

**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**  
**Факультет менеджменту і маркетингу**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.держ.упр., проф.**

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2024 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: СУЧАСНІ КОМУНІКАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ДЖЕРЕЛО ТА  
НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувачка**

**Юлія ПОНОМАРЕНКО**

**Науковий керівник,  
д.держ.упр., проф..**

**Володимир СИЧЕНКО**

**Дніпро – 2024**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет** менеджменту і маркетингу

**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Освітня-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»

**Спеціальність** 281 «Публічне управління та адміністрування»

**Ступінь вищої освіти:** «Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

в. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**Пономаренко Юлії Сергіївни**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** «Сучасні комунікативні стратегії як джерело та напрями реформування публічного управління»

Науковий керівник: Сиченко Віктор Володимирович, д. держ. упр., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** \_\_\_\_\_ 2024 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти діяльності КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради за 2019-2023 роки, статистична та бухгалтерська звітність, нормативно-правова база, праці провідних вчених галузі публічного управління та адміністрування.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** Теоретичні засади формування комунікативних стратегій в публічному управлінні. Аналіз стану комунікаційних процесів в публічному управлінні. Пропозиції щодо вдосконалення комунікативних стратегій в публічному управлінні. Висновки.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

Елементи комунікаційних потоків. Структура комунікативного процесу. Завдання, які виконує комунікативна стратегія. Принципи комунікативної діяльності органів влади.

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 15 жовтня 2023 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір та затвердження графіку написання кваліфікаційної роботи	жовтень 2023	
2.	Написання розділу 1. Теоретичні засади формування комунікативних стратегій в публічному управлінні	листопад 2023-березень 2024	
3.	Написання Розділу 2. Аналіз стану комунікаційних процесів в публічному управлінні	травень-серпень 2024	
4.	Написання Розділу 3. Пропозиції щодо вдосконалення комунікативних стратегій в публічному управлінні	Вересень- жовтень 2024	
5.	Формулювання розділу Висновки	Листопад 2024	
6.	Загальне оформлення роботи	Грудень 2024	

Здобувачка

\_\_\_\_\_ **Юлія ПОНОМАРЕНКО**  
(підпис) (ім'я, прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ **Віктор СИЧЕНКО**  
(підпис) (ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

### **Тема: Сучасні комунікативні стратегії як джерело та напрями реформування публічного управління»**

Кваліфікаційна робота містить: 81 с., 11 рис., 5 табл., 81 літературне джерело.

**Об'єктом дослідження** є процес впровадження комунікативних стратегій в публічному управлінні.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти використання сучасних комунікативних стратегій в публічному управлінні та розробка рекомендацій щодо удосконалення.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення використання сучасних комунікативних стратегій в публічному управлінні.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення проблеми. У процесі дослідження використовувалися монографічний, абстрактно-логічний, системний аналіз, економіко-статистичного аналізу, розрахунково-конструктивний метод та інші.

Досліджено значення комунікативної стратегії як одного з основних інструментів в публічному управлінні. Визначено види комунікативних стратегій. Проаналізовано іноземний досвід формування комунікативних стратегій в публічному управлінні. Досліджено сучасний стан чинного законодавства України у сфері комунікацій в публічному управлінні. Проаналізовано діяльність КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради та дослідити стан комунікативних процесів в закладі. Надано пропозиції щодо удосконалення комунікативних процесів в публічному управлінні.

Результати проведеного дослідження впроваджено в діяльність КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради.

### **КЛЮЧОВІ СЛОВА**

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, КОМУНІКАЦІЯ,  
КОМУНІКАТИВНІ СТРАТЕГІЇ

### **KEYWORDS**

PUBLIC ADMINISTRATION, STRATEGY, COMMUNICATION,  
COMMUNICATION STRATEGIES

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	9
1.1. Комунікативна стратегія як один з основних інструментів PR в публічному управлінні	9
1.2. Види комунікативних стратегій	20
1.3. Іноземний досвід формування комунікативних стратегій в публічному управлінні	24
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	30
2.1. Аналіз чинного законодавства України у сфері комунікацій в публічному управлінні	30
2.2. Аналіз діяльності КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради	36
2.3. Аналіз комунікаційних процесів у КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради	43
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	51
3.1. Удосконалення комунікаційних процесів в управлінні КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради	51
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення механізмів реалізації комунікативних стратегій	61
3.3. Розробка системи моніторингу та оцінки ефективності комунікативних стратегій в публічному управлінні	64
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

## ВСТУП

Комунікативна стратегія є одним із ключових інструментів PR у публічному управлінні, і її актуальність постійно зростає. У сучасному світі, де інформація поширюється дуже швидко, органи влади потребують ефективних методів взаємодії з громадянами. Комунікативна стратегія дозволяє забезпечити прозорість, відкритість і зрозумілість дій влади, що є важливим для формування довіри суспільства.

Вона також відіграє ключову роль у кризових ситуаціях, наприклад, під час пандемії, війни чи економічної нестабільності. Завдяки правильно побудованій комунікації влада може оперативно інформувати громадян про важливі рішення, пояснювати свої дії і навіть знижувати напругу в суспільстві.

Особливо важливою є інтеграція сучасних цифрових інструментів у комунікативну стратегію. Соціальні мережі, електронне урядування та мобільні додатки дозволяють органам влади бути ближчими до громадян, швидше реагувати на їхні запити та залучати їх до ухвалення рішень.

Отже, комунікативна стратегія є не просто важливим інструментом PR, а й основою ефективного публічного управління в сучасних умовах.

Особливості формування та реалізації комунікаційних стратегій органів публічного управління досліджувалися в наукових роботах багатьох вітчизняних вчених, серед яких можна виділити В. Гулай, Є. Романенка, О. Курбан, Н. Торхову, С. Чукута, Т. Андрійчук, В. Дрешпака та інших. Проте існуючі публікації здебільшого фокусуються на комунікації органів влади з широкими верствами населення і виборцями. У той же час питання розробки стратегій взаємодії між владою та бізнесом залишаються недостатньо дослідженими. Це підкреслює актуальність подальших наукових досліджень у цій сфері.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення використання сучасних комунікативних стратегій в публічному управлінні.

Відповідно до мети було поставлено наступні завдання:

- дослідити значення комунікативної стратегії як одного з основних інструментів в публічному управлінні;
- визначити види комунікативних стратегій;
- проаналізувати іноземний досвід формування комунікативних стратегій в публічному управлінні;
- дослідити сучасний стан чинного законодавства України у сфері комунікацій в публічному управлінні;
- проаналізувати діяльність КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради та дослідити стан комунікативних процесів в закладі;
- надати пропозиції щодо удосконалення комунікативних процесів в публічному управлінні;
- розробити напрями удосконалення механізмів реалізації комунікативних стратегій в публічному управлінні;
- розробити систему моніторингу та оцінки ефективності комунікативних стратегій в публічному управлінні.

**Об'єктом дослідження** є процес впровадження комунікативних стратегій в публічному управлінні.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти використання сучасних комунікативних стратегій в публічному управлінні та розробка рекомендацій щодо удосконалення.

В ході проведення дослідження було використано наступні методи: метод порівняльного аналізу (використано при аналізі комунікативних стратегій у різних країнах); метод кейс-стаді (розгляд конкретних прикладів реалізації комунікативних стратегій у публічному управлінні); соціологічні методи (при проведенні анкетування працівників); системний підхід (аналіз

комунікаційних стратегій як комплексної системи, що враховує взаємодію між різними учасниками процесу); SWOT-аналіз (при визначення сильних та слабких сторін організації).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в інтеграції теоретичних і практичних аспектів формування комунікативних стратегій із акцентом на їхню адаптацію до умов сучасного публічного управління та викликів, характерних для України і полягає в наступному:

*вперше:*

- розроблено комплексний підхід до впровадження системи моніторингу та оцінки комунікаційних стратегій, який включає етапи виявлення зацікавлених сторін, побудови довіри, інклюзивного діалогу, управління конфліктами та зворотного зв'язку;

*удосконалено*

- комунікативні стратегії для сучасних ЗВО, які мають спиратись на активне використання сучасних цифрових платформ, адаптації до змін у потребах цільових аудиторій та формування конкурентних переваг через унікальність місії та бренду.

- механізми адаптації комунікативних стратегій до умов нестабільного середовища для органів публічного управління, які включають використання цифрових інструментів, інтеграцію лідерів думок і забезпечення прозорого діалогу з громадськістю.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у в обґрунтуванні напрямів удосконалення використання комунікативних стратегій в КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

**Апробація результатів роботи.** Результати проведеного дослідження обговорювалися на науково-практичних конференціях: XII-й науково-практичній Інтернет - конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро 8-9 листопада 2024 р).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків,



списку використаних джерел, що нараховує 81 найменування, містить 11 рисунків, 5 таблиць. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 81 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

#### **1.1. Комунікативна стратегія як один з основних інструментів PR в публічному управлінні**

Комунікативна стратегія є не лише важливою складовою PR, а є фундаментом, на якому будується ефективне управління. Вона виступає інструментом налагодження взаємодії між владою та суспільством, забезпечуючи зрозумілий та прозорий обмін інформацією. Особливо важливою є роль комунікативної стратегії у сфері публічного управління, оскільки вона визначає, як влада спілкується з громадянами, бізнесом та іншими учасниками суспільного життя. Ефективна комунікація дає змогу органам влади пояснювати свої рішення, вести діалог із громадськістю та зміцнювати довіру до своєї діяльності [71].

Однією з ключових функцій комунікативної стратегії є формування довіри. Коли влада відкрито інформує громадян про свої дії, пояснює мотиви прийняття рішень і враховує їхню думку, це сприяє покращенню взаєморозуміння та зміцненню суспільних відносин. У сучасному світі, де рівень скептицизму до державних структур часто є високим, довіра стає критично важливим ресурсом. Вона забезпечує стабільність і підтримку управлінських рішень з боку громадян [63].

Ще одним важливим аспектом комунікативної стратегії є забезпечення прозорості. Чітке та послідовне спілкування дозволяє громадянам краще розуміти, як функціонують державні органи та як ухвалюються рішення. Це не лише сприяє зменшенню непорозумінь, але й підвищує відповідальність влади перед суспільством, адже громадяни отримують можливість слідкувати за діяльністю органів управління.

Крім того, комунікативна стратегія відіграє ключову роль у кризових ситуаціях. Під час пандемій, військових конфліктів, економічних труднощів чи інших складних обставин вона стає інструментом швидкого реагування. Завдяки грамотно побудованій комунікації влада може оперативно інформувати громадян про важливі події, надавати роз'яснення та заспокоювати суспільство, запобігаючи виникненню паніки. У таких умовах ефективна комунікаційна стратегія стає одним із основних інструментів стабілізації ситуації та підтримки довіри до державних структур.

З 2016 року в Україні активно розвивається державна система комунікацій, яка охоплює як національний, так і місцевий рівні. Реформа урядових комунікацій, яка зачіпає як стратегічний, так і операційний рівні, передбачає глибокі зміни в системі комунікацій у сфері публічного управління та адміністрування. У межах цієї реформи комунікаційні стратегії відіграють ключову роль, оскільки вони визначають напрями та підходи до організації комунікаційної діяльності органів публічної влади [56].

Комунікаційні стратегії виконують функцію концептуальної основи, програмного документу чи загального курсу дій суб'єктів управління, спрямованого на досягнення основних комунікаційних цілей держави. Вони також слугують інструментом для реалізації перспективної комунікаційної політики, яка забезпечує виконання довгострокових завдань органів публічної влади у межах стратегічного управління.

Комунікація, як складний і багатогранний феномен, охоплює всі аспекти людського існування і діяльності. Це поняття розглядається представниками багатьох дисциплін, що створює широкий і проблемний науковий простір для досліджень. Через це в науці немає єдиного підходу до визначення комунікації, а також чіткої однозначності у визначенні самої галузі знань [48].

У контексті системи управління комунікація визначається як регламентований, офіційно оформлений процес цілеспрямованої взаємодії між суб'єктами управління. Вона спрямована на досягнення соціальної

гармонії, зберігаючи при цьому самостійність та індивідуальність кожного учасника процесу.

Комунікаційна система функціонує одночасно через зміст і взаємовідносини в процесі взаємодії. Зміст представлений інформаційними потоками, які формують «колективну єдність» в організації. Взаємовідносини, своєю чергою, виступають суб'єктивним аспектом комунікаційного процесу [46].

Така взаємодія може бути забезпечена через:

1. Систему офіційних відносин, тобто формалізовані взаємозв'язки, які визначаються юридичними нормами та правилами, що регламентують діяльність працівників і підрозділів.

2. Розподіл функцій (горизонтальна спеціалізація), що передбачає чітке розмежування завдань і обов'язків між різними підрозділами або працівниками, які виконують окремі функції, сприяючи підвищенню ефективності діяльності.

3. Субординація посад (вертикальна спеціалізація). Ця складова визначає ієрархічну структуру, розподіл посад за рівнями відповідальності, а також обсяг повноважень і ступінь відповідальності у прийнятті рішень на кожному рівні управління.

4. Систему комунікацій, яка охоплює засоби та канали передачі інформації, яка циркулює:

5. Формування зв'язків «зверху вниз» шляхом розпоряджень, вказівок та завдань від керівництва до підлеглих.

6. Формування зв'язків «знизу вгору» у формі звітів, пропозицій або запитів від підлеглих до керівництва.

7. Формування зв'язків «по горизонталі» через обмін інформацією, консультаціями чи координацію між працівниками або підрозділами одного рівня [42].

Ці складові забезпечують злагоджене функціонування організації та ефективне досягнення її цілей.

Управлінська діяльність має комунікативний міжособистісний характер. Комунікативна взаємодія здійснюється через функціональні зв'язки учасників управління. У комунікаційних потоках важливі наступні елементи (рис. 1.1.)



Рис 1.1. Елементи комунікаційних потоків

Все це має забезпечуватися на всіх етапах комунікативного процесу - при прийомі, передачі та переробки інформації, у всіх елементах його структури. Структура комунікативного процесу умовно має 4 елементи:

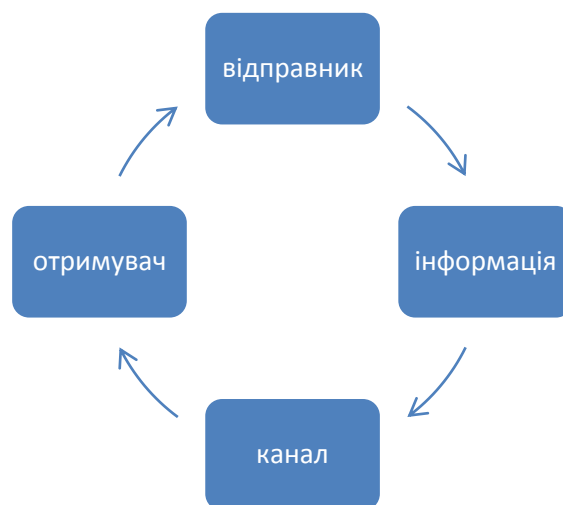


Рис. 1.2. Структура комунікативного процесу

Відправником є особа, яка виступає генератором ідей, збирає та передає інформацію. Інформація – це закодована за допомогою символів повідомлення через відповідні канали (засоби передачі інформації).

Одержувачем є особа, якій призначена інформація та яка інтерпретує її.

*Управлінські комунікації* утворюють такі блоки.

«А – комунікації, які обслуговують органи управління. Це функціональна взаємодія і службова інформація, що циркулює в структурах всіх гілок державної влади та місцевого самоврядування, що забезпечують безпосереднє соціально-економічне та політико-адміністративне управління.

Б – комунікації, що у сфері міжособистісних відносин держапарату.

В - комунікації, звернені до суспільства, частина комунікаційної діяльності в системі управління, яка робить її відкритою, здатною до адаптації, вдосконалення» [42].

Сучасна наукова література містить низку термінів, які описують різні аспекти дослідження комунікації. Серед них можна виділити такі поняття, як «комунікативістика», «комунікалогія», «комунікативні дисципліни», «комунікативна наука», «комунікаційна наука» та «теорія комунікації». Ці терміни не лише мають загальносемантичне значення, але часто виражають різні концептуальні підходи до розуміння процесу комунікації [39].

У науковому дискурсі тривають дискусії щодо відмінностей та схожостей таких понять, як спілкування та комунікація, комунікація та інтеракція, комунікація та мовна діяльність, а також комунікативний і комунікаційний аспекти. Кожен із цих термінів висвітлює окремі грані складного феномена комунікації [39].

Комунікативною метою можна назвати стратегічний результат, на досягнення якого спрямований певний комунікативний акт. Наприклад, оголосити імпічмент, подати заяву на розлучення чи взяти на себе зобов'язання щодо післяпродажного обслуговування – це ключові мовні дії, які відображають комунікативну поведінку в конкретній ситуації. Вони реалізують певну комунікативну інтенцію, тобто намір комуніканта, яким

може бути як окрема особа, так і організація, що діє від імені індивіда. Іntenція визначає, яку саме дію прагне виконати суб'єкт через комунікативний акт або за його допомогою .

Комунікативні цілі та інтенції не існують ізольовано, вони реалізуються у взаємодії з цілями та намірами інших учасників комунікації. Це створює складність у досягненні мети, адже між задумом і його реалізацією завжди існує певний розрив. Наприклад, намір здійснити деприватизацію, що є інтенцією лівих радикальних сил, швидше за все, зіткнеться з протидією прихильників протилежної інтенції. Таким чином, комунікація завжди відбувається в умовах взаємодії різних інтересів і прагнень, що впливають на її результати [28].

Комунікативна стратегія – це частина комунікативної поведінки або комунікативної взаємодії, в якій серія різних вербальних та невербальних засобів використовується для досягнення певної комунікативної мети.

У загальному науковому підході комунікаційну стратегію розглядають як системний процес комунікації, спрямований на орієнтацію організації на встановлення довготривалих взаємозв'язків з іншими організаціями. Це здійснюється для забезпечення досягнення основних цілей організації [49].

Як пише Зінов'єва О., “стратегічний результат, на який спрямований комунікативний акт” [29]. Стратегія - загальна рамка, канва поведінки, яка може включати і відступ від мети в окремих кроках. П

За Х. Мінцбергом, комунікаційна стратегія є однією з ключових управлінських компетенцій, що визначають конкурентоспроможність організації. Її ефективність досягається завдяки впровадженню сучасних комунікаційних технологій. Ця стратегія представляє собою комплекс заходів і підходів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії з цільовими аудиторіями організації, як внутрішніми (у межах організації чи державної служби), так і зовнішніми (громадськістю, партнерами, іншими організаціями) [47].

Основна мета комунікаційної стратегії - реалізація місії організації. Її використання дає змогу створювати додаткову цінність, яка знаходить вираження в:

- покращенні якості державних послуг;
- ефективнішому управлінні людськими ресурсами;
- оптимізації процесів у державних установах [46].

Це досягається шляхом раціонального обміну інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації та її взаємодії із суспільством. Таким чином, комунікаційна стратегія стає важливим інструментом управління і розвитку організації [44].

На думку Бетекке ван Рулера, комунікаційна стратегія може бути ефективно застосована у різноманітних сферах діяльності та за різних управлінських обставин. Він виділяє кілька напрямків її використання: як стратегія для реалізації рекламних кампаній та пропагандистських заходів; як засіб для створення діалогу зі стейкхолдерами організації; як механізм для розробки інформаційного забезпечення, необхідного для підготовки пресрелізів; а також як інструмент для досягнення згоди з оточуючим середовищем і працівниками організації у випадках конфлікту інтересів [48].

Дослідник Торсон К. вважає, що комунікаційна стратегія є комплексним механізмом взаємодії організації із зовнішнім і внутрішнім середовищем. Ця взаємодія спрямована на створення сприятливих умов для стабільної, ефективної та прибуткової діяльності організації на ринку [78].

Згідно з його поглядами, комунікаційна стратегія завжди виступає двостороннім процесом: з одного боку, організація звертається до цільової аудиторії, а з іншого - отримує зворотний зв'язок у вигляді інформації про реакцію цих аудиторій. Така двосторонність дозволяє розглядати комунікаційну стратегію як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує важливу роль у досягненні організаційних цілей.



Крім того, комунікаційну стратегію можна розглядати як самостійний напрям комунікаційного менеджменту. У цьому контексті вона стає видом управління, що забезпечує функціонування системи управління через раціональну роботу з інформацією. Це дозволяє організації здійснювати всі необхідні інформаційні операції, які сприяють досягненню позитивних результатів у ключових показниках ефективності.

Почепцов Г.Г. визначає комунікаційну стратегію як сукупність дій, спрямованих на розвиток організації або підприємства через досягнення поставлених цілей за допомогою обміну інформацією із внутрішнім і зовнішнім середовищем. Вона підкреслює, що такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу організації серед її цільових аудиторій [54].

Комунікація у системі управління – це обмін інформацією у вигляді загальної системи символів; соціальне взаємодія, що має ряд властивостей і ознак і спрямоване на регулювання поведінки людей, роботи державних інститутів задля досягнення загальної мети.

В системі публічного управління комунікації виконують специфічні функції. Найчастіше функції комунікацій у системі публічного управління поділяються на: інформаційно-комунікативні; регулятивно-керуючі.

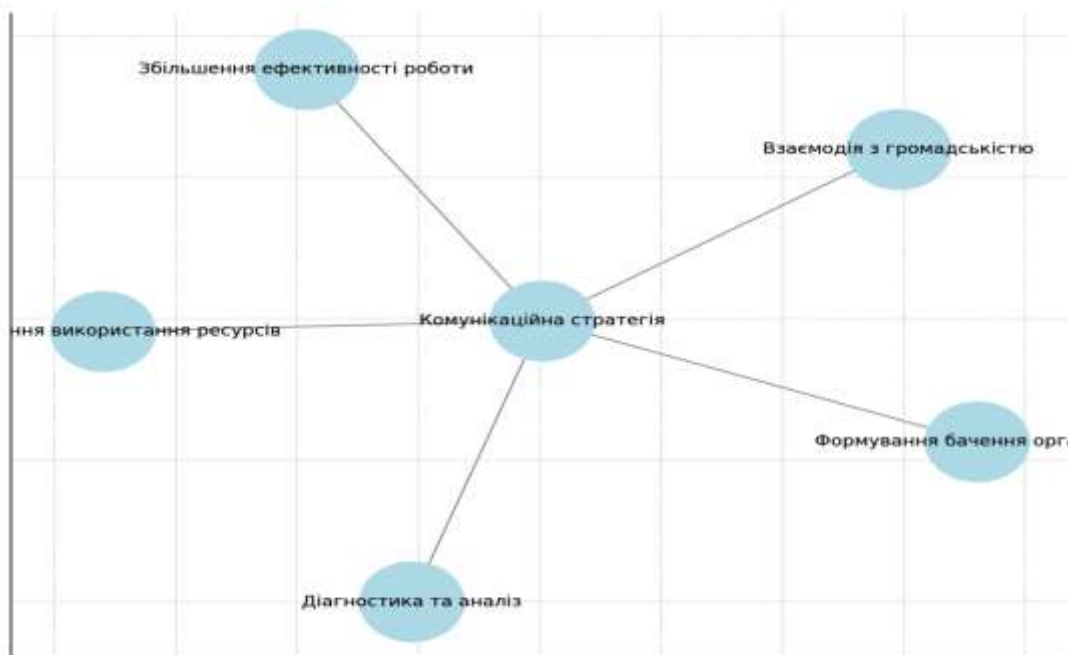


Рис. 1.3. Завдання, які виконує комунікативна стратегія

Комунікаційна стратегія сприяє визначенню основних цілей організації, які пов'язані з її взаємодією із зовнішнім середовищем.

За допомогою комунікаційної стратегії можна впорядкувати, систематизувати та оцінити роботу підрозділів, які відповідають за комунікацію, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Стратегія дозволяє максимально ефективно та економічно використовувати ресурси для реалізації стратегічних завдань організації.

Комунікаційна стратегія забезпечує ефективний вплив на громадськість, щоб створити правильну взаємодію з організацією.

Використання стратегії позитивно впливає на загальну результативність організації, сприяючи досягненню ключових показників.

Особливістю інформаційно-комунікативної функції комунікацій у публічному управлінні є те, що інформація не лише передається і приймається, але й формується. Це є критично важливим для забезпечення творчого та продуктивного спілкування, яке сприяє досягненню поставлених цілей.

Інформаційно-комунікативна система публічного управління дозволяє комунікаціям виконувати специфічні завдання, які забезпечують ефективність управлінських процесів. Найчастіше функції комунікацій у системі державного управління поділяють на такі категорії:

1. Інформаційна функція. Забезпечення збору, обробки та передачі інформації між різними рівнями управління та між державними органами і громадськістю.

2. Координаційна функція. Узгодження дій між різними підрозділами, службами чи органами державного управління для досягнення спільних цілей.

3. Контрольна функція. Моніторинг та оцінка виконання завдань, передача зворотного зв'язку для коригування дій та прийняття подальших рішень.

4. Мотиваційна функція. Передача інформації, яка стимулює персонал або інші суб'єкти до активної участі в управлінських процесах.

5. Репрезентативна функція. Представлення позицій, рішень і намірів органів державного управління перед громадськістю, партнерами чи іншими організаціями.

Комунікативна стратегія – це детальний план дій, розроблений для досягнення необхідного рівня спілкування. Вона визначає перспективний підхід до взаємодії в соціальному середовищі, спрямований на отримання конкретних результатів. По суті, це стратегічний курс організації, який включає використання різних комунікаційних інструментів (так званий комунікативний мікс) для співпраці з учасниками маркетингової системи, такими як клієнти, партнери або громадськість [54].

Ця стратегія охоплює як мовні (вербальні), так і немовні (невербальні) способи взаємодії, які сприяють досягненню поставлених комунікаційних цілей.

Основні аспекти комунікативної стратегії:

- планування - покроковий процес, що дозволяє створювати ефективну взаємодію;
- комунікативний мікс, яке включає набір засобів, які забезпечують взаємодію організації з різними групами;
- підтримка бізнес-стратегії, основна мета полягає у підтримці розвитку бізнесу за допомогою чітко спланованої комунікації [48].

Комунікативна стратегія базується на маркетинговій та корпоративній стратегіях компанії. Вона є набором інструментів, які допомагають впливати на цільові аудиторії та передбачають план їх використання.

Комунікативна стратегія у публічному управлінні спрямована на створення позитивного іміджу, підвищення попиту на послуги та стимулювання їх популяризації.

Комунікаційні стратегії в публічному управлінні створюються професіоналами, які володіють спеціальними знаннями у сфері комунікацій,

управління та суспільних відносин. Грамотно розроблена комунікативна стратегія є цілісною та узгодженою системою, яка ефективно функціонує у взаємодії з громадськістю.

Цілями комунікативної стратегії є:

- донесення до громадян інформації про політику, програми та рішення органів влади;
- формування довіри до органів публічного управління;
- залучення громадян до процесу прийняття рішень.

Головна мета комунікаційної стратегії — забезпечення інформаційної підтримки розвитку, зміцнення репутації, просування бренду чи бізнесу організації.

У публічному управлінні комунікативна стратегія описує діяльність органів влади та місцевого самоврядування в межах комунікативного міксу (так званого промоушн-міксу) за наступними напрямками:

1. Інформування, а саме надання громадянам актуальної та достовірної інформації про діяльність органів влади, їхні рішення, програми, політику та ініціативи. Це сприяє прозорості в управлінні та підвищенню поінформованості населення.

2. Залучення громадян, яке проявляється у активізації участі громадськості у прийнятті рішень шляхом створення каналів зворотного зв'язку, проведення консультацій, обговорень та залучення до громадських ініціатив.

3. Формування довіри. Будова позитивного іміджу органів публічного управління через демонстрацію відкритості, професіоналізму та ефективності у виконанні своїх функцій.

4. Просування бренду чи іміджу. Позиціонування органів влади як надійного партнера у взаємодії з громадянами, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами.

5. Підтримка соціальних ініціатив. Використання комунікацій для підтримки програм, які сприяють покращенню якості життя населення та вирішенню актуальних соціальних проблем [41].

Кожен з цих векторів базується на використанні різних інструментів комунікації, таких як публічні заяви, прес-конференції, соціальні медіа, інтерактивні платформи для діалогу з громадянами, публічні заходи та кампанії. Ефективна комунікативна стратегія допомагає не лише інформувати, але й налагоджувати партнерські відносини між владою та суспільством, що є основою для довіри та співпраці.

Підсумком розробки комунікативної стратегії є створення програми дій, у вигляді набору заходів, що комплексно реалізуються, в рамках того ж комунікативного міксу (промоушн мікс).

## **1.2 Види комунікаційної стратегії**

Комунікаційні стратегії є важливим елементом державних планів боротьби з кризовими ситуаціями, оскільки вони допомагають перетворювати ідеї на конкретні дії. Попередньо розроблені комунікаційні стратегії для різних сценаріїв включають чітке визначення цілей, цільових аудиторій, ключових повідомлень, інструментів і каналів комунікації, а також планів дій [38].

Ефективне інформування про ризики відіграє вирішальну роль у запобіганні панічним та нерациональним реакціям громадськості на серйозні кризи, такі як пандемія COVID-19. Завчасно продуманий підхід до комунікації дозволяє державним службовцям діяти більш результативно, уникати негативних наслідків та знижувати рівень суспільної тривожності.

Окрім цього, чітко визначені процедури інформування про ризики сприяють зміцненню довіри громадян до органів влади та підвищенню впевненості у їхній спроможності ефективно вирішувати кризові ситуації, що є критично важливим у складні періоди.

Державні органи можуть завчасно підготуватися до реагування на можливі кризові ситуації, вживаючи превентивних заходів. Це стосується не лише підготовки самих державних структур, але й залучення до співпраці ризик-менеджерів, представників уряду, системи охорони здоров'я, медіа, лікарів та персоналу лікарень. Їхня злагоджена робота дозволяє ефективно вирішувати завдання, пов'язані з управлінням кризами.

Стратегія в найзагальнішому розумінні - це визначення основних довгострокових цілей і завдань організації, вибір курсу дій і оптимальний розподіл ресурсів для досягнення цих цілей. Вона охоплює кілька ключових аспектів:

1. План (plan), чіткий опис дій для досягнення визначених цілей.
2. Тактичний прийом (ploy), а саме використання специфічних тактичних прийомів для досягнення конкурентної переваги або вирішення конкретних ситуацій.
3. Модель поведінки (pattern of behaviour) - систематичний підхід до дій, який формується з часом і демонструє послідовність у вирішенні завдань.
4. Позиція (position) - визначення місця організації у відносинах із зовнішнім середовищем, конкурентами чи партнерами.
5. Перспектива (perspective) - довгострокове бачення і стратегічний підхід до розвитку організації в майбутньому [38].

Такий багатогранний підхід до формування стратегії дозволяє організації чи державному органу ефективно готуватися до викликів та досягати поставлених цілей навіть у складних умовах кризи.

Згідно з Баровською А.В., комунікація набуває стратегічного характеру, коли її метою є досягнення довгострокових (стратегічних) цілей. Комунікація вважається стратегічною за таких умов:

- орієнтація на різноманітні аудиторії: діяльність у сфері комунікацій спрямована на широке коло аудиторій із різними характеристиками, а не лише на загальну чи конкретну цільову групу;

- безперервність: комунікації здійснюються постійно, а не епізодично чи в певний момент часу;
- фокус на одержувачеві: комунікаційні процеси адаптовані до потреб та особливостей аудиторії, а не побудовані виключно з огляду на інтереси відправника [5].

Ці критерії дозволяють комунікації залишатися ефективною та сприяти досягненню довгострокових результатів.

Розробка кризових комунікаційних стратегій є необхідною умовою для швидкого прийняття рішень та ефективного використання ресурсів у боротьбі з кризовими ситуаціями. Такі стратегії спрямовані на мінімізацію негативних наслідків кризи та забезпечення довіри громадськості до дій організації або державного органу. Експерти виділяють три основні етапи кризових комунікаційних стратегій, кожен з яких має свої завдання та підходи.

Передкризова стратегія полягає у підготовці до можливих кризових ситуацій. На цьому етапі проводиться аналіз ризиків і визначення потенційних загроз. Важливим аспектом є розробка детального плану кризових комунікацій, який включає інструменти, канали взаємодії та алгоритми дій. Також необхідно налагодити довірчі відносини з ключовими стейкхолдерами, засобами масової інформації та лідерами громадської думки. Це забезпечує репутаційний запас міцності, який є критично важливим у разі виникнення кризи [29].

Кризова стратегія спрямована на оперативне реагування на кризу. У цей період важливо швидко мобілізувати ресурси, чітко керувати порядком денним та підтримувати постійний зв'язок із громадськістю, бізнесом і медіа. Надання достовірної та точної інформації є ключовим чинником, що дозволяє зменшити рівень паніки та уникнути поширення недостовірних даних. Постійний моніторинг інформаційного простору допомагає вчасно реагувати на фейкові новини або спекуляції. У цей період критично важливо демонструвати відкритість і компетентність.

Посткризова стратегія передбачає завершення роботи над кризовою ситуацією та підбиття підсумків. Основним завданням цього етапу є аналіз проведених дій і надання звітів громадськості щодо вжитих заходів. Також важливо оцінити, які уроки було отримано під час кризи, і внести відповідні зміни до стратегій реагування на подібні ситуації в майбутньому. Такий підхід дозволяє зміцнити довіру громадян та підготувати організацію до більш ефективного управління кризами в майбутньому [33].

Злагоджена реалізація цих стратегій дозволяє мінімізувати вплив кризових ситуацій і забезпечити стабільність організації навіть у найскладніших умовах.

При розробці та впровадженні комунікативної стратегії необхідно враховувати низку ключових чинників, які суттєво впливають на її зміст, зокрема:

- Дослідження потреб стейкхолдерів і цільової аудиторії. Важливо аналізувати очікування як зовнішніх, так і внутрішніх зацікавлених сторін щодо інформаційного наповнення, способів взаємодії, каналів комунікації та методів поширення інформації.
- Інтеграція інноваційних підходів. Використання сучасних інновацій у сфері комунікацій для підвищення ефективності передачі інформації та взаємодії.
- Ресурсне забезпечення. Наявність достатніх матеріальних, фінансових, організаційних та інших ресурсів, необхідних для успішної реалізації стратегії.
- Рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Забезпечення доступу до сучасних технологій та можливість їх адаптації для задоволення потреб стратегії.
- Використання сучасних цифрових інструментів. Застосування ефективних видів та масштабів інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення поставлених цілей.



– Кваліфікація персоналу. Високий рівень професійної підготовки працівників комунікаційних підрозділів, їх компетентність у стратегічному плануванні, подоланні дезінформації та збереженні позитивного іміджу органів публічної влади.

### **1.3 Іноземний досвід формування комунікаційних стратегій в публічному управлінні**

Аналіз міжнародного досвіду показує, що ефективна комунікація між державними органами та громадянами є основою успішного управління. Досягнення взаєморозуміння можливе за умови чіткого визначення ролей усіх учасників комунікаційного процесу. Особливо важливим є налагодження механізмів зворотного зв'язку, які дозволяють громадянам висловлювати свої думки, отримувати відповіді та бути залученими до процесу прийняття рішень. Такий підхід сприяє формуванню довіри, участі громадян та їхньої єдності з державою, що є запорукою ефективного функціонування суспільства.

Зарубіжні практики у сфері комунікацій відзначаються доступністю та зрозумілістю для широких верств населення, що сприяє залученню громадян до участі в управлінських процесах на всіх рівнях. Важливо зазначити, що комунікаційні стратегії різних країн мають свої унікальні риси, які визначаються особливостями їхньої внутрішньої та зовнішньої політики, а також рівнем доступних ресурсів [21].

Для глибшого розуміння підходів до формування ефективної комунікаційної політики варто вивчити досвід країн із різних регіонів світу, таких як Європа, Північна Америка та Азія. Зокрема, успішні кейси Канади, Іспанії та Бангладеш є яскравим прикладом ефективності різних стратегій.

Проект Consul в Мадриді (2015 р.) є яскравим прикладом успішної інтеграції цифрових технологій у процес демократичного управління. Ця он-

лайн-платформа забезпечила безпрецедентний рівень участі громадян у міському самоврядуванні, запровадивши низку інноваційних механізмів [81].

– Пряма демократія. За допомогою проєкту створено ефективний інструмент для збору та розгляду пропозицій громадян щодо покращення міського життя, що наблизило процес прийняття рішень до потреб громади.

– Бюджетне планування. Громадяни отримали можливість безпосередньо впливати на розподіл бюджетних коштів, що підвищило прозорість та ефективність бюджетного процесу.

– Громадські ініціативи. Проєкт дозволив громадянам брати активну участь у законотворчому процесі, надаючи їм можливість розробляти та вносити пропозиції щодо законодавчих актів.

– Он-лайн-дебати. Платформа сприяла розвитку громадянської активності, забезпечуючи простір для відкритого діалогу між громадянами та представниками влади.

– Електронне голосування. Впровадження он-лайн-голосування спростило процедуру голосування, зробивши її більш доступною та прозорою.

Таким чином, досвід Мадрида демонструє, що цифрові інструменти можуть значно розширити можливості громадянської участі та підвищити ефективність місцевого самоврядування.

Комунікаційна політика Канади (2004 р.) стала зразком ефективного державного управління, заклавши основи для активної взаємодії між владою та громадянами. Ключовими аспектами цієї політики є:

Прозорість інформації. Забезпечення широкого доступу громадськості до інформації про діяльність державних органів, у тому числі до законодавчих актів, державних програм та ініціатив.

– Багатомовність. Використання обох офіційних мов Канади (англійської та французької) для забезпечення рівного доступу до інформації для всіх громадян.

- Орієнтація на громадянина. Врахування потреб і інтересів різних регіонів та соціальних груп при розробці та реалізації комунікаційних стратегій.

- Зворотний зв'язок. Створення механізмів для збору та аналізу відгуків громадськості щодо діяльності державних органів.

- Цифрова трансформація. Активне використання цифрових технологій для забезпечення доступу до державних послуг та участі громадян у процесі ухвалення рішень [76].

Одним із найважливіших інструментів реалізації цієї політики став портал Canada Site, який надав громадянам можливість брати участь у консультаціях щодо актуальних питань. Загалом, комунікаційна політика Канади сприяла підвищенню довіри громадян до держави та зміцненню демократичних інститутів.

Модернізація комунікаційної політики Канади у 2016 році внесла значні зміни в підхід до взаємодії уряду з громадянами. Крім забезпечення широкого доступу до інформації та використання обох офіційних мов, акцент було зроблено на посиленні ролі керівництва в комунікаційних процесах, вдосконаленні внутрішньої комунікації та впровадженні системного моніторингу громадської думки.

Такий досвід є надзвичайно цінним для України. Впровадження подібної політики дозволило б узаконити та систематизувати комунікаційні процеси, підвищити довіру громадян до влади та ефективність управління. Однак, для успішної імплементації необхідно врахувати культурні особливості України, забезпечити необхідні ресурси та провести відповідні інституційні реформи.

Серед потенційних кроків для України можна виділити розробку детальної концепції комунікаційної політики, залучення експертів, побудову партнерств з громадськими організаціями та медіа, а також поступове впровадження нової політики з постійним моніторингом результатів.

Таким чином, досвід Канади демонструє, що ефективна комунікаційна політика є одним з ключових елементів сучасного державного управління. Адаптація цього досвіду в українських реаліях може сприяти підвищенню якості державних послуг та зміцненню демократичних інститутів.

Досвід Бангладеш демонструє, що інвестиції в розвиток комунікації можуть принести значні результати. Адаптація цієї стратегії в Україні може сприяти зміцненню демократичних інститутів, підвищенню якості життя громадян та розвитку місцевого самоврядування. Ця стратегія вирізняється своєю гнучкістю, орієнтацією на розвиток потенціалу та інноваційністю [77].

Ключовими особливостями стратегії є:

- динамічність - стратегія легко адаптується до змін у зовнішньому середовищі;
- комплексність, що охоплює широкий спектр зацікавлених сторін та використовує різноманітні інструменти комунікації;
- розвиток потенціалу - стратегія спрямована на підвищення комунікативних навичок як представників громад, так і державних службовців;
- інноваційність, яка передбачає створення нових платформ для взаємодії громадян та влади [77].

Чому цей досвід актуальний для України? Відбувається посилення комунікаційних зв'язків між громадою та місцевою владою, яке є важливим кроком для розширення прав і можливостей громадян. Окрім того ефективна комунікація сприяє розвитку місцевого самоврядування та підвищенню його спроможності вирішувати місцеві проблеми. Спільна робота над вирішенням місцевих проблем сприяє згуртуванню громади та подоланню соціальних розколів. Відкрита і прозора комунікація сприяє підвищенню довіри громадян до влади.

Вважаємо, що цей досвід можна впровадити в Україні шляхом:

- визначення аналізу потреб, тобто слід провести детальний аналіз потреб українських громад та органів місцевого самоврядування в сфері комунікацій.
- Розробити індивідуальні стратегії Кожна громада має розробити свою власну комунікаційну стратегію з урахуванням місцевих особливостей.
- Залучити громадськість. Важливо залучати громадські організації та активних громадян до розробки та реалізації комунікаційних стратегій.
- Забезпечити підтримку з боку держави. Держава має створити сприятливі умови для розвитку комунікаційних навичок та забезпечити доступ до необхідних ресурсів.
- Активно використовувати сучасні технології. Слід активно використовувати сучасні технології для забезпечення ефективної комунікації.

### **Висновки до розділу 1**

1. Комунікативна стратегія є не лише важливою складовою PR, а є фундаментом, на якому будується ефективне управління. Комунікативна стратегія – це частина комунікативної поведінки або комунікативної взаємодії, в якій серія різних вербальних та невербальних засобів використовується для досягнення певної комунікативної мети. Метою комунікативної стратегії є реалізація місії організації. Її використання дає змогу створювати додаткову цінність, яка знаходить вираження в: покращенні якості публічних державних послуг; ефективнішому управлінні людськими ресурсами; оптимізації процесів у державних установах.

У публічному управлінні комунікативна стратегія описує діяльність органів влади та місцевого самоврядування в межах комунікативного міксу (так званого промоушн-міксу) за наступними напрямками: інформування, залучення громадян, формування довіри, просування бренду чи іміджу, підтримка соціальних ініціатив.

2. Стратегія в найзагальнішому розумінні — це визначення основних довгострокових цілей і завдань організації, вибір курсу дій і оптимальний розподіл ресурсів для досягнення цих цілей. Вона охоплює кілька ключових аспектів: план (plan), чіткий опис дій для досягнення визначених цілей; тактичний прийом (ploy), а саме використання специфічних тактичних прийомів для досягнення конкурентної переваги або вирішення конкретних ситуацій; модель поведінки (pattern of behaviour) - систематичний підхід до дій, який формується з часом і демонструє послідовність у вирішенні завдань; позиція (position) - визначення місця організації у відносинах із зовнішнім середовищем, конкурентами чи партнерами.; перспектива (perspective) - довгострокове бачення і стратегічний підхід до розвитку організації в майбутньому.

3. Зарубіжні практики у сфері комунікацій відзначаються доступністю та зрозумілістю для широких верств населення, що сприяє залученню громадян до участі в управлінських процесах на всіх рівнях. Важливо зазначити, що комунікаційні стратегії різних країн мають свої унікальні риси, які визначаються особливостями їхньої внутрішньої та зовнішньої політики, а також рівнем доступних ресурсів.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

### **2.1. Аналіз чинного законодавства України у сфері комунікацій в публічному управлінні**

Сфера комунікацій у публічному управлінні в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, які визначають принципи, завдання та механізми взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з громадськістю, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Основними документами, що формують правову базу комунікацій у публічному секторі, є Конституція України, закони, підзаконні акти та міжнародні зобов'язання, ратифіковані Україною.

Становлення та розвиток системи комунікацій у публічному управлінні України тісно пов'язані з нормативно-правовою базою та її відповідністю сучасним потребам і викликам суспільства. На сьогодні в Україні функціонує ряд законодавчих актів, які регулюють аспекти інформаційної політики. Серед них можна виділити закони України «Про інформацію», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про звернення громадян» та «Про місцеве самоврядування в Україні». Характерною рисою цих документів є акцент на односторонній інформаційний вплив, де громадяни виступають переважно в ролі пасивних отримувачів інформації [57-61].

Попри різноманітність тематичного спрямування чинних нормативно-правових актів, їх основна концепція залишається орієнтованою на односторонній інформаційний вплив на громадян як отримувачів інформації. Водночас, для побудови повноцінного інформаційного суспільства необхідно

поступово переходити від одностороннього інформування громадян до двосторонньої комунікації за принципом «громадянин – державний орган».

Ідея налагодження двостороннього зв'язку між владою та суспільством знайшла своє відображення у Концепції проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики». Цю Концепцію можна вважати початковим етапом у створенні закону, який би регулював державну комунікативну політику. Його основними завданнями можуть стати:

- забезпечення громадянам вільного доступу до інформації про рішення органів влади;
- залучення громадськості до процесу формування державної політики;
- розробка ефективних механізмів участі громадян у прийнятті управлінських рішень;
- створення системи моніторингу владою запитів громадян щодо необхідних державних рішень;
- впровадження уніфікованих стандартів взаємодії між владними інституціями та громадськістю.

Такий підхід забезпечує більш прозору та інтерактивну модель управління, де громадяни стають активними учасниками процесів державного управління.

Після ухвалення Концепції в Україні було прийнято кілька нормативно-правових актів, які створили необхідні механізми для побудови ефективної комунікації між владою та громадськістю. Наприклад, Закон України «Про доступ до публічної інформації» відкрив широкі можливості для громадян у доступі до інформації про діяльність органів державної влади. Також Постанова Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 03.11.2010 року визначила конкретні механізми для залучення громадськості до процесу формування державної політики та участі в її реалізації.



Аналіз чинної нормативно-правової бази у сфері інформаційної діяльності органів влади свідчить про те, що закони досить чітко регулюють основи інформаційних відносин в Україні. Ці акти визначають ключові принципи функціонування інформаційної діяльності державних органів і створюють необхідні передумови для формування ефективної інформаційної стратегії. Однак реалізація цих норм на практиці стикається з проблемами, зокрема через відсутність належних механізмів їх впровадження. Це пояснюється недостатнім фінансуванням, повільним запровадженням сучасних інформаційних технологій та обмеженими ресурсами в інформаційній сфері.

Незважаючи на певні досягнення, залишаються нерозв'язаними дві ключові проблеми: створення системи моніторингу громадських запитів на державні рішення та розробка єдиних стандартів взаємодії між владою і суспільством, які були б обов'язковими для всіх органів державної влади. Для вирішення цих питань необхідно забезпечити інституційне, фінансове, організаційне та наукове підґрунтя. Ефективність функціонування комунікаційних процесів залежить від активного використання механізмів публічного управління.

Важливу роль у цьому процесі відіграють прес-служби. Сьогодні майже всі органи державної влади мають спеціалізовані підрозділи - прес-служби, прес-секретарів або відділи по зв'язках із громадськістю та ЗМІ. Вони часто забезпечують інформаційне наповнення офіційних сайтів, активно працюють із громадськими радами, які впливають на процес ухвалення рішень. Їхня діяльність спрямована на інформування громадян про дії влади, а також оперативне реагування на питання, які хвилюють суспільство.

Після затвердження Концепції в Україні продовжується розвиток нормативно-правової бази, яка регулює інформаційно-комунікаційну діяльність органів влади. Однак, на даний момент, відсутній єдиний нормативний документ, який би визначав чіткі рамки функціонування прес-

служб державних установ. Закон України «Про доступ до публічної інформації» надає широкі можливості для отримання інформації громадянами та змушує навіть традиційні бюрократичні системи адаптуватися до нових вимог публічної прозорості [61]. Проте реальний діалог між владою і суспільством залишається недостатньо ефективним.

Сучасні виклики у сфері комунікації включають впровадження новітніх технологій і адаптацію до мережевих спільнот, які формують нові підходи до взаємодії влади та громадян. Невирішеність цих питань може спричинити поглиблення розриву між суспільством і владою, що, в свою чергу, знижує рівень довіри до державних інституцій та викликає апатію в суспільстві.

Взаємодія з громадськістю вимагає створення законних механізмів і ефективних моделей комунікації. На заваді цьому стоять такі проблеми, як недосконалість інформаційно-аналітичного забезпечення, обмежений кадровий потенціал і консерватизм управлінського мислення. Розвиток системи комунікацій у публічному управлінні значною мірою залежить від чинної нормативно-правової бази та її відповідності сучасним потребам суспільства.

Водночас, комунікація між адміністративними і політичними органами та громадськістю продовжує розвиватися. У динамічному суспільстві комунікація стає важливим чинником державотворення. Завдяки ефективному обміну інформацією владні інститути можуть не лише інформувати суспільство про свою діяльність, але й отримувати зворотній зв'язок, що дає можливість враховувати потреби громадян.

В Україні на сьогодні законодавчо визначено основні принципи, завдання та стратегічні напрями державної інформаційної політики, створено відповідні державні інститути, а також затверджено низку концепцій, програм і планів дій. Однак, система комунікацій між державою та суспільством досі стикається з проблемами різновекторності та недостатньої узгодженості роботи різних відомств. Основною перешкодою для формування стабільного й безпечного комунікаційного простору в Україні

залишається відсутність послідовності та прозорості у впровадженні запланованих заходів у сфері публічного управління.

Принципи комунікаційної діяльності органів влади наведена на рис. 2.1.

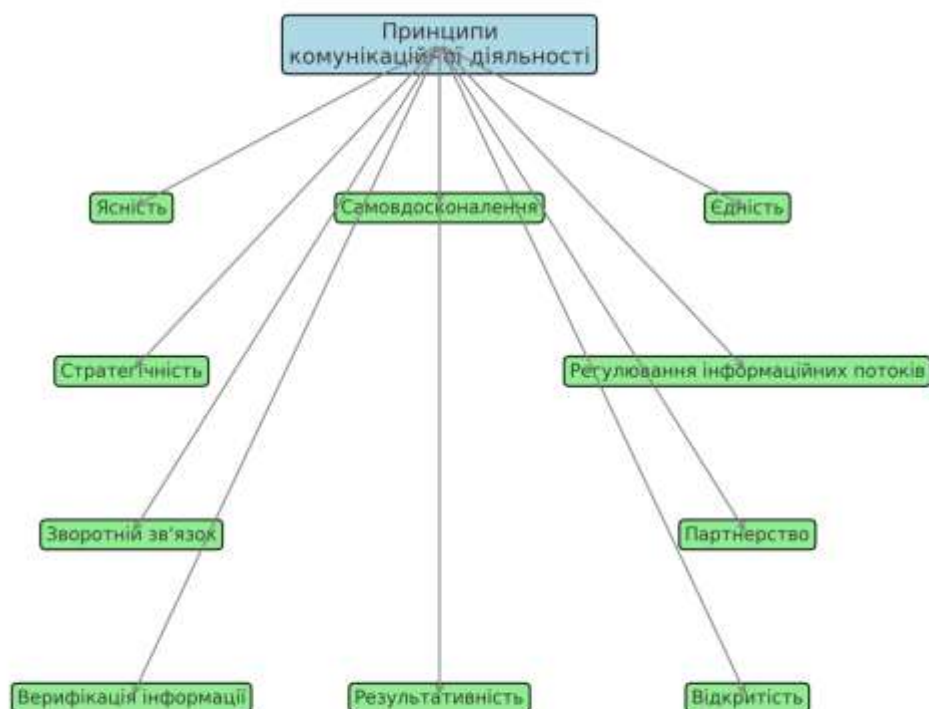


Рис. 2.1. Принципи комунікативної діяльності органів влади

Сучасне публічне управління нерозривно пов'язане з комунікацією як ключовою формою взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління. Основою демократичного устрою є врахування потреб і позиції об'єкта управління, а комунікація виступає фундаментальним чинником сталого розвитку структур і систем. Для інтеграції України у глобальний інформаційний простір і закріплення її як впливового учасника глобальних інформаційних відносин необхідно створити та ефективно реалізувати комунікаційну стратегію органів державної влади.

Ця стратегія має вирішувати такі ключові завдання:

- побудова цілісної та ефективної системи інформування громадськості про поточну та перспективну діяльність органів публічного управління;
- регулярний моніторинг громадської думки з використанням результатів соціологічних досліджень для формування єдиного інформаційного масиву;
- розробка дієвої системи «зворотного зв'язку» між громадськістю та органами публічного управління.

Очікувані результати від виконання цих завдань:

- формування цілісної інформаційної системи, яка забезпечить громадянам доступ до даних про діяльність органів публічного управління;
- отримання об'єктивної інформації, що відображає динаміку громадської думки стосовно різних аспектів управлінської діяльності;
- залучення громадян до прийняття управлінських рішень шляхом врахування їхніх поглядів і пропозицій;
- підвищення громадянської активності та залучення населення до обговорення локальних питань і нормативних актів.

Додаткові ефекти:

- зниження комунікативних бар'єрів у взаємодії між владою та громадськістю;
- зменшення необґрунтованих претензій до влади та послаблення патерналістських настроїв;
- зростання авторитету органів публічного управління та підвищення рівня довіри до їхньої діяльності;
- розширення правотворчих ініціатив громадян і стимулювання їхньої соціальної активності.

Ефективна реалізація цих завдань сприятиме не лише посиленню взаємодії між владою та суспільством, але й підвищенню рівня громадянської відповідальності та активності, що є основою демократичного розвитку.

## **2.2. Аналіз діяльності КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради**

Дніпровська академія неперервної освіти (ДАНО) є провідним закладом вищої освіти в Дніпропетровській області, що спеціалізується на підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації педагогічних кадрів.

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» виконує важливу функцію в підготовці та професійному розвитку педагогічних кадрів Дніпропетровської області. Основним завданням навчальної діяльності академії є забезпечення якісної та доступної освіти для майбутніх фахівців у галузі педагогіки, управління та психології, а також організація процесу підвищення кваліфікації педагогів та керівників закладів освіти.

Академія здійснює освітню діяльність на рівнях бакалаврату та магістратури. Зокрема, освітні програми бакалаврату охоплюють такі спеціальності, як «Дошкільна освіта», «Початкова освіта» та «Психологія». У магістратурі представлені спеціальності «Освітні педагогічні науки», «Менеджмент» і «Публічне управління та адміністрування». Навчальні програми спрямовані на формування теоретичних знань і практичних навичок, що відповідають сучасним викликам і потребам ринку праці.

Одним із ключових напрямів діяльності академії є підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Курси підвищення кваліфікації охоплюють такі аспекти, як впровадження інноваційних методик навчання, розвиток цифрових компетенцій, вдосконалення професійних навичок педагогів та керівників освітніх установ. У ході навчання особлива увага приділяється підготовці освітян до роботи в умовах нових державних стандартів освіти.

Кількість здобувачів за результатами вступної компанії наведена на рис. 2.2.

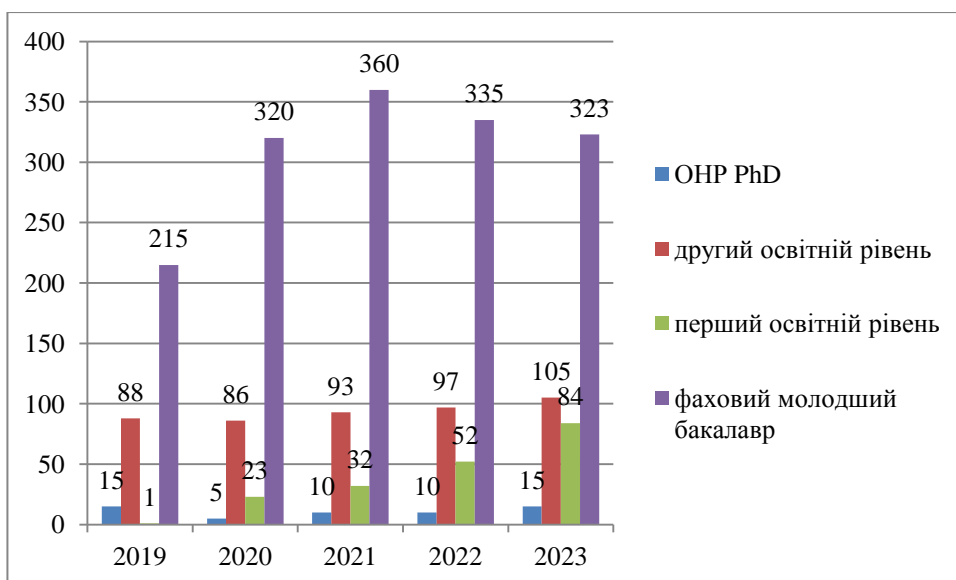


Рис. 2.2. Кількість здобувачів за результатами вступної компанії в Дніпровській академії неперервної освіти

Графік відображає поступову динаміку зростання на рівні магістрів, бакалаврів, а також стабільність у кількості PhD. Однак видно коливання у кількості фахових молодших бакалаврів, зокрема зниження після піку 2021 року. Так, кількість здобувачів за ОНР PhD (Доктор філософії) має тенденцію до зростання за період дослідження.

Загальна тенденція здобувачів, які навчаються на другому (магістерському) рівні показує зростання: з 88 осіб у 2019 році до 105 осіб у 2023 році; на першому (бакалаврському) рівні кількість здобувачів стабільно збільшувалася, починаючи з 5 осіб у 2019 році, досягнувши 52 осіб у 2023 році. Найбільша категорія фаховий молодший бакалавр. У 2021 році спостерігається пікове значення – 360 осіб. У 2023 році цей показник дещо знизився до 323 осіб.

Окрім цього, академія активно займається організацією програм перекваліфікації, що дозволяють педагогам опанувати новий професійний профіль. Такі програми сприяють підвищенню гнучкості кадрів у системі освіти та забезпечують ширші можливості для працевлаштування.

Особливе місце в освітньому процесі посідає навчання керівників освітніх установ. Академія пропонує спеціалізовані програми, спрямовані на розвиток управлінських компетенцій, стратегічного мислення, навичок організації роботи закладів освіти та впровадження освітніх інновацій. Це дозволяє керівникам бути готовими до викликів сучасної системи освіти та впроваджувати ефективні рішення у своїх установах.

Таким чином, навчальна діяльність академії спрямована на забезпечення високого рівня підготовки педагогічних працівників та керівників, сприяючи розвитку системи освіти регіону в цілому.

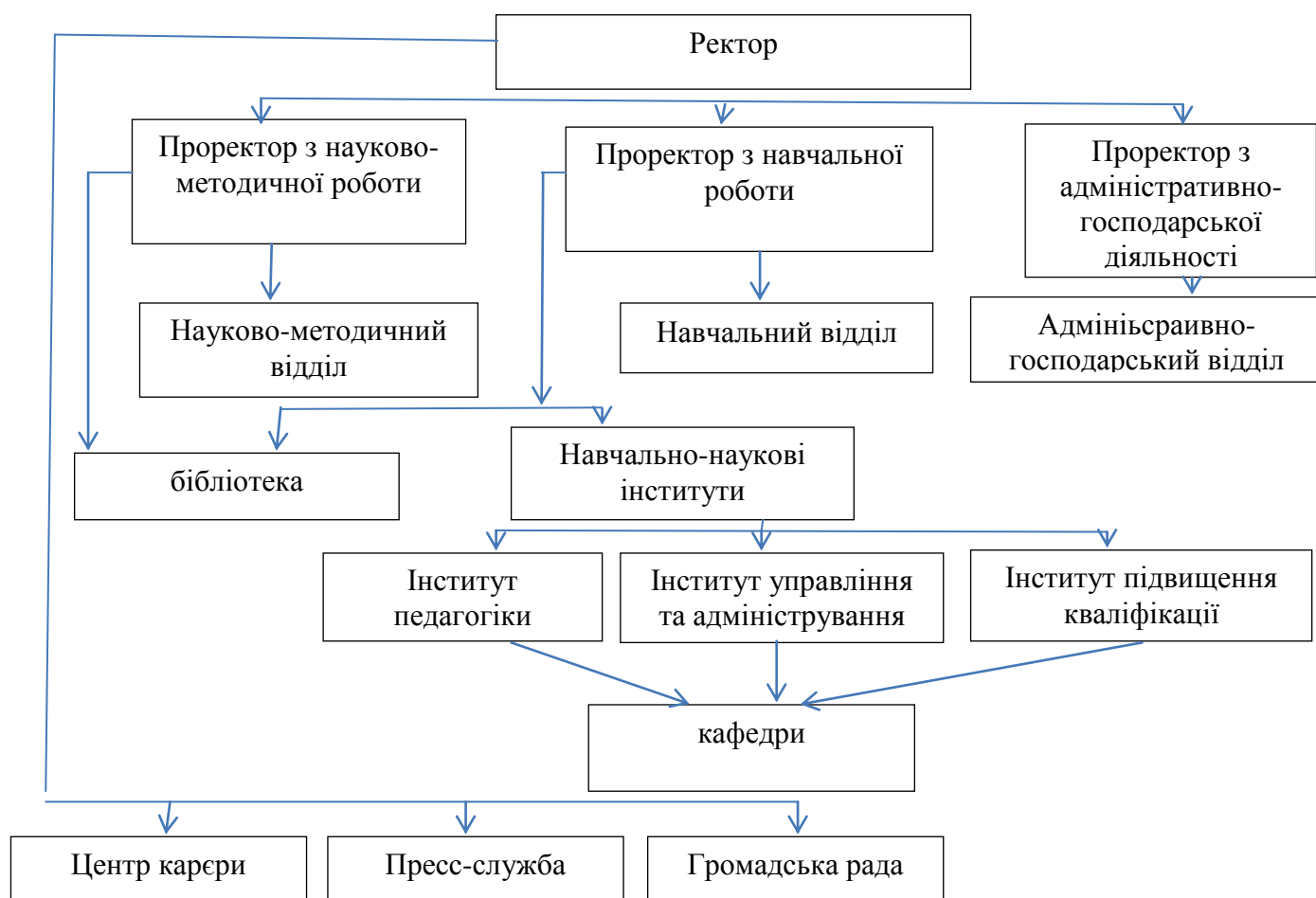


Рис. 2.3. Організаційна структура КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»

Організаційна структура КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» відображає розподіл функцій і повноважень між основними

підрозділами та забезпечує ефективне управління діяльністю закладу. Центральною фігурою в управлінні академією є ректор, який здійснює стратегічне керівництво і несе відповідальність за реалізацію освітніх, наукових і адміністративних завдань.

Під керівництвом ректора діють проректори, які координують окремі напрями діяльності академії:

- проректор з навчальної роботи забезпечує організацію та контроль освітнього процесу;
- проректор з науково-методичної роботи відповідає за розвиток наукових досліджень і впровадження інноваційних педагогічних технологій;
- проректор з адміністративно-господарської діяльності керує матеріально-технічним забезпеченням і господарськими питаннями.

У структурі академії виділено кілька ключових підрозділів:

1. Навчально-наукові інститути:
  - Інститут педагогіки, який зосереджений на підготовці фахівців у галузі дошкільної та початкової освіти.
  - Інститут підвищення кваліфікації, що організовує курси для вдосконалення професійних компетенцій педагогічних кадрів.
  - Інститут управління та адміністрування, який займається підготовкою магістрів у галузі публічного управління та освітнього менеджменту.
2. Навчальний відділ, який здійснює планування, організацію та контроль навчального процесу, а також розробку розкладу занять.
3. Науково-методичний відділ, який відповідає за розробку та впровадження сучасних методик навчання, а також підтримує якість освітнього процесу.
4. Адміністративно-господарський відділ - забезпечує функціонування матеріально-технічної бази, управління будівлями, приміщеннями та іншим майном академії.



5. Кафедри: надають теоретичну та практичну підготовку в межах спеціальностей, що пропонує академія. Наприклад, кафедра педагогіки та психології, кафедра освітнього менеджменту, кафедра інформаційних технологій.

6. Наукові підрозділи: включають науково-дослідний центр і центр інноваційних технологій, які займаються дослідженнями у галузі педагогіки, управління та сучасних освітніх технологій.

7. Інші підрозділи:

- прес-служба, яка відповідає за комунікацію академії з громадськістю.

- Бібліотека, що забезпечує студентів і викладачів доступом до навчальної та наукової літератури.

- Громадська рада, яка сприяє врахуванню суспільних потреб у діяльності академії.

- Центр кар'єри, що надає підтримку студентам у пошуку роботи та організації стажувань.

Комунікаційна діяльність КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» охоплює широкий спектр внутрішніх і зовнішніх взаємодій, спрямованих на забезпечення ефективної роботи закладу, поширення інформації про його діяльність, залучення громадськості та налагодження партнерських зв'язків. Основними видами комунікацій, які використовуються академією, є внутрішні, зовнішні, цифрові, кризові та партнерські.

Внутрішні комунікації спрямовані на забезпечення злагодженої діяльності всіх підрозділів академії, організацію навчального процесу та підтримання ефективної взаємодії між співробітниками.

Управлінська комунікація. Керівництво академії, зокрема ректор і проректори, здійснюють регулярні наради зі співробітниками структурних підрозділів для обговорення стратегічних і тактичних питань, узгодження планів роботи та оцінки виконаних завдань.

Комунікація між підрозділами. Підрозділи академії (кафедри, науково-методичні та навчальні відділи) здійснюють координацію дій через внутрішні розпорядження, обмін інформацією через електронну пошту та внутрішні інформаційні системи.

Комунікація зі здобувачами. Здобувачам надається доступ до навчальних матеріалів і організаційних документів через електронні платформи Moodle та Google Classroom. Організуються регулярні консультації, зустрічі з викладачами та кураторські години.

Зовнішні комунікації. Зовнішні комунікації забезпечують взаємодію академії із суспільством, державними установами, освітніми партнерами та міжнародними організаціями.

Інформування громадськості. Академія активно поширює інформацію про свою діяльність через офіційний сайт, де публікуються новини, навчальні програми, анонси подій і звіти. Також активно використовуються соціальні мережі (Facebook, Telegram, Instagram), які дозволяють досягати широкої аудиторії.

Організація публічних заходів. Академія проводить конференції, дні відкритих дверей, круглі столи та тренінги, які спрямовані на залучення громадськості та розширення інформування про діяльність закладу.

Взаємодія з партнерами. Налагоджена співпраця з іншими закладами освіти, громадськими організаціями, місцевими органами влади та бізнесом. Зокрема, здійснюється організація спільних заходів, розробка навчальних програм та впровадження освітніх інновацій.

Академія активно використовує сучасні цифрові технології для покращення комунікаційної діяльності:

Електронні платформи: використання Moodle, Google Classroom, Zoom для організації навчального процесу, зокрема під час дистанційного навчання.

Соціальні мережі. Забезпечення оперативного зв'язку зі студентами, викладачами та громадськістю через сторінки у Facebook, Telegram та

Instagram. Електронна пошта та он-лайн-форми: використовуються для збирання зворотного зв'язку, вирішення адміністративних питань і надання консультацій.

Таблиця 2.1.

**SWOT-аналіз КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»  
Дніпропетровської обласної ради**

<p><b>S – Strengths (Сильні сторони):</b> Багаторічний досвід надання послуг з підвищення кваліфікації та перепідготовки педагогів. Розвинений науково-методичний потенціал, сучасні освітні програми та навчальні матеріали Високопрофесійні викладачі, які мають значний практичний досвід та експертизу в галузі педагогіки. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому процесі. Участь у міжнародних освітніх проектах та партнерства з закладами освіти інших країн. Наявність спеціалізованих структурних підрозділів для підтримки якості освіти. Впливовість у підготовці педагогів та інших спеціалістів у межах Дніпропетровської області.</p>	<p><b>W – Weaknesses (Слабкі сторони):</b> Недостатнє державне фінансування для повного впровадження інновацій та модернізації інфраструктури. Необхідність оновлення технічної бази для відповідності сучасним стандартам. Ризики, пов'язані зі змінами у державній освітній політиці. Обмежена популяризація послуг академії серед нових потенційних студентів. Відсутність широкого впровадження програм для приватного бізнесу чи інших неурядових структур.</p>
<p><b>O – Opportunities (Можливості):</b> <b>Розширення міжнародного співробітництва:</b> Участь у грантових програмах та проектах за підтримки міжнародних освітніх організацій. <b>Розвиток цифрової освіти:</b> Впровадження дистанційного навчання, розширення он-лайн-курсів і платформ. Збільшення попиту на курси для дорослих та підвищення кваліфікації у зв'язку з динамікою ринку праці. <b>Партнерство з бізнесом:</b> Розробка програм підготовки кадрів для конкретних галузей економіки. <b>Реалізація нових освітніх програм:</b> Впровадження сучасних програм за спеціальностями, які відповідають вимогам ринку праці.</p>	<p><b>T – Threats (Загрози):</b> Зростання конкуренції з боку приватних освітніх закладів та міжнародних платформ навчання. Вплив змін у законодавстві та політичному курсі на діяльність академії. Зниження фінансування з боку держави в умовах економічних труднощів. Ризики міграції викладачів до інших регіонів чи країн через більш привабливі умови праці. Відставання у використанні новітніх педагогічних підходів, якщо не буде систематичної модернізації. Скорочення кількості студентів через демографічну кризу в Україні.</p>

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» має сильний потенціал для розвитку, однак для ефективної реалізації можливостей

необхідно зосередитися на модернізації матеріально-технічної бази, активізації маркетингу, залученні грантів та інвестицій, а також адаптації до сучасних викликів в освітньому середовищі.

### **2.3. Аналіз комунікаційних процесів у КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради**

У КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» існують наступні види комунікацій – горизонтальні та вертикальні. Вертикальні комунікації здійснюються як від дирекції до підлеглих, так і у формі зворотного зв'язку — від співробітників до дирекції. Подібна схема іменується багатоканальною або всеканальною, де існує взаємозв'язок між усіма підрозділами організації, організованих відповідно до принципу «кожний підрозділ пов'язаний один з іншим». При цьому завдання або запити можна перейти напряму від будь-якого підрозділу до іншого підрозділу залежно від того, хто володіє інформацією, необхідною для його роботи. Традиційно внутрішньо-організаційні комунікації контролюються завідуючими кафедр, начальниками відділів і першими проректорами та ректором. До числа сильних сторін подібної комунікаційної мережі можна отримати високу надійність отриманого зворотного зв'язку.

Основними цілями внутрішніх комунікацій є своєчасне вирішення операційних завдань. Крім того, серед додаткових цілей можна виділити вибудовування корпоративних комунікацій, формування та укріплення корпоративної культури, укріплення лояльності персоналу. Відмітимо, що на етапі реферування наукової літератури було виявлено, що за даними закордонних досліджень результативність горизонтальних зв'язків досягає 90%, вертикальних – 20–25% (тобто така кількість інформації, що знаходиться від керівників, доходить до підлеглих і правильно розуміється ними).

Схематичне зображення всіх різновидів комунікаційного процесу, реалізованого в КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ми навели в таблиці 2.2, на підставі якої можна підійти до висновку, що підхід, обраний КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти», є концептуально вірним, так як переважають саме горизонтальні комунікації.

Таблиця 2.2

Основні види комунікацій КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»

Різнovid внутрішньої комунікації	Зміст внутрішньої комунікації
Горизонтальні комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інформаційні комунікації передбачають наявність корпоративного сайту, електронної пошти та комунікації із засобами масової інформації;</li> <li>- Аналітичні комунікації включають моніторинг співробітників організації, проведення анкетувань та використання методу фокус-групи, отримання зворотного зв'язку;</li> <li>- Комунікативні взаємодії передбачають проведення різних корпоративних заходів, таких як свята, змагання, тренінги та навчання;</li> <li>- Організаційні комунікації включають проведення нарад, зборів, брифінгів, виступів керівництва щодо процесу створення та реалізації корпоративних стандартів.</li> </ul>
Вертикальні комунікації	Організаційні комунікації передбачають проведення нарад та зборів.

У процесі дослідження комунікаційних процесів у КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» було проведено анкетування. З наступної таблиці 2.3 випливає, що найбільш часто використовуваними каналами зв'язку є месенджери, соціальні мережі, електронна пошта, друковані документи.

Таблиця 2.3

Середня оцінка частоти використання внутрішніх каналів зв'язку

Канали комунікації	Середня оцінка	Частка, %
Особисті зустрічі та повідомлення	2,1	8%
Skype, Zoom	3,9	14%
Електронна пошта	3,9	14%
Соціальні мережі, месенджери	4,5	22%
Друковані документи	1,2	5%
Звичайна пошти	0,8	3%
Телефонні дзвінки	4	18%

Основні форми внутрішній комунікацій у КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні форми внутрішніх комунікацій у КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»

Внутрішня комунікація	Зміст
Нарада	<p>Доведення до відома співробітників організації відповідного рівня важливої інформації та новин для подальшого обміну різними точками зору, визначення місії, цілей та поточних завдань, організації діяльності, ознайомлення зі звітами керівників підрозділів про виконану роботу, а також вислуховування пропозицій та питань працівників, які беруть участь у нараді.</p> <p>Наради поділяються на оперативні, де проводиться інформування персоналу про різні новини та в ході обговорення з урахуванням думки учасників наради приймаються рішення щодо поточної діяльності організації, а також підсумкові або звітні наради, наради з розвитку, проблемні та преміальні комісії, проектні наради та наради щодо якості.</p>
Бесіда	<p>Метою такого роду розмови є отримання необхідної інформації, підписання контракту, обміну інформацією чи точками зору, зазвичай, з прийняття будь-якого рішення.</p>

Розроблено автором

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти формальні комунікації реалізуються із застосуванням єдиної платформи Zoom.

До основних переваг системи внутрішніх комунікацій можна віднести:

- забезпечення достатності, надійності та точності як отримуваної, так і наданої інформації;
- систематичний і ефективний підхід до інформаційного забезпечення працівників;
- зрозумілість і простота у використанні інструментів для інформаційного забезпечення персоналу;
- наявність альтернативних каналів, що гарантують безперервність інформаційного обміну;
- функціонування реальних механізмів інформаційного обміну на різних рівнях управління;

– залучення працівників до участі у внутрішньофірмових комунікаційних процесах.

Структура системи зовнішніх комунікацій КЗВО «Дніпровська академія» є децентралізованою і включає елементи, що виходять за межі керованої організаційної структури. Управління цією системою здійснюється секретарем-адміністратором, який безпосередньо підпорядковується керівнику установи. Водночас частина управлінських функцій у сфері зовнішніх комунікацій делегується керівникам підрозділів відповідно до їхніх повноважень.

До зовнішніх комунікацій відносять комунікації організації із зовнішнім середовищем, тобто: конкурентами, споживачами, державними органами влади та місцевого самоврядування (табл.. 2.5)

Таблиця 2.5

Зовнішні комунікації КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»

Вид	Зміст
Реклама	Реклама у спеціалізованих виданнях, розміщення стендів на виставках, реклама на інтернет-майданчиках
Зв'язки із громадськістю	Публікації у ЗМІ, участь у форумах, управління зовнішнім інформаційним потоком організації, лобювання, вибудовування взаємодії з державними органами влади та місцевого самоврядування
Прямий маркетинг	телефонний маркетинг, організація та відвідування профільних заходів

Розроблено автором

Підсумовуючи вищезазначене, можна дійти висновку, що сприятлива психологічна атмосфера, підтримка та високий моральний дух персоналу є ключовими факторами, які забезпечують ефективність професійної діяльності кожного співробітника та їх залученість у досягнення загальних цілей колективу. За рівних умов якість морального духу персоналу залежить



від грамотно організованої кадрової структури, ефективної системи взаємовідносин між співробітниками та керівництвом, а також відсутності надмірних формальностей у взаємодії.

Враховуючи всі аспекти проведеного комплексного аналізу, автор дійшов висновку, що система комунікаційних процесів КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» наразі успішно виконує основні завдання з інформування персоналу та має значний потенціал для зміцнення і розвитку єдиного інформаційного простору в організації. Однак, в умовах нестабільності зовнішнього середовища, оперативна адаптація організації до впливу зовнішніх факторів залишається одним із ключових завдань. Налагоджена та ефективна система комунікацій стане важливим інструментом підтримки організаційних змін у кризових умовах і сприятиме здійсненню необхідних трансформацій із досягненням максимальних результатів.

## **Висновок до розділу 2**

1. Сфера комунікацій у публічному управлінні в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, які визначають принципи, завдання та механізми взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з громадськістю, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Основними документами, що формують правову базу комунікацій у публічному секторі, є Конституція України, закони, підзаконні акти та міжнародні зобов'язання, ратифіковані Україною.

2. В Україні на сьогодні законодавчо визначено основні принципи, завдання та стратегічні напрями державної інформаційної політики, створено відповідні державні інститути, а також затверджено низку концепцій, програм і планів дій. Однак, система комунікацій між державою та суспільством досі стикається з проблемами різновекторності та недостатньої узгодженості роботи різних відомств. Основною перешкодою для

формування стабільного й безпечного комунікаційного простору в Україні залишається відсутність послідовності та прозорості у впровадженні запланованих заходів у сфері публічного управління.

3. Дніпровська академія неперервної освіти (ДАНО) є провідним закладом вищої освіти в Дніпропетровській області, що спеціалізується на підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації педагогічних кадрів. КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» виконує важливу функцію в підготовці та професійному розвитку педагогічних кадрів Дніпропетровської області. Основним завданням навчальної діяльності академії є забезпечення якісної та доступної освіти для майбутніх фахівців у галузі педагогіки, управління та психології, а також організація процесу підвищення кваліфікації педагогів та керівників закладів освіти.

4. Комунікативна діяльність КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» охоплює широкий спектр внутрішніх і зовнішніх взаємодій, спрямованих на забезпечення ефективної роботи закладу, поширення інформації про його діяльність, залучення громадськості та налагодження партнерських зв'язків. Основними видами комунікацій, які використовуються академією, є внутрішні, зовнішні, цифрові, кризові та партнерські.

5. КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» має сильний потенціал для розвитку, однак для ефективної реалізації можливостей необхідно зосередитися на модернізації матеріально-технічної бази, активізації маркетингу, залученні грантів та інвестицій, а також адаптації до сучасних викликів в освітньому середовищі.

6. У процесі дослідження комунікаційних процесів у КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» було проведено анкетування КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» формальні комунікації реалізуються із застосуванням єдиної платформи Zoom. Структура системи зовнішніх комунікацій КЗВО «Дніпровська академія» є децентралізованою і включає елементи, що виходять за межі керованої організаційної структури.

Управління цією системою здійснюється секретарем-адміністратором, який безпосередньо підпорядковується керівнику установи. Водночас частина управлінських функцій у сфері зовнішніх комунікацій делегується керівникам підрозділів відповідно до їхніх повноважень. До зовнішніх комунікацій відносять комунікації організації із зовнішнім середовищем, тобто: конкурентами, споживачами, державними органами влади та місцевого самоврядування

7. Система комунікаційних процесів КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» наразі успішно виконує основні завдання з інформування персоналу та має значний потенціал для зміцнення і розвитку єдиного інформаційного простору в організації. Однак, в умовах нестабільності зовнішнього середовища, оперативна адаптація організації до впливу зовнішніх факторів залишається одним із ключових завдань.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

### **3.1. Удосконалення комунікаційних процесів в управлінні КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради**

Сучасні теорії управління розглядають комунікації як найважливіше умова виникнення та існування організацій. Саме від якості управління внутрішніми та зовнішніми процесами інформаційно-комунікаційного обміну залежать ефективність прийнятих управлінських рішень та результати діяльності організації. У сучасних умовах високої динамічності, складності, багатозадачності та мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища організацій зростає необхідність постійного відстеження, контролю та управління інформаційними та комунікаційними потоками всередині та поза організацією, створення комплексних корпоративних інформаційних систем управління. Перспективним напрямом підвищення ефективності комунікативних процесів в організаціях є впровадження та вдосконалення автоматизованих систем управління, які спрямовані на вдосконалення технології документообігу, що дозволяють вирішувати проблеми координації, забезпечення інформацією, своєчасного реагування та контролю.

Для розробки управлінського рішення у сфері вдосконалення комунікаційних процесів КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР автором було проведено аналітичне дослідження за допомогою інструменту анкетування. Як цілі аналітичного дослідження визначені:

1. Оцінка поточного соціального клімату у колективі у межах таких чинників як довіру, повагу тощо.

2. Чи чітко доведені до співробітників цілі їхньої діяльності та поточні завдання;

3. З якими потенційними або реальними проблемами вони стикаються і можуть зіткнутися і як впливають на ці проблеми комунікаційні процеси;

4. Чи отримують вони точну та своєчасну інформацію, необхідну їм для роботи;

6. Чи інформовані вони про майбутні зміни, які вплинуть на їх роботу тощо [68].

Загальна кількість респондентів – 25, 5 з них відносяться до управляючої ланки. Далі, представимо основні дані, отримані за результатами анкетування наочно та сформулюємо висновки щодо кожного пункту.

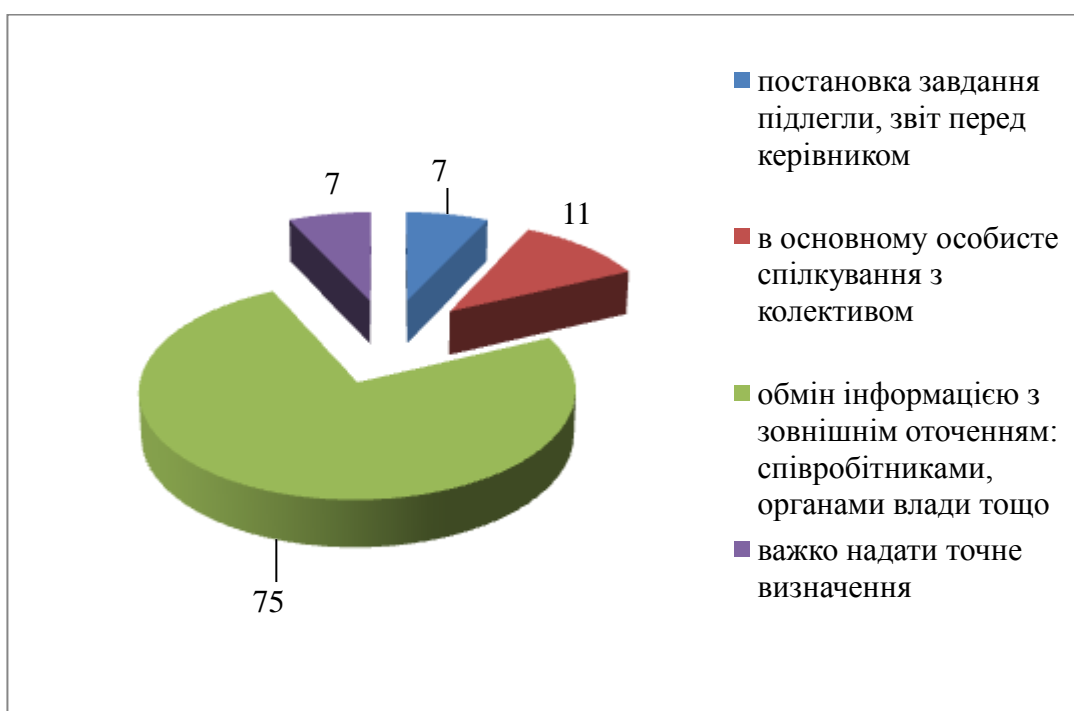


Рис. 3.1 Результати анкетування Розроблено автором

Переважна більшість фахівців КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР має уявлення про комунікації, що демонструє досить високу поінформованість у цьому питанні.

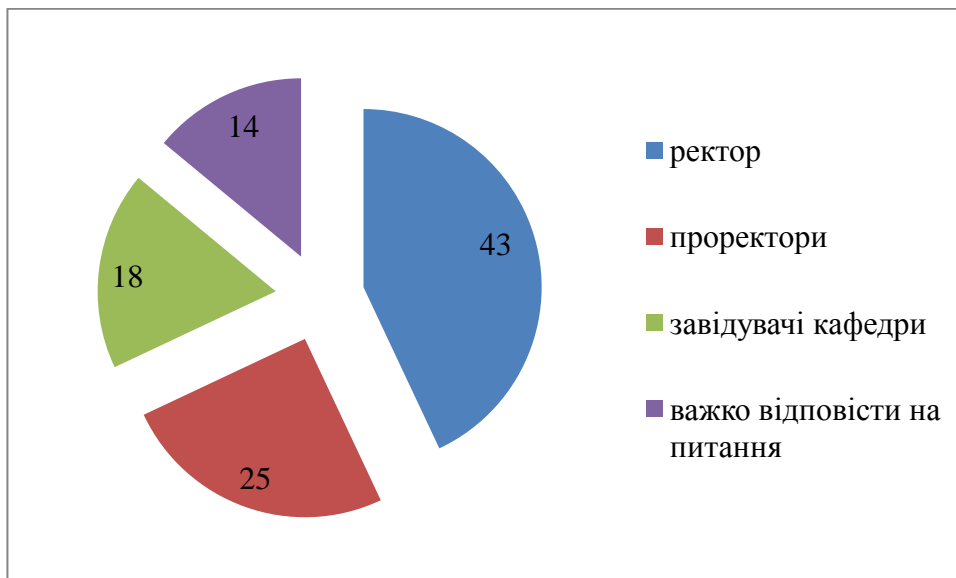


Рис. 3.2. Результати анкетування «Хто у КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР займається питаннями комунікацій?»

Як свідчать результати анкетування найбільша частина опитаних вважає, що саме ректор займається питаннями комунікації (43 % опитуваних); проректори посідають друге місце. Як бачимо малюнку 3.6, думки з питання хто займається організацією комунікацій в організації сильно різняться.

На наступне питання, наскільки комунікації важливі для КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» займається питаннями комунікації, співробітники практично одногласно відповіли, що комунікації є необхідною умовою досягнення завдань, що стоять перед організацією, – 89% респондентів.

Окрім того, співробітники виділили важливість особистісних відносин у колективі – 78%, а своєчасне надання інформації на якість виконуваної

роботи впливає, на думку 75% опитуваних. Для оцінки ефективності діючої системи внутрішньо-фірмових комунікацій ми провели анкетування з метою виявлення специфічних особливостей, що впливають на сприйняття та розуміння різних груп персоналу отриманої інформації. Проаналізувавши отримані в ході використання цього методу дані, ми дійшли висновку, що існуюча система комунікацій всередині організації є ефективною, про що свідчить високий рівень добре поінформованого персоналу компанії за їх власними оцінками, що становить близько 69%, що сприяє виконанню ними своїх посадових обов'язків на належному рівні. Тоді як 46% співробітників організації вважають, що отримувана інформація служить гарною підмогою в їхній професійній діяльності на підприємстві.



Рис. 3.3. Результати анкетування на питання «З ким Ви контактуєте поза межами академії»

Близько 71% від загальної кількості персоналу бере безпосередню участь у зовнішніх комунікаціях. Це свідчить про важливість зв'язків із цільовою аудиторією. Найменша частка контактів припадає на органи державної влади. Це може означати, що комунікації з цією категорією не є

пріоритетними або відбуваються рідше. Невелика частина респондентів зазначила про взаємодію з конкурентами. Це може свідчити про незначну роль конкуренції або обмежену взаємодію між організаціями у цій сфері. Значна частка респондентів (18%) вагається або не змогла відповісти на це питання. Це може вказувати на низьку поінформованість про характер своїх комунікацій або нечіткість у визначенні категорій контактів.

Таким чином, основна увага у зовнішніх комунікаціях академії зосереджена на взаємодії зі споживачами її послуг, що є цілком логічним для організації такого профілю. Водночас контакти з органами державної влади та конкурентами залишаються мінімальними. Значна частка респондентів, які виявили невизначеність у відповідях, вказує на необхідність покращення усвідомлення та більшої структурованості комунікаційних процесів в академії. Це свідчить про важливість удосконалення системи управління комунікаціями для забезпечення ефективнішої взаємодії як із внутрішніми, так і з зовнішніми аудиторіями.

У системі інформаційного забезпечення підприємства основне функціональне навантаження лягає на плечі підрозділу роботи з персоналом та керівників різних служб. Згідно з отриманими при проведенні анкетування даними, 60% співробітників безумовно довіряють інформації, отриманої ними від безпосередніх керівників, тоді як фахівці з роботи з персоналом користуються довірою у 40% респондентів, що співвідноситься з показником довіри до інформації, отриманої під час проведення нарад. Тим не менш, близько третини співробітників академії перебувають у впевненості, що менеджмент організації не надає своїм рядовим співробітникам інформацію про обрану стратегію розвитку підприємства, пріоритетні напрямки розвитку ЗВО та методи досягнення поставлених завдань у повному обсязі, оскільки вважає, що ця інформація не доступна для їхнього розуміння, а тому надмірна.

Ключовими факторами, що впливають на вибір персоналом компанії комунікаційних каналів, є доступність цих каналів комунікації для



співробітників, як вказали 36% респондентів, рівень довіри, який є принциповим для 22% опитаних, а також простота та зручність використання обраного каналу отримали голоси 20% персоналу КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» займається питаннями комунікації».

Як перепону в організаційних комунікаціях співробітники розділилися на думці:

- спотворення повідомлень – 29%;
- незадовільна структура організації – 14%
- інформаційні навантаження – 39%
- немає перешкод – 18%.

Дослідження показало, що на даний час співробітників задовольняють кількість каналів інформування та їх змістовне наповнення; крім того, багато учасників вказували на надмірність інформації, що надходить, і складність орієнтування в насиченому інформаційному просторі.

Розробка комунікаційної стратегії – точка опори для грамотної політики взаємодії компанії з цільовою аудиторією, що визначає стратегію побудови, розвитку та просування товару чи послуги.

Комунікаційні стратегії залежать від стратегічних цілей та формуються на наступних підставах:

- 1) з урахуванням довіри;
- 2) на основі байдужості (фонові присутності);
- 3) з урахуванням даності.

Згідно з визначенням Європейської конфедерації зі зв'язків із громадськістю (CEPR), головною метою комунікаційної стратегії є встановлення та підтримка діалогу між організацією та її оточенням. Цей діалог має базуватися на усвідомленості, яка дозволяє створити підґрунтя для довіри та довгострокової життєздатності організації [65].

Поняття мінімального позитивного інтересу, тобто довіри до організації, включає готовність аудиторії сприймати інформацію, що надходить від організації, спираючись на один із таких критеріїв:

- практичну користь цієї інформації;
- її достовірність та правильність;
- відповідність загальноприйнятим уявленням за конкретних умов [50].

Коли громадськість не виявляє інтересу до організації, вона не прагне активно отримувати чи аналізувати інформацію про неї. У такій ситуації інформаційні повідомлення стають лише фоновими, залишаючись непоміченими. Це, у свою чергу, заважає формуванню довіри до організації.

У практиці закладів вищої освіти (ЗВО) часто не приділяється достатньої уваги необхідності ведення розширеного та системного діалогу з громадськістю. Нерідко комунікація ЗВО з аудиторією носить фрагментарний або хаотичний характер. Це може пояснюватися поширеною думкою, що освітні послуги ЗВО завжди користуються широким попитом і не потребують активного просування.

Однак така практика має серйозні негативні наслідки. Відсутність чіткого діалогу з громадськістю призводить до того, що деякі спеціальності стають незатребуваними, а групи студентів недоукомплектованими. Це створює значні проблеми для закладів освіти, особливо в умовах швидких змін у суспільстві та на ринку праці. Для вирішення цієї ситуації ЗВО необхідно активно вибудовувати комунікації, які сприяють формуванню довіри, інтересу до їхніх послуг і чіткому розумінню потреб своєї аудиторії.

Для ефективної комунікації організації необхідно подавати інформацію системно, враховуючи ключові критерії, і будувати комунікаційну стратегію на основі таких принципів:

1. Розуміння суспільством зв'язку між діяльністю організації та якістю життя. Громадськість повинна чітко усвідомлювати, як діяльність організації впливає на різні аспекти їхнього життя — духовний, ментальний та соціальний. Наприклад, європейські заклади вищої освіти (ЗВО) роблять акцент не лише на рекламі своєї діяльності, але й на роз'ясненні важливості здобуття вищої освіти. Вони пояснюють, як наявність диплома, особливо

магістерського рівня, може підвищити соціальний статус людини і відкрити доступ до певних престижних посад.

У США ЗВО та коледжі активно застосовують методику «product placement» для закріплення у свідомості громадян причинно-наслідкового зв'язку між здобуттям професійної освіти та покращенням якості життя. Це дозволяє створити стійкий образ вищої освіти як невід'ємної складової успішної кар'єри та фінансової стабільності.

В Україні, на жаль, існують певні проблеми в цій сфері. Масова культура, висловлювання окремих представників державної влади та медіа часто формують у суспільстві зворотний посил — знецінення вищої освіти. Поширюється уявлення, що можна досягти успіху та отримати високооплачувану посаду без наявності диплома. Це суперечить ідеї про важливість вищої освіти і призводить до зниження інтересу до неї.

Для подолання цих викликів важливо розробляти комунікаційні стратегії, які підкреслюють зв'язок між освітою та якістю життя, використовувати сучасні інструменти комунікації та формувати позитивний імідж освіти у свідомості громадян. Це сприятиме підвищенню попиту на вищу освіту та усвідомленню її важливості для особистого та професійного розвитку.

2. Кожна людина, усвідомлюючи себе як особистість і частину суспільства, звертає увагу на ті аспекти якості життя, які висвітлюються у повідомленнях організацій. До цих аспектів належать повсякденні ситуації, зміни у звичному способі життя, якість харчування, організація відпочинку, можливості для розваг, почуття самоповаги, а також перспективи для себе та своїх дітей.

Використання технології «product placement» може стати ефективним інструментом у просуванні ідеї навчання у закладах вищої освіти (ЗВО). Ця технологія дозволяє формувати у громадськості уявлення про стиль життя під час навчання, що допомагає краще зрозуміти необхідність здобуття вищої освіти. Однак в Україні ця технологія часто використовується неналежним

чином. Замість реалістичного відображення життя студентів і діяльності ЗВО, створюються ідеалізовані або хибні уявлення. Це може призводити до недовіри громадськості та неефективного формування комунікаційної стратегії.

3. Крім того, інформаційні канали, які використовуються для комунікації, повинні мати високий рівень довіри та бути доступними для споживачів. Це є одним із ключових факторів, які впливають на сприйняття повідомлень. На жаль, у багатьох українських ЗВО активність в електронному середовищі є недостатньою. Хоча у більшості з них є офіційні сайти, розміщена на них інформація часто буває застарілою або неактуальною. Це знижує рівень довіри до таких ресурсів та організації в цілому.

Для розробки ефективної комунікаційної стратегії, заснованої на довірі, ЗВО повинні використовувати різноманітні інформаційні канали, враховуючи особливості своєї цільової аудиторії та фінансові можливості. Це включає активне використання сучасних цифрових платформ, соціальних мереж, а також регулярне оновлення офіційних сайтів, щоб забезпечити їхню актуальність і доступність. Такий підхід сприятиме підвищенню довіри громадськості та ефективності комунікацій.

Формування комунікаційної стратегії для закладів вищої освіти має базуватися на таких ключових принципах (рис. 3.4)

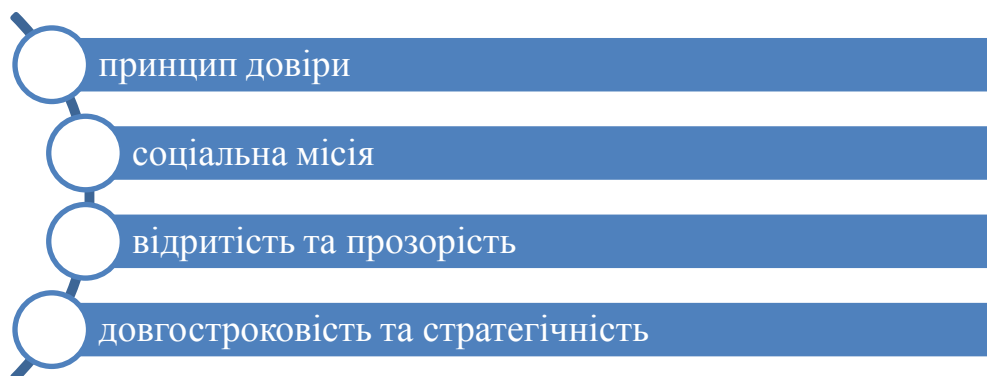


Рис. 3.4. Ключові принципи формування комунікативної стратегії для закладів вищої освіти

Комунікація повинна бути спрямована на побудову довірливих відносин із цільовою аудиторією. Важливо забезпечувати чесність, прозорість і відповідність очікуванням громадськості.

Організація має демонструвати, що її діяльність вирішує значущі суспільні проблеми та сприяє поліпшенню якості життя. Реалізація соціальної місії підкреслює значення ЗВО для розвитку суспільства.

Всі аспекти діяльності ЗВО повинні бути зрозумілими та доступними для громадськості. Прозорість у прийнятті рішень і веденні справ є важливим чинником формування довіри.

Відносини із суспільством і цільовими аудиторіями повинні будуватися на основі довгострокових цілей, що сприяє сталості іміджу та послідовності у взаємодії.

Дотримання цих принципів дозволяє ЗВО створювати позитивний імідж і формувати комунікації, засновані на довірі.

Основними стимулами для розробки комунікаційної стратегії сучасного ЗВО є (рис. 3.5).

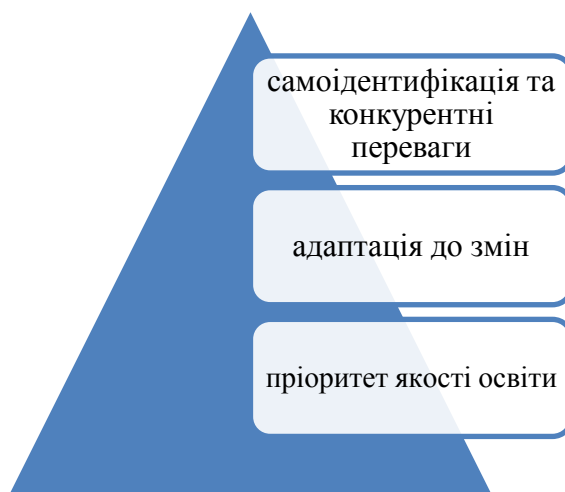


Рис. 3.5. Основні стимули для розробки комунікаційної стратегії сучасного ЗВО

ЗВО має акцентувати увагу на високому рівні освітніх послуг, який відповідає потребам ринку та очікуванням споживачів. Окрім того важливо враховувати зміну запитів і потреб цільових сегментів аудиторії, створюючи гнучкі програми навчання та оновлюючи підходи до комунікації. Усвідомлення унікальних характеристик і місії ЗВО дозволяє створювати конкурентні переваги, формувати сильний бренд і позиціонувати себе в освітньому середовищі.

Ефективна комунікаційна стратегія, побудована на цих принципах і стимулах, сприятиме не лише зміцненню довіри до ЗВО, але й забезпечить стійкий розвиток та успіх у довгостроковій перспективі.

### **3.2. Пропозиції щодо вдосконалення механізмів реалізації комунікативних стратегій**

Для покращення реалізації комунікаційних стратегій важливо створити зрозумілий план роботи з різними аудиторіями, включаючи споживачів послуг, державні органи та партнерів. Необхідно використовувати сучасні цифрові інструменти, наприклад, CRM-системи, щоб підвищити якість роботи зі споживачами. Важливо регулярно оновлювати вебсайт і соціальні мережі, щоб забезпечити постійний зв'язок із громадськістю.

Працівникам потрібні тренінги з комунікації, які допоможуть їм краще взаємодіяти з різними аудиторіями. Для співпраці з державними органами варто організовувати регулярні зустрічі, конференції та інші заходи, щоб зміцнити партнерські відносини. Аналіз досвіду конкурентів дозволить перейняти їхні успішні практики та впровадити їх у свою роботу.

Крім того, важливо створити внутрішні регламенти, які зроблять комунікаційні процеси зрозумілими та структурованими. Регулярні опитування працівників і моніторинг ефективності допоможуть вчасно виявляти слабкі місця та вдосконалювати стратегії.

Використання соціальних мереж та автоматизація комунікаційних процесів, наприклад, за допомогою чат-ботів для споживачів, може суттєво покращити якість взаємодії з аудиторією. Проведення PR-кампаній і створення партнерських проектів із іншими організаціями допоможе підвищити впізнаваність і зміцнити імідж академії. Водночас не менш важливо зосередитися на внутрішніх комунікаціях, формуючи спільні цінності серед співробітників і сприяючи активному обміну інформацією всередині колективу. Такий підхід дозволить не лише покращити ефективність зовнішньої взаємодії, а й зміцнити репутацію організації в цілому.

Результати дослідження дали змогу сформулювати рекомендації для покращення каналів комунікації та підвищення адаптивності до умов доступності інформації при розробці й реалізації комунікативних стратегій державних органів.

1. Розробка комунікаційної стратегії. Державним органам необхідно створити стратегію, яка, окрім основних компонентів, включає антикризовий план, прогнозування репутаційних ризиків, сценарії реагування на запити громадськості, зокрема негативні.

2. Використання ефективних методів комунікації. У період пандемії доцільно активно використовувати найбільш ефективні інструменти, такі як публікації у соціальних мережах, новини, коментарі для ЗМІ, прес-релізи, інфографіку, статистичні дані, таблиці та схеми.

3. Ефективність прес-релізів. У процесі формування офіційних повідомлень враховувати, що прес-релізи є зручним інструментом для швидкого поширення значного обсягу інформації, особливо для комунікації з бізнесом і громадськими організаціями.

4. Якісна взаємодія між державними органами. Для обміну інформацією між державними структурами найкраще підходять інфографіка, статистичні дані, таблиці та схеми, оскільки вони забезпечують оперативність і чіткість.

5. Використання сучасних каналів комунікації. Згідно з експертними оцінками, ефективними каналами в умовах пандемії є якісні сайти державних органів, он-лайн-зустрічі, офіційні сторінки в соціальних мережах, інформаційні бюлетені, прес-конференції, брифінги та радіо.

6. Поширення оперативної інформації. У період кризи особливу увагу слід приділити використанню сайтів державних органів і сторінок у соціальних мережах для швидкого інформування громадян про превентивні заходи та ризики.

7. Урахування переваг населення. Плануючи комунікаційні стратегії, необхідно враховувати, які канали та форми подання інформації є найбільш прийнятними для різних вікових груп, щоб забезпечити точну та ефективну доставку повідомлень.

8. Таргетування аудиторії. Передбачити у стратегії механізми таргетування різних груп населення за віком, статтю, соціальним статусом і інтересами, що дозволить використовувати найефективніші інструменти взаємодії.

9. Залучення лідерів думок. Включити до комунікаційної стратегії роль лідерів громадської думки, які можуть сприяти підтримці громадян навіть у разі впровадження непопулярних, але необхідних заходів.

10. Формування довіри. Створити механізми взаємодії з населенням, медіа, бізнесом, громадськими організаціями та експертами, які базуються на довірі та залученості, а не на риториці звинувачень. Це дозволить ефективніше реалізовувати антикризові заходи.

Такі підходи сприятимуть побудові прозорої, адаптивної та ефективної системи комунікації державних органів.



### **3.3. Розробка системи моніторингу та оцінки ефективності комунікативних стратегій в публічному управлінні**

Моніторинг і оцінка (далі - М&О) є основними процесами в управлінні, які спрямовані на покращення ефективності. Однак ефективність М&О значною мірою залежить від комунікаційних навичок залучених професіоналів. Розглянемо роль комунікації в покращенні процесів М&О, від збору даних до залучення зацікавлених сторін і прийняття рішень.

Для впровадження системи моніторингу та оцінки (М&О) ефективності комунікаційних стратегій ми виділяємо такі основні етапи:

1. Виявлення та розуміння зацікавлених сторін Першим кроком є ідентифікація зацікавлених сторін і детальне розуміння їхніх інтересів, потреб та проблем. Це вимагає врахування їхнього соціального, культурного та економічного контексту для адаптації комунікаційної стратегії до особливостей кожної групи. Такий підхід забезпечує персоналізоване і цілеспрямоване залучення.

2. Побудова довіри через прозоре спілкування Довіра є основою успішної взаємодії із зацікавленими сторонами. Прозоре інформування про цілі, процеси та результати діяльності допомагає створити відкриту комунікацію. Регулярні оновлення, чесність у висвітленні як успіхів, так і проблем, та інклюзивні обговорення сприяють формуванню взаємної поваги та залученості.

3. Сприяння інклюзивному діалогу Забезпечення участі всіх груп зацікавлених сторін у прийнятті рішень є критично важливим. Використання таких методів, як фокус-групи чи спільні оцінювання, дозволяє всім учасникам висловити свої думки. Це підвищує рівень довіри, оскільки кожен відчуває, що його внесок важливий і врахований.

4. Використання місцевих знань. Залучення місцевих лідерів, громад та бенефіціарів до процесу М&О дозволяє інтегрувати безцінні знання про

специфіку локального середовища. Такий підхід робить стратегії більш релевантними та ефективними.

5. Управління конфліктами. У проектах з різними групами зацікавлених сторін конфлікти можуть виникати природно. Ефективні комунікаційні навички, такі як активне слухання, розуміння різних точок зору та сприяння досягненню консенсусу, є важливими для збереження гармонійної співпраці.

6. Покращення співпраці через зворотний зв'язок. Впровадження механізмів зворотного зв'язку допомагає підвищити рівень співпраці. Збір і врахування відгуків зацікавлених сторін демонструють, що їхня думка важлива, і допомагають адаптувати стратегії для досягнення кращих результатів. Наприклад, внесення змін до проекту на основі зворотного зв'язку громади демонструє гнучкість та орієнтованість на інтереси учасників, що зміцнює їхню підтримку.

Дотримання цих етапів сприяє створенню ефективної системи М&О, яка підвищує довіру, співпрацю та адаптивність комунікаційних стратегій.

Ефективне звітування та прийняття рішень Одним із основних результатів діяльності з М&О є звіти, які мають впливати на прийняття рішень. Уміння чітко та лаконічно повідомляти складну інформацію є тут критично важливим. Звіти мають бути вичерпними та доступними, забезпечуючи, щоб зацікавлені сторони, які не є фахівцями, могли зрозуміти надану інформацію та діяти відповідно до неї. Ефективна комунікація під час звітування перетворює необроблені дані на корисну інформацію, що має вирішальне значення для коригування та масштабування проекту. У

Адаптація звітів до потреб аудиторії. Різним зацікавленим сторонам може знадобитися різна інформація зі звітів з М&О. Наприклад, урядовці можуть бути зацікавлені в політичних наслідках, тоді як лідери місцевих громад можуть більше зосередитися на безпосередніх наслідках проекту. Розуміння аудиторії та пристосування звіту до її конкретних потреб може

підвищити ефективність комунікації та гарантувати, що надана інформація є актуальною та дієвою.

Своєчасність звітності. В умовах швидкої реалізації проектів своєчасність звітності може суттєво вплинути на процеси прийняття рішень. Затримки у звітності можуть призвести до втрачених можливостей для коригувальних дій або можуть уповільнити рух проекту. Впровадження ефективних систем збору даних і звітності, можливо, підкріплених технологіями, може допомогти забезпечити оперативне донесення результатів до осіб, які приймають рішення.

### **Висновки до розділу 3**

1. Перспективним напрямом підвищення ефективності комунікативних процесів в організаціях є впровадження та вдосконалення автоматизованих систем управління, які спрямовані на вдосконалення технології документообігу, що дозволяють вирішувати проблеми координації, забезпечення інформацією, своєчасного реагування та контролю. Дослідження показало, що на даний час співробітників задовольняють кількість каналів інформування та їх змістовне наповнення; крім того, багато учасників вказували на надмірність інформації, що надходить, і складність орієнтування в насиченому інформаційному просторі.

2. Розробка комунікаційної стратегії – точка опори для грамотної політики взаємодії компанії з цільовою аудиторією, що визначає стратегію побудови, розвитку та просування товару чи послуги. Для розробки ефективної комунікативної стратегії, заснованої на довірі, ЗВО повинні використовувати різноманітні інформаційні канали, враховуючи особливості своєї цільової аудиторії та фінансові можливості. Це включає активне використання сучасних цифрових платформ, соціальних мереж, а також регулярне оновлення офіційних сайтів, щоб забезпечити їхню актуальність і

доступність. Такий підхід сприятиме підвищенню довіри громадськості та ефективності комунікацій.

3. ЗВО має акцентувати увагу на високому рівні освітніх послуг, який відповідає потребам ринку та очікуванням споживачів. Окрім того важливо враховувати зміну запитів і потреб цільових сегментів аудиторії, створюючи гнучкі програми навчання та оновлюючи підходи до комунікації. Усвідомлення унікальних характеристик і місії ЗВО дозволяє створювати конкурентні переваги, формувати сильний бренд і позиціонувати себе в освітньому середовищі. Ефективна комунікаційна стратегія, побудована на цих принципах і стимулах, сприятиме не лише зміцненню довіри до ЗВО, але й забезпечить стійкий розвиток та успіх у довгостроковій перспективі.

4. Для покращення реалізації комунікативних стратегій важливо створити зрозумілий план роботи з різними аудиторіями, включаючи споживачів послуг, державні органи та партнерів. Необхідно використовувати сучасні цифрові інструменти. Крім того, важливо створити внутрішні регламенти, які зроблять комунікаційні процеси зрозумілими та структурованими. Регулярні опитування працівників і моніторинг ефективності допоможуть вчасно виявляти слабкі місця та вдосконалювати стратегії.

5. Моніторинг і оцінка (далі - М&О) є основними процесами в управлінні, які спрямовані на покращення ефективності. Для впровадження системи моніторингу та оцінки (М&О) ефективності комунікаційних стратегій ми виділяємо такі основні етапи: виявлення та розуміння зацікавлених сторін; побудова довіри через прозоре спілкування; сприяння інклюзивному діалогу; використання місцевих знань; управління конфліктами; Покращення співпраці через зворотний зв'язок.

## ВИСНОВКИ

1. Досліджено значення комунікативної стратегії як одного з основних інструментів в публічному управлінні. Встановлено, що комунікативна стратегія – це частина комунікативної поведінки або комунікативної взаємодії, в якій серія різних вербальних та невербальних засобів використовується для досягнення певної комунікативної мети. Метою комунікативної стратегії є реалізація місії організації. Її використання дає змогу створювати додаткову цінність, яка знаходить вираження в: покращенні якості публічних державних послуг; ефективнішому управлінні людськими ресурсами; оптимізації процесів у державних установах.

У публічному управлінні комунікативна стратегія описує діяльність органів влади та місцевого самоврядування в межах комунікативного міксу (так званого промоушн-міксу) за наступними напрямками: інформування, залучення громадян, формування довіри, просування бренду чи іміджу, підтримка соціальних ініціатив.

2. Визначено види комунікаційних стратегій. Стратегія в найзагальнішому розумінні - це визначення основних довгострокових цілей і завдань організації, вибір курсу дій і оптимальний розподіл ресурсів для досягнення цих цілей. Вона охоплює кілька ключових аспектів: план (plan), чіткий опис дій для досягнення визначених цілей; тактичний прийом (ploy), а саме використання специфічних тактичних прийомів для досягнення конкурентної переваги або вирішення конкретних ситуацій; модель поведінки (pattern of behaviour) - систематичний підхід до дій, який формується з часом і демонструє послідовність у вирішенні завдань; позиція (position) - визначення місця організації у відносинах із зовнішнім середовищем, конкурентами чи партнерами; перспектива (perspective) - довгострокове бачення і стратегічний підхід до розвитку організації в майбутньому. Розробка кризових комунікаційних стратегій є необхідною

умовою для швидкого прийняття рішень та ефективного використання ресурсів у боротьбі з кризовими ситуаціями.

3. Проаналізовано іноземний досвід формування комунікативних стратегій в публічному управлінні. Зарубіжні практики у сфері комунікацій відзначаються доступністю та зрозумілістю для широких верств населення, що сприяє залученню громадян до участі в управлінських процесах на всіх рівнях. Важливо зазначити, що комунікаційні стратегії різних країн мають свої унікальні риси, які визначаються особливостями їхньої внутрішньої та зовнішньої політики, а також рівнем доступних ресурсів.

4. Досліджено сучасний стан чинного законодавства України у сфері комунікацій в публічному управлінні. Визначено, що сфера комунікацій у публічному управлінні в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, які визначають принципи, завдання та механізми взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з громадськістю, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Основними документами, що формують правову базу комунікацій у публічному секторі, є Конституція України, закони, підзаконні акти та міжнародні зобов'язання, ратифіковані Україною. В Україні на сьогодні законодавчо визначено основні принципи, завдання та стратегічні напрями державної інформаційної політики, створено відповідні державні інститути, а також затверджено низку концепцій, програм і планів дій. Однак, система комунікацій між державою та суспільством досі стикається з проблемами різновекторності та недостатньої узгодженості роботи різних відомств. Основною перешкодою для формування стабільного й безпечного комунікаційного простору в Україні залишається відсутність послідовності та прозорості у впровадженні запланованих заходів у сфері публічного управління.

5. Проаналізовано діяльність КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради та досліджено стан комунікативних процесів в закладі. Дніпровська академія неперервної освіти є провідним закладом вищої освіти в Дніпропетровській області, що спеціалізується на

підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації педагогічних кадрів. Основним завданням навчальної діяльності академії є забезпечення якісної та доступної освіти для майбутніх фахівців у галузі педагогіки, управління та психології, а також організація процесу підвищення кваліфікації педагогів та керівників закладів освіти. Констатовано, що комунікативна діяльність КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» охоплює широкий спектр внутрішніх і зовнішніх взаємодій, спрямованих на забезпечення ефективної роботи закладу, поширення інформації про його діяльність, залучення громадськості та налагодження партнерських зв'язків. Основними видами комунікацій, які використовуються академією, є внутрішні, зовнішні, цифрові, кризові та партнерські.

6. У процесі дослідження комунікативних процесів у КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» було проведено анкетування. Встановлено, що у КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» формальні комунікації реалізуються із застосуванням єдиної платформи Zoom. Структура системи зовнішніх комунікацій є децентралізованою і включає елементи, що виходять за межі керованої організаційної структури. Управління цією системою здійснюється секретарем-адміністратором, який безпосередньо підпорядковується керівнику установи. Водночас частина управлінських функцій у сфері зовнішніх комунікацій делегується керівникам підрозділів відповідно до їхніх повноважень. До зовнішніх комунікацій відносять комунікації організації із зовнішнім середовищем, тобто: конкурентами, споживачами, державними органами влади та місцевого самоврядування. Зроблено висновок, що система комунікаційних процесів КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» наразі успішно виконує основні завдання з інформування персоналу та має значний потенціал для зміцнення і розвитку єдиного інформаційного простору в організації. Однак, в умовах нестабільності зовнішнього середовища, оперативна адаптація організації до впливу зовнішніх факторів залишається одним із ключових завдань.

7. Надано пропозиції щодо удосконалення комунікативних процесів в публічному управлінні;. Розробка комунікаційної стратегії – точка опори для грамотної політики взаємодії компанії з цільовою аудиторією, що визначає стратегію побудови, розвитку та просування товару чи послуги. Для розробки ефективної комунікативної стратегії, заснованої на довірі, ЗВО повинні використовувати різноманітні інформаційні канали, враховуючи особливості своєї цільової аудиторії та фінансові можливості. Це включає активне використання сучасних цифрових платформ, соціальних мереж, а також регулярне оновлення офіційних сайтів, щоб забезпечити їхню актуальність і доступність. Такий підхід сприятиме підвищенню довіри громадськості та ефективності комунікацій

8. ЗВО має акцентувати увагу на високому рівні освітніх послуг, який відповідає потребам ринку та очікуванням споживачів. Окрім того важливо враховувати зміну запитів і потреб цільових сегментів аудиторії, створюючи гнучкі програми навчання та оновлюючи підходи до комунікації. Усвідомлення унікальних характеристик і місії ЗВО дозволяє створювати конкурентні переваги, формувати сильний бренд і позиціонувати себе в освітньому середовищі. Ефективна комунікаційна стратегія, побудована на цих принципах і стимулах, сприятиме не лише зміцненню довіри до ЗВО, але й забезпечить стійкий розвиток та успіх у довгостроковій перспективі.

9. Розроблено напрями удосконалення механізмів реалізації комунікативних стратегій в публічному управлінні. З метою покращення реалізації комунікативних стратегій важливо створити зрозумілий план роботи з різними аудиторіями, включаючи споживачів послуг, державні органи та партнерів. Необхідно використовувати сучасні цифрові інструменти, Крім того, важливо створити внутрішні регламенти, які зроблять комунікаційні процеси зрозумілими та структурованими. Регулярні опитування працівників і моніторинг ефективності допоможуть вчасно виявляти слабкі місця та вдосконалювати стратегії.



10. Розроблено систему моніторингу та оцінки ефективності комунікативних стратегій в публічному управлінні. Моніторинг і оцінка є основними процесами в управлінні, які спрямовані на покращення ефективності. Для впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності комунікаційних стратегій виділено наступні основні етапи: виявлення та розуміння зацікавлених сторін; побудова довіри через прозоре спілкування; сприяння інклюзивному діалогу; використання місцевих знань; управління конфліктами; покращення співпраці через зворотний зв'язок.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук Т. Комунікативний супровід публічної політики як складник стратегічних урядових комунікацій у демократичному суспільстві. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. 2019. Вип. 27, С. 55-62.
2. Архипова Є.О., Дмитренко Н.О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. №1. С. 92-96.
3. Баровська А. Комунікація влади та громадськості: інституційний аспект [аналітична записка]; Національний інститут стратегічних досліджень . 2014 . URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/293/> .
4. Баровська А.В. Стратегічні комунікації: досвід НАТО. Стратегічні пріоритети. 2015. № 1 (34). С. 147-152.
5. Баровська А. Комунікація влади та громадськості: інституційний аспект: аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. 2014. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/293/>.
6. Бюро по зв'язках з громадськістю: Стратегічні комунікації. URL: [www.state.gov/r/pa/scp](http://www.state.gov/r/pa/scp)
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та CD / уклад. і голов. ред В.Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2007. 1736 с.
8. Вимоги щодо створення (модернізації) офіційних веб-сайтів (веб-порталів) органів виконавчої влади : Постанова КМУ від 12.06.2019 р. № 493. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF>
9. Громадівська модель самоврядування в Україні : колективна монографія / кол. авт.; за заг. ред. проф. Ю. М. Бардачова, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща. Херсон : Книжне видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2019. 708 с.

11. Гузенко Т. Основні засади формування комунікативної стратегії м. Києва: теоретичні та практичні аспекти. *Інтегровані комунікації*. 2016. (2). 14-20. URL: <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2016.2.2>
12. Гулай В . Політико-комунікативні стратегії і практики взаємодії органів місцевого самоврядування України та Польщі. Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку. Вип . 27 . 2015 . URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/28405/1/015-089-094.pdf>
13. Гуцал С. А. Публічна дипломатія та стратегічні комунікації: визначення концептуальних основ. Міжнародні відносини; серія “Політичні науки”. 2015. № 9. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol\\_n/article/view/2769](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/2769)
14. Данкевич В.Є. Генезис ідеї брендингу як інструменту публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 2. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/9.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/9.pdf)
15. Дегтяр О. А. Роль системи публічного управління в соціальній сфері. Публічне урядування. 2016. №1. С. 89–94.
16. Деякі питання удосконалення комунікативної роботи органів виконавчої влади : Розпорядження КМУ від 12.12.2018 р. № 985-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/985-2018-%D1%80>
17. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 747-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80>
18. Довіра до парламенту: що її “вбиває” і як відновити втрачене. Лабораторія законодавчих ініціатив. URL: <https://parlament.org.ua/2021/04/22/dovira-do-parlamentu-shho-yiyi-vbivaye-i-yak-vidnoviti-vtrachene/>
19. Драгомирецька Н. М., Кандагура К. С., Букач А. В. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. пос. / Н.М. Драгомирецька,. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.

20. Драгомирецька Н . Сучасні тенденції комунікацій у державному управлінні. Публічне урядування. № 1(1). 2015 . С . 85–96 .
21. Дрешпак В.М., Бабаченко Н.В. Комунікативна діяльність служб зі зв'язків з громадськістю органів місцевого самоврядування міст республіки Польща. Держава та регіони. Серія : Соціальні комунікації. 2018. № 3. С. 94-102
22. Дубов Д. “Стратегічний наратив”: до проблеми реалізації сутнісної складової стратегічних комунікацій в Україні. Аналітична записка ; НІСД, 2016. URL: [http://www.niss.gov.ua/articles/2377/?fbclid=IwAR1goQxCLkRyUEGh\\_zd5wH1OR1phkbh34mZqSdm3FWH-MSdbb44vdNMrqCI](http://www.niss.gov.ua/articles/2377/?fbclid=IwAR1goQxCLkRyUEGh_zd5wH1OR1phkbh34mZqSdm3FWH-MSdbb44vdNMrqCI)
23. Дубов Д. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації. Стратегічні пріоритети. Науково-аналітичний щоквартальний збірник. Серія “Політика”. 2016. № 4 (41). С. 9–23
24. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ, 2010. 810 с.
25. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук. ред. кол.:Ю. В. Ковбасюк. Київ : НАДУ, 2011. Т. 8. Публічне врядування / за заг. ред. В. С. Загорського, С. О. Телешуна. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.
26. Єрмоленко О.А. Комунікаційні стратегії в державному управлінні : стан реалізації та проблеми. Актуальні проблеми права та публічного управління. 2024. № 3 С. 20-24.DOI: <https://orcid.org/0000-0002-3599-9016>
27. Запровадження комунікацій в суспільстві. за заг . ред . Н . К . Дніