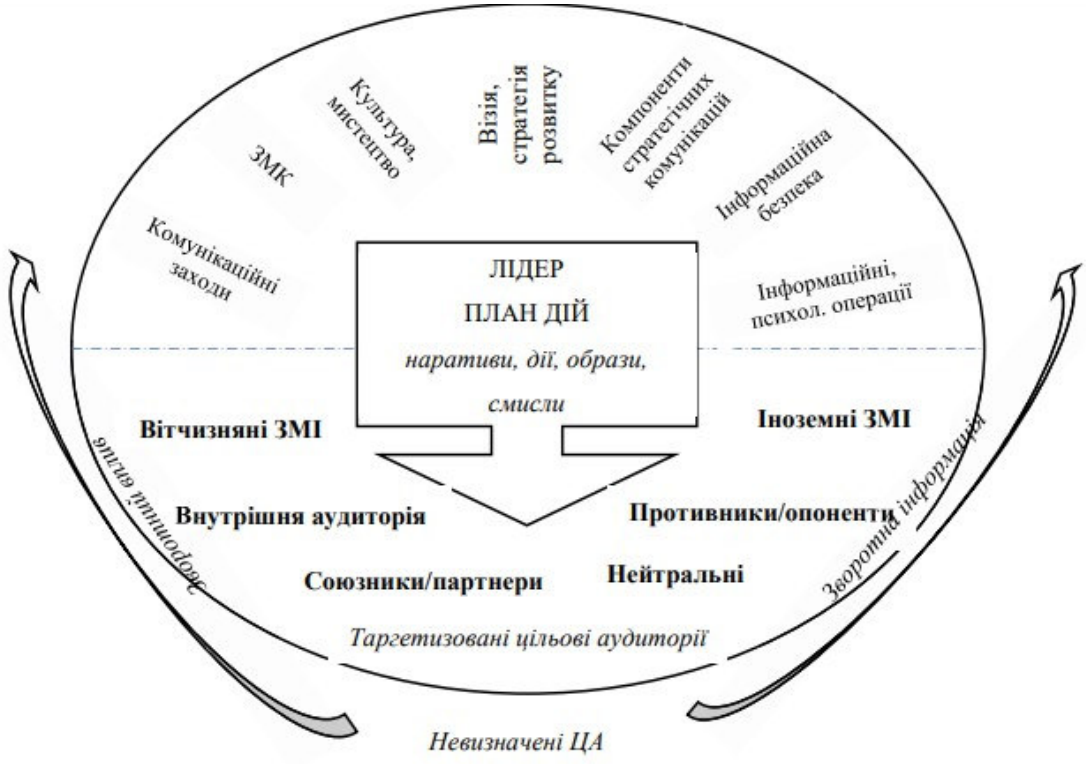


Рис. 3.2. Концепт стратегічних комунікацій в публічному управлінні [8]

Публічна дипломатія ("розумна сила") - це інтегрований елемент стратегічної комунікації, спрямований на реалізацію зовнішньої політики держави, побудову довгострокових відносин з іноземними громадянами та усунення непорозумінь у їхніх стосунках з державою.

Публічна дипломатія здійснюється через державні та недержавні організації. До них належать культурно-просвітницькі центри при дипломатичному корпусі, міжнародні організації, державні установи, наукові та освітні заклади, а також установи та організації, спеціально створені для реалізації конкретних програм публічної дипломатії.

Основною метою стратегічних комунікацій у публічному управлінні є створення сприятливих умов для реалізації державної політики та національних інтересів всередині країни та за її межами відповідно до національних цінностей. Статус стратегічних комунікацій в Україні досі не визначено, відсутня державна політика у сфері стратегічних комунікацій. Основною причиною цього є розмитість понять, нормативно-правових актів, структур та функцій.

Пріоритетні напрями розвитку комунікаційної спроможності органів публічного управління показані на рис. 3.3.

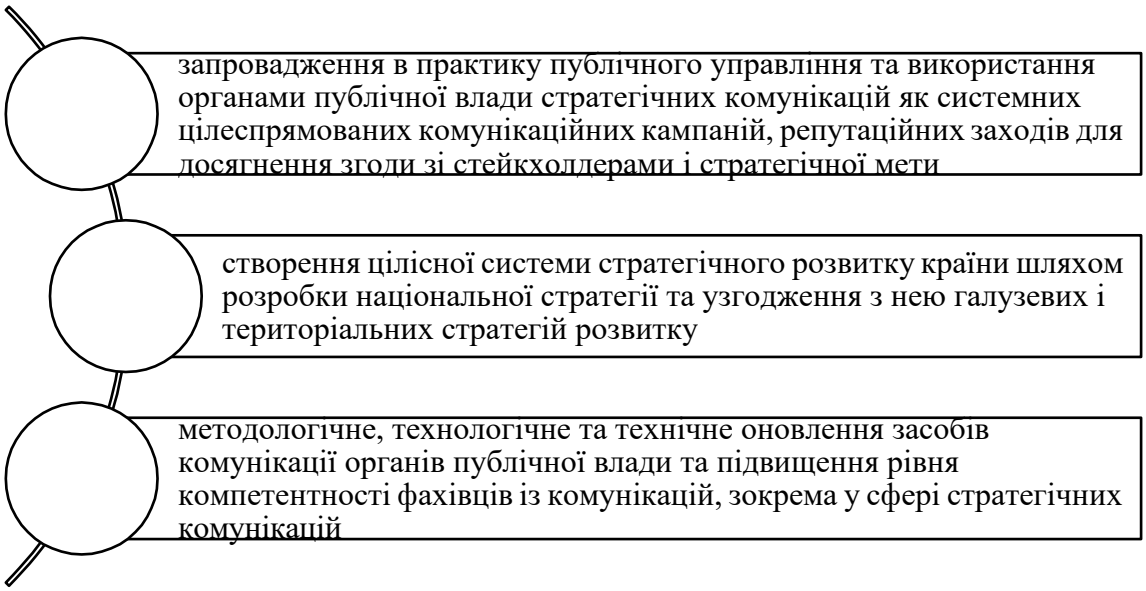


Рис. 3.3. Пріоритетні напрями підвищення ефективності комунікаційного потенціалу публічного управління [6]

Аналіз міжнародного досвіду показує, що найбільшого розвитку стратегічні комунікації набули у військовій сфері США та НАТО, які є творцями концепції. Інституціоналізація стратегічних комунікацій відбувалася за двома напрямами: нормативно-правовим (система взаємопов'язаних документів, що регулюють цю сферу) та інституційно-організаційним (створення нових організаційно-структурних підрозділів).

Країни з класичними демократичними традиціями та міжурядовими організаціями зосереджують увагу на зовнішній комунікації в рамках публічної дипломатії шляхом створення та підтримки діяльності міжнародних організацій та окремих центрів і служб, які сприяють досягненню дипломатичних цілей та протидії терористичним організаціям і агресивним ідеологіям держави.

У колишніх соціалістичних країнах (Естонія, Латвія, Литва, Чехія, Словенія) стратегічні комунікації спрямовані на покращення взаємодії з місцевими аудиторіями шляхом створення нових урядових структур та організації комунікаційної діяльності державних установ і громадськості.

Комунікаційна діяльність організовується шляхом створення постійних і тимчасових проектних груп, спрямованих на досягнення національних пріоритетних цілей.

Стратегічна комунікація як дієвий інструмент управління суспільними змінами може бути використана в процесі забезпечення ефективності реформ. Функція стратегічної комунікації полягає у забезпеченні безперервного процесу комунікації з відповідними бенефіціарами реформи.

Синхронізація комунікації органів державної влади означає забезпечення координації та послідовності в реалізації комунікаційних стратегій, дій і дискурсів. Процес синхронізації розглядається з погляду двох методологічних підходів: координація комунікаційних стратегій і планів їхньої реалізації - єдиний підхід до розроблення та реалізації - та координація дій і наративів - рівень реалізації комунікаційних стратегій в ієрархічній моделі стратегічної комунікації.

Оскільки стратегічна комунікація являє собою інтегрований комплекс заходів і дій, її реалізація потребує особливих форм узгодження зі стратегічними цілями, впровадження на національному рівні та координації на регіональному і місцевому рівнях.

3.2. Комунікація як ефективний інструмент забезпечення «Доброго Врядування» («Good Governance»)

Сучасне інформаційне суспільство кидає виклик усім старим істинам і створює нові методи і принципи управління, які можна назвати «добре врядування» («good governance»). Справді, керівництво, координація, загальне керівництво, політичне керівництво. Державне управління втрачає свою колишню жорсткість, точність і регулярність. Натомість основою стають горизонтальні, а не вертикальні зв'язки між державними органами, об'єднаннями громадянського суспільства та бізнесом. Такий менеджмент відрізняється від простого менеджменту (державного менеджменту), де джерелом політичних рішень є лише політичне лідерство, і від ринкової моделі (нового державного менеджменту), де кожен учасник прагне максимізувати власні комерційні домовленості [63].

Відповідно до Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй, «добре врядування» («good governance») – це концепція ефективного врядування, яка включає використання економічної, політичної та адміністративної влади для керування діяльністю уряду на всіх рівнях. Ця концепція об'єднує механізми, процеси та інститути, які дозволяють громадянам і групам розподіляти свої інтереси, здійснювати свої законні права, виконувати свої обов'язки та примиряти розбіжності [71].

Демократичний характер управління гарантується принципами децентралізації, народності, виборності та заміни лідерів, підзвітності органів

виконавчої влади, верховенства права, політичного плюралізму, відкритості, участі та незалежності ЗМІ [70].

Підвищення якості та доступності публічних послуг та задоволення потреб користувачів або громадян та організацій є важливим напрямком підвищення ефективності державного управління. При цьому під ефективністю управління розуміють досягнення поставлених цілей у встановлені терміни та з мінімальним використанням державних коштів. Поєднання демократичності та ефективності передбачає і обумовлює одне одного. Концепція «належного врядування» в основному реалізується через відносини між урядовими та неурядовими організаціями, які зацікавлені у спільних зусиллях для досягнення взаємоприйнятних результатів – прийняття соціально значущих рішень та ефективного задоволення суспільних потреб.

Ефективний демократичний розвиток неможливо гарантувати без постійної комунікації між владою та громадянами, які мають право знати, що роблять ті чи інші органи державного управління та чому вони приймають адміністративні рішення. Інформація, яку надають державні органи, має бути достовірною та актуальною. Щоб досягти максимального розголосу, уряди повинні покладатися на засоби масової інформації для фільтрації та аналізу інформації, доступної для громадськості, як в Інтернеті, так і в пресі.

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології надають органам публічної влади та компаніям різні можливості для залучення громадян до своєї інноваційної діяльності. Згідно з дослідженням, проведеним Європейською Комісією, багато інноваційних компаній пов'язують розробку нових продуктів з використанням інформаційних технологій [70].

Основною перевагою інформаційного суспільства є використання нових видів комунікації, які дозволяють вільно обмінюватися інформацією між громадянами, виробниками та адміністраціями. Використання інформаційних технологій дозволяє громадянам не тільки пасивно спостерігати і користуватися державними послугами, а й брати активну участь в обговоренні та формуванні державної політики; згідно з Окінавською хартією глобального

інформаційного суспільства від 22 липня 2000 року, інформаційні технології повинні сприяти сталому економічному зростанню, соціальному добробуту і соціальній згуртованості. Вони повинні сприяти сталому економічному зростанню, соціальному добробуту та соціальній згуртованості. Вони також повинні бути джерелом економічного зростання, соціального добробуту і соціальної згуртованості.

Безпрецедентний розвиток інформаційних технологій створив нові економічні та управлінські інструменти, корпоративні інформаційні системи та комунікаційні мережі, покращив якість управління, значно підвищив продуктивність і створив цінність за рахунок нематеріальних ресурсів. Активно поширюються нові форми професійної комунікації з використанням інформаційних технологій та Інтернету. Їх часто узагальнюють терміном "електронний бізнес", який також включає в себе електронний уряд.

Суть електронного урядування полягає в нових можливостях державного управління завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів публічної влади на користь громадян і бізнесу та для власних потреб [67; 68].

Впровадження електронного урядування значно розширює можливості взаємодії держави та громадян.

Першою з них є збір та отримання інформації. Повна, достовірна та актуальна інформація про всі публічні органи доступна в Інтернеті, що значно полегшує пошук необхідної інформації, скорочує час, який витрачається чиновниками на відповіді на запитання, та зменшує кількість помилок у відповідях на запитання.

По-друге, існує низка сервісів, які допомагають громадянам та організаціям спілкуватися з органами публічної влади, наприклад, отримання та подання необхідних довідок та дозволів онлайн, а також подання звітності до органів публічного управління відповідно до вимог законодавства.

По-третє, принцип "єдиного вікна" передбачає наявність єдиної точки контакту на всіх рівнях влади. Для цього необхідна спеціальна система, яка

може автоматично пересилати запити та звіти до органів влади. Ця система діє як єдиний "провайдер" публічних послуг для громадян та бізнесу [28; 71].

Переваги електронного уряду мають комплексний характер, оскільки він зачіпає різні сфери публічного управління. Найбільш важливими з них є оптимізація часових і трудових витрат за рахунок оцифрування державних послуг, використання інформаційних технологій для підвищення якості та доступності державних послуг, підвищення прозорості публічних структур і доступу до публічних інформаційних ресурсів, поліпшення демократії та зміцнення громадянського суспільства і, зрештою, вплив на державу загалом [66].

Соціальні медіа є одним із найефективніших каналів комунікації з точки зору охоплення, швидкості зворотного зв'язку та економічної ефективності. Участь органів публічного управління в соціальних медіа не тільки дає їм змогу відстежувати реакцію користувачів на ті чи інші дії влади, а й допомагає зібрати думки та визначити найбільш підтримувані в суспільстві ініціативи [62].

Складність і комплексність процесу формування глобальних відносин вимагає постійного вдосконалення системи публічного управління. Слід підкреслити, що такі реформи мають відбуватися одночасно з реформою концепції громадянської відповідальності.

Відповідальним за адміністративну реформу необхідно встановити постійні канали зв'язку з громадськістю, інформуючи її не лише про зміни у функціонуванні відносин між громадськістю та системою публічного управління, а й про очікувані наслідки цих змін. Важливо, щоб на громадському рівні були визначені та зрозумілі конкретні обов'язки різних органів публічного управління, межі цих обов'язків і суспільні санкції, якщо публічний сектор не виконує ці обов'язки. Цей процес визначення та розуміння має починатися з політичних лідерів та посадових осіб. Важливо чітко визначити обов'язки обраних і призначених посадових осіб і співробітників.

Необхідно докласти всіх зусиль для підвищення довіри між системою публічного управління, громадськістю та засобами масової інформації. Усі громадяни повинні розуміти не лише послуги, що надаються системою публічного управління, але й зміст нових стандартів підготовки та підзвітності державних службовців. Таким чином, вони зможуть демістифікувати державний сектор і водночас здобути зовнішню повагу та підтримку для продовження процесу економічних і політичних перетворень.

Групи з питань адміністративної реформи повинні розбудовувати свій потенціал для просування програми шляхом додаткового навчання, що часто є складним завданням. З одного боку, державні службовці повинні розвивати базові комунікаційні навички для роботи зі ЗМІ та іншими каналами зв'язку, щоб досягти консенсусу і підтримки адміністративної реформи. З іншого боку, представникам інституцій необхідно розвинути розуміння ролі державних інституцій та порядку денного реформи, а також оцінити рівень зацікавленості своїх клієнтів.

Досягнення консенсусу в процесі реформ вимагає значних соціокультурних змін і програми двосторонньої комунікації з конкретними цільовими групами. Такими цільовими групами є переважно громадськість та посадові особи, до яких можна звертатися через традиційні та електронні засоби масової інформації, рекламу, пряму поштову розсилку, брифінги та різноманітні навчальні програми. Розробка спеціалізованих та поглиблених інформаційних програм для цільової групи лідерів громадської думки. До цієї групи належать журналісти, представники промисловості та бізнесу, профспілок, асоціацій, наукових кіл та організацій громадянського суспільства.

ЗМІ стають каналами комунікації та беруть активну участь у процесі реформ. Варто зазначити, що це відбувається незалежно від того, чи існує урядова комунікаційна програма і чи є вона активною або пасивною. Основний виклик для влади полягає в тому, як боротися зі зростаючим впливом ЗМІ на демократичну ситуацію. Роль незалежних ЗМІ в процесі

реформ має сприйматися владою та адміністрацією толерантно і стати важливим каналом інформації та зворотного зв'язку. Ефективність ЗМІ як каналу комунікації також залежить від загального контексту сприйняття реальності та автономії ЗМІ.

У Стратегії реформування державного управління в Україні до 2021 року зазначено, що необхідність комунікаційної підтримки реформи державного управління та інформування громадськості про майбутні зміни, залучення багатьох суб'єктів формування політики, їхня відкрита координація, комунікація та, відповідно, використання сучасних технологій у публічному секторі мають бути визнані пріоритетними серед стратегічних принципів.

Угода про асоціацію з ЄС вимагає від України впровадження європейських принципів регулювання ринку електронних комунікацій. Стратегічні заходи України в секторі телекомунікацій подано на рис. 3.4/



Рис. 3.4. Напрямки розвитку стратегічних комунікацій в Україні [24]

Своєчасне ухвалення закону про електронні комунікації створить правову базу, необхідну для розбудови сучасної інфраструктури, підвищення конкуренції, прозорості та ефективності регулювання на ринку електронних комунікацій, зміцнення потенціалу учасників ринку, поліпшення інвестиційного клімату та посилення захисту прав споживачів [36].

Одним із ключових питань, що потребують особливої уваги, є створення ефективної системи координації шляхом підпорядкування учасників стратегічної комунікації, які перебувають на різних рівнях управлінської ієрархії, єдиній, узгодженій системі повідомлень. Природно, це вимагає залучення і підготовки фахівців зі стратегічних і кризових комунікацій.

Таким чином, основними перешкодами для побудови ефективної системи стратегічної комунікації в Україні в умовах інформаційного суспільства є обмеженість нормативно-правової бази, відсутність ефективної координації суб'єктів стратегічної комунікації та недостатній професійний потенціал кадрів стратегічної комунікації. Для забезпечення ефективності системи публічного управління та побудови партнерства між державою і суспільством розвиток систем стратегічної комунікації в публічних організаціях має стати одним із пріоритетів Уряду.

У зв'язку з вищевикладеним, основними напрямами розвитку інформаційної політики у сфері публічного управління є:

1. розвиток телекомунікаційних послуг та цифрової інфраструктури:

- короткостроковій перспективі необхідно ухвалити Закон України "Про електронні комунікації";

- зниження податкового навантаження на надання послуг міжнародного роумінгу та послуг міжнародного електронного зв'язку, що надаються на користь іноземних операторів електронного зв'язку, з метою забезпечення стабільних інвестицій у розвиток телекомунікаційної інфраструктури;

2. В напрямку розвитку електронних довірчих послуг, кібербезпеки та електронного врядування:

- розробити єдиний план із захисту інформаційно-комунікаційних мереж та кібербезпеки, що має бути доступний усім державним органам;

- забезпечити публікацію відкритої інформації всіма публічними установами;

- запровадити єдині правила надання та подання інформації на офіційних сайтах і веб-порталах установ і публічних установ;

- інтегрувати бази даних і записи в систему обміну даними "Трембіта" кожної публічної організації;

- посилити кіберзахист об'єктів критичної інфраструктури;

- забезпечити виконання вимог Постанови Міністрів України № 1176 від 11 листопада 2020 року "Про стан і захист державних інформаційних ресурсів та критичної інформаційної інфраструктури";

- розробити план дій ("дорожню карту") щодо удосконалення законодавства України у сфері захисту персональних даних в інтернеті відповідно до вимог ЄС;

- ініціювати підготовку спільного робочого плану співробітництва між Україною та ЄС з питань наближення національного законодавства до європейських стандартів та взаємного визнання електронних трастових послуг, з метою укладення угоди про співробітництво;

3. У сфері інновацій, ІКТ та стартапів:

-розробити онлайн-платформу, що відображає інноваційну екосистему України, включно з інформацією про навчальні та дослідницькі установи, ІТ-компанії, бізнес-інкубатори, інвестиційні компанії та фонди, технопарки тощо;

- створити національну мережу інноваційних бізнес-інкубаторів відповідно до стандартів Європейської мережі бізнес-інноваційних центрів;

- розробити механізми взаємодії стартапів, ІКТ, національної інноваційої екосистеми, інших європейських та міжнароднихі мереж, що надають фінансову підтримку інноваційним розробкам, аналогічні інноваційні

екосистеми ІКТ (Європейська мережа центрів бізнес-інновацій, Європейська мережа бізнес-ангелів, Європейська мережа бізнес-ангелів тощо);

- розробити онлайн-базу даних з переліком джерел фінансування, доступних різним організаціям для фінансування інновацій.

4. В напрямку розвитку цифрових навичок, компетентності, цифровізації освіти:

- розробити національну стратегію розвитку цифрових навичок і компетенцій у суспільстві та відповідний план дій для її реалізації;

- впровадити на публічному рівні рамкові програми "Цифрові компетентності для громадян" та "Електронні компетентності для бізнесу";

- розробити із застосуванням вимог в рамках ініціативи EU4Digital «Методології вимірювання і прогнозування прогалин в цифрових навичках і визначення пріоритетних коригувальних дій» комплексний механізм вимірювання цифрових компетентностей та навичок в Україні.

Можна сказати, що в процесі впровадження інформаційно-комунікаційних інновацій на державній службі, враховуючи міжнародний та національний досвід, необхідно використовувати нові моделі, механізми та методичне забезпечення професійного розвитку державних службовців на основі наукового підходу. У подальшому за допомогою науковців може бути вивчена функціональна модель та організаційна структура конкретної місцевої адміністрації з метою створення або вибору ефективної інформаційної структури для підтримки її діяльності та пов'язаних з нею зовнішніх і внутрішніх зв'язків; досліджено питання координації комунікаційних зусиль при виконанні певних управлінських завдань; заплановано проаналізувати наявні програмно-технічні недоліки та організувати їх усунення.

Систематизуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що стратегічна комунікація публічного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства має продуману, довгострокову структуру, тобто пов'язана зі стратегією національного розвитку і в цьому аспекті відрізняється від інших видів комунікації.

Ефективна система стратегічних комунікацій є дієвим механізмом реалізації інформаційної політики шляхом використання наявних комунікаційних каналів та інструментів здійснення інформаційного впливу для досягнення стратегічних цілей держави. Зважаючи на стрімкий розвиток інформаційного суспільства та високий рівень інформаційних викликів і загроз, органи публічної влади потребують подальшого розвитку систем стратегічних комунікацій та ефективних механізмів виконання покладених на них функцій.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

Термін «комунікація» можна розуміти двояко, з одного боку, він включає статику взаємодії. Зокрема, це можна спостерігати на прикладі будь-якого письмового документа, який містить ту чи іншу інформацію, надає інформацію, викликає емоції (викликає емоції, спонукає до взаємодії), виконує керівні функції, встановлює і підтримує реальне спілкування. З іншого боку, спілкування фіксує динамічний і безпосередній процес взаємодії. Комунікація в системі державного управління – це формальний, законний, цілеспрямований і скоординований рух до соціальної спільноти при збереженні певної самостійності, автономності, автономної діяльності та автономності цих суб'єктів. Комунікація відбувається на всіх рівнях системи державного управління. Організаційна комунікація – це унікальна навичка, якій можна навчитися, вдосконалювати та розвивати. Комунікація є ефективною, коли інформаційне повідомлення може бути розшифровано та зрозуміле одержувачу.

Отже, можна сказати, що публічно-управлінська комунікація – це обмін інформацією між двома суб'єктами спілкування. Для організацій державного управління дуже важливою частиною комунікаційної діяльності є перехід від одностороннього інформування громадян про зворотний зв'язок та діяльність влади до двосторонньої комунікації: «громадянське суспільство – державна організація – громадянське суспільство».

Комунікація поділяється на дві групи: організація та її середовище, рівень управління та відділ. До першої групи відносяться комунікації, що представляють собою взаємодію інформації із зовнішнім середовищем: засобами масової інформації, споживачами, контролем якості продукції і т. д.

Комунікація всередині організації встановлюється за допомогою зустрічей, дискусій і т.д.

Головна особливість закордонного досвіду в тому, що він зрозумілий і доступний громадянам. Він залучає всі громади та дає їм можливість брати участь у громадських і місцевих справах. Слід зазначити, що комунікаційна стратегія кожної країни має свої особливості, характеристики застосування та типові заходи для практичного застосування. Така тенденція зумовлена тим, що кожна країна має власну зовнішню та внутрішню політику, а також розмір запасів ресурсів.

Вища школа публічного управління (High School of Public Governance) – новий заклад післядипломної освіти, що належить до сфери управління Національного агентства України з питань державної служби. Основною метою Вищої школи публічного управління є забезпечення професійного розвитку та підвищення кваліфікації публічних службовців – осіб, які обіймають політичні посади, державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад.

Протягом 2022 року Вищою школою публічного управління розроблено 50 нових програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. У 2022 році до проведення занять у дистанційній та очній формах навчання були залучені викладачі/тренери з усієї України. Надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування здійснювалось 242 викладачами-практиками, експертами, тренерами. У підвищенні кваліфікації за всіма напрямами брали участь представники міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та їх територіальних органів, інших державних органів, місцевих органів виконавчої влади, а також посадові особи місцевого самоврядування, представники виконавчих органів місцевого самоврядування, а саме міських, селищних, сільських рад.

Особливістю професії державної служби є те, що під час виконання службових обов'язків вона залучається до насиченого процесу комунікації, у якому кожен суб'єкт має свої специфічні психологічні та соціальні особливості, індивідуальність, інтереси, настрої, потреби та темпераменти. Протягом робочого дня державні службовці повинні мати швидкий темп розумової діяльності, широкий діапазон уваги, постійну зосередженість, регулярне перемикання з одного виду роботи на інший, контроль і спостереження за собою та тими, хто з ними спілкується. Крім належної технічної підготовки, вони також повинні мати комунікативні та організаційні навички, які дозволяють їм виконувати свої обов'язки в рамках свого мандату.

Вищою школою публічного управління взято участь у 14 Інформаційно-комунікативних заходах. Станом на грудень 2022 року Вищою школою публічного управління підписані 20 договорів та меморандумів про співробітництво.

З точки зору загальної теорії прийняття рішень, зміст терміна «рішення», розробленого на основі математичних методів і формальної логіки, полягає у виборі найбільш правильного варіанту з багатьох запропонованих. Прийняття рішень є комплексним процесом, необхідним для виконання будь-якої керівної ролі. Рішення необхідно приймати, коли очікується погіршення ситуації, якщо нічого не робити. Рішення, прийняте керівником, не діє, якщо прийняте одноголосно. Вони ефективні лише тоді, коли ґрунтуються на конфлікті протилежних поглядів і діалозі різних точок зору. У будь-якому випадку управлінські рішення визначаються критеріями релевантності (релевантність, раціональність). Якщо керівник приймає рішення не реалістично, а під тиском ситуації, то справді важливі завдання приносяться в жертву. Ситуації сьогодні завжди кращі, ніж учора; вони віддають перевагу минулому перед майбутнім, кризі перед потенційним, негайному й видимому перед реальним, терміновим і раціональним.

Стратегія зосереджена на представленні інформації, яка є, наприклад, легкою для розуміння та відповідає потребам різних аудиторій, а також

основних ресурсів, таких як: канали зв'язку, які необхідно використовувати правильно та оптимально. При чіткому виконанні завдань і вимог, визначених у стратегії, через кілька років ступінь комунікації значно зросте. Слід зазначити, що комунікаційні проблеми спостерігаються не лише на національному рівні, а й у діяльності органів місцевого самоврядування. Низький рівень розвитку та реалізації комунікаційної політики можна пояснити тим, що вона не має власної системи комунікацій та не вистачає ресурсів для впровадження подібних систем в європейських країнах. Практики розробки комунікаційних стратегій на місцевому рівні використовуються рідко, але вже є цікаві практики, які можна розглянути.

Діяльність будь-якої демократичної влади залежить від ефективно налагоджених комунікацій між державою і суспільством. Державна комунікація є регуляторним і координаційним механізмом у взаємовідносинах держави і суспільства, забезпечуючи стабільність та ефективність функціонування суспільного організму в цілому. Сьогодні державне управління невіддільне від комунікації, яка є формою взаємодії суб’єктів та об’єктів управління та існує на всіх рівнях системи державного управління. Комунікація є ефективною, коли інформаційне повідомлення може бути розшифровано та зрозуміле одержувачу. Зрештою, це інформація, яка досягає громадськості, і комунікація, яка досягає цільової аудиторії. Отже, необхідність реформування державних комунікацій як стратегії розбудови довіри між державою та суспільством потребує зміни відносин та більшого залучення всіх зацікавлених сторін до процесу управління.

Сучасне інформаційне суспільство кидає виклик усім старим істинам і створює нові методи і принципи управління, які можна назвати «добре врядування» («good governance»). Державне управління втрачає свою колишню жорсткість, точність і регулярність. Натомість основою стають горизонтальні, а не вертикальні зв’язки між державними органами, об’єднаннями громадянського суспільства та бізнесом. Такий менеджмент відрізняється від простого менеджменту (державного менеджменту), де

джерелом політичних рішень є лише політичне лідерство, і від ринкової моделі (нового державного менеджменту), де кожен учасник прагне максимізувати власні комерційні домовленості. Демократичний характер управління гарантується принципами децентралізації, народності, виборності та заміни лідерів, підзвітності органів виконавчої влади, верховенства права, політичного плюралізму, відкритості, участі та незалежності ЗМІ. Підвищення якості та доступності публічних послуг та задоволення потреб користувачів або громадян та організацій є важливим напрямком підвищення ефективності державного управління. Безпрецедентний розвиток інформаційних технологій створив новий інструмент економічного та державного управління – корпоративні інформаційні системи та комунікаційні мережі, які дозволили підвищити якість управління, значно підвищити продуктивність праці та створити вартість за рахунок нематеріальних ресурсів. Активно поширюються нові форми професійного спілкування з використанням інформаційних технологій та Інтернету. Їх часто об’єднують під термін електронний бізнес, який також включає електронне урядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення: Навчальний посібник. Київ: ВПЦ АМУ, 2012. 344 с.

2. 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.

3. Волик В. Компетентності державних службовців України: наукові підходи до класифікації. Офіційний сайт. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/ 2012_3/12vvsnpk.pdf

4. Галлін Д. Сучасні медіасистеми: три моделі відносин ЗМІ та політики; пер. з англ. О Насика. К.: Наука, 2008. 320 с.

5. Гошовська В.А., Поліщук В.А. Складові професійного потенціалу державного службовця: навч.-метод. матеріали. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів. Київ: НАДУ, 2015. 52 с.

6. Державна служба: підручник: у 2 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. К.; Одеса: НАДУ, 2012.

7. Державне управління: підручник: у 2 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К.: НАДУ. 2012.

8. Державне управління: основи теорії, історія і практика: навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. 394 с.

9. Державне управління: підручник: у 2 т. Т. 1 Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст.голови) та ін. Київ: [б. в.]; Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. С. 463.

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

11. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні: навч. пос. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

12. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук. ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т. 1: Теорія державного управління наук. ред. колегія: В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. 2011. 748 с.

13. Єршова Н. Г. Публічні комунікації у публічній політиці: визначення основних понять. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1418 DOI: 10.32702/2307-2156-2019.4.102 (дата звернення: 07.02.2023).

14. Закон України "Про державну службу" Указ Президента України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI.

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

16. Квіт С. Масові комунікації С.Квіт: Підручник. К.: Вид. дім „КиєвоМогилянська академія”, 2008. 206 с.

17. Комунікації в менеджменті Осовська Г.В., Копитова І.В. Практикум. ЖІТІ. 2002. 568 с.

18. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування: навч. посіб. уклад. Гошовська В.А. та ін. Київ: К.І.С., 2016. 130 с.

19. Комунікаційна стратегія Верховної Ради України на 2017-2021 роки. URL: https://iportal.rada.gov.ua/uploads/documents/44841.pdf

20. 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

21. Комунікаційна стратегія Мереф'янської міської ради та її Виконавчого комітету на 2020-2022 роки. URL: https://drive.google.com/file/d/1nw2p1CpvcZclpJQhyassynIYVYiT83za/view (дата звернення: 07.02.2023)

22. Косар Л., Камініс Я., Халісте Е. та ін. Комунікаційний інструментарій для державних службовців. Київ. 2018. 136 с.

23. Журба Я., Андрусів В. Комунікація уряду із суспільством Аналітичний документ 2015. URL: http://analytic.org.ua/wp-content/uploads/2015/06/Brief.pdf (дата звернення: 07.02.2023)

24. Коник Д. Стратегічні комунікації: посіб. для держ. службовців. Київ: Міжнар. банк реконструкції та розвитку, 2016. 256 с.

25. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: http://zakon2.rada.gov.uaЛaws/show/254к/96-вр (дата звернення: 07.02.2023)

26. Конституція України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 07.05.2023)

27. Коротич О.Б. Комунікативна діяльність персоналу органів публічного управління. Публічне управління XXI століття: синтез науки та практики : зб. тез XIX Міжнар. наук. конгрес, (19 квітня 2019 р.). Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр». 2019. С. 23–25.

28. Куспляк І. С. Основні теоретичні підходи до поняття "електронне урядування": порівняльний аналіз. Одеса: Фенікс, 2010. Вип. 40. URL: http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/1072/Kusplyak.pdf?sequence=1&isAllo wed=y (дата звернення: 07.02.2023)

29. Лашкіна М. Нові підходи до комунікації в публічному просторі державного управління. Публічне управління: теорія та практика. Вип. 1. 2013. С. 10-18.

30. Литвинова Л. В. Теоретичні аспекти розвитку комунікації в органах публічної влади в Україні. Державне управління: теорія та практика. 2015. № 2. С. 4-11. URL: http://www.epatp.academy.gov.ua/2015_2/3.pdf (дата звернення: 07.02.2023)

31. Литвинова Л. В., Збираник Ю. В. Теоретичні аспекти розвитку комунікації в органах публічної влади в Україні Державне управління: теорія та практика. 2015. С. 4-11.

32. Литвинова Л.В., Збираник Ю.В. Теоретичні аспекти розвитку комунікації в органах публічної влади в Україні. Державне управління: теорія та практика. 2015. № 2. С. 4–11 URL: http://www.epatp.academy.gov.ua/2015_2/3.pdf (дата звернення: 07.02.2023)

33. Макаренко Л.П. Політична комунікація як визначальна складова демократичної політичної системи. Л.П. Макаренко Гілея: науковий вісник. Серія: Політичні науки. 2014. Вип. 82. С. 425-430.

34. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.

35. 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 (дата звернення: 09.05.2023)

36. Някіна О. С. Перспективи електронного уряду О. С. Някіна, О. А. Погодіна. Державне управління. Електронний вісник. 2012. № 31. URL: http://ejournal.spa.msu.ru/vestnik/item/31_2012nyakia_pogodina.htm (17.05.2023)

37. Овсянікова О. Комунікаційна стратегія судової влади: поняття, цілі, основні напрями реалізації. Вісник Запорізького національного університету. 2015. № 1. С. 23-29.

38. Омельчук А.І. Комунікативна культура державного службовця: понятійно-категорійна сутність Державне управління удосконалення та розвиток. Офіційний сайт. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=312 (дата звернення: 25.05.2023)

39. 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 (дата звернення: 25.05.2023)

40. Постанова Кабінету Міністрів України від 02.08.1996 р. № 912 "Про затвердження Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади".

41. Постанова Кабінету Міністрів України від 20.09.95 р. № 747 "Про затвердження Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади".

42. Почепцов Г. Нові комунікативні можливості у сфері державного управління. URL: http:// osvita.mediasapiens.ua/material/8049 (дата звернення: 25.05.2023)

43. Про державну службу: закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19 (дата звернення: 25.05.2023)

44. Про добровільне об'єднання територіальних громад: закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19 (дата звернення: 25.05.2023)

45. Про запобігання корупції: закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18 (дата звернення: 25.05.2023)

46. Про Кабінет Міністрів України: закон України від 24.02.2014 № 794-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text (дата звернення: 25.05.2023)

47. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 25.05.2023)

48. Про місцеві державні адміністрації: закон України від 09.04.1999 № 586- XIV URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14 (дата звернення: 25.05.2023)

49. Професійна етика публічної служби та запобігання конфлікту інтересів: навч. посіб. К.: 2010. 67 с.

50. Публічна політика: навч. посіб. авт. кол.: С.О. Телешун, С.В. Ситник, І.В. Рейтерович та ін.; за заг. ред. С.О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. Київ: НАДУ, 2016. 340 с.

51. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. Скидан О. В., Якобчук В. П., Дацій Н. В., Ходаківський Є. І. [та ін.]; за заг. ред. О. В. Скидана. Житомир: ЖНАЕУ, 2017. 705 с.

52. Рашковська О.В. Громадянська комунікація як стратегічний ресурс демократизації державного управління в Україні: дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 О.В. Рашковська; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2016. 255 с.

53. Рейтерович І. В. Особливості розвитку публічної сфери в Україні: проблеми та перспективи. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Політичні науки. 2015. № 4. С. 55-61.

54. Романенко Є.О. Публічна комунікація як засіб транспарентності державного управління. Є.О. Романенко Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2014. Вип. 1. С. 15–26.

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

56. Федорів Т.В. Комунікативна компетентність і параметри. Офіційний сайт. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/ e-book/tpdu/2010-4/doc/4/05.pdf (дата звернення: 25.05.2023)

57. Яценко С.С. Шляхи підвищення комунікативної компетентності державних службовців. Офіційний сайт. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/ doc/3/03.pdf (дата звернення: 25.05.2023)

58. Betteke Van Ruler. Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. International Journal of Strategic Communication. 2018. Vol. 12. URL: https://doi.org/10.1080/1553-118X.2018.1452240 (дата звернення: 25.05.2023)

59. Communications Policy of the Government of Canada. URL: http://caid.ca/ComPolFedGov2006.pdf (дата звернення: 25.05.2023)

60. Consul Open Participation, Open Software for Citizen Participation (2015). URL: http://consulproject.org/docs/consul_executive_dossier_en.pdf (дата звернення: 20.05.2023)

61. Consul ProjectTest. URL: https://oecd-opsi.org/innovations/consul-project/ (дата звернення: 24.05.2023)

62. Government of Canada. Policy on Communications and Federal Identity. URL: https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=30683 (дата звернення: 25.05.2023)

63. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships, URL: http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf (дата звернення: 25.05.2023)

64. ICT and e-Business for an Innovative and Sustainable Economy. 7th Synthesis Report of the Sectoral e-Business Watch / European Commission. 2010. URL: http://www.ebusinesswatch.org/ (дата звернення: 25.05.2023)

65. 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 (дата звернення: 25.05.2023)

66. Jose Maria Becerra Gonzalez. The Consul projectfor citizen participation. URL: https://www.slideshare.net/mysociety/the-consul-project-for-citizen-participation-jos-mara-becerra-gonzlez-consul-projectat-madrid-city- council (дата звернення: 25.05.2023)

67. Kjerstin Thorson. Strategic Communication. Oxford Bibliographies. 2018. URL: https://www.oxfordbiblio-graphies.com/view/document/obo9780199756841/obo-9780199756841-0007.xml#obo-9780199756841-0007-bibItem0002 (дата звернення: 25.05.2023)

68. Murphy D.M. Strategic Communication Talking the Talk: Why Warfighters Don't Understand Information Operations. U.S. Army War College, 2019. 409 p.

69. 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_8bpAhWDHHcKHa04D-A4ChDoATABegQICRAB#v=onepage&q=Communication%20policy%20of%20the%20Government%20of%20Canada&f=false (дата звернення: 25.05.2023)

70. UNDP. Good Governance and Sustainable Human Development (2002), Governance for Sustainable Human Development. A UNDP Policy Document. URL: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNPAN/UNPAN011842.pdf (дата звернення: 25.05.2023)

71. United Nations E-Government Survey 2014: E-Government for the Future We Want (2014) United Nations Department of Economic and Social Affairs. New York: United Nations. URL: http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/EGov_Complete_Survey-2014.pdf (дата звернення: 25.05.2023)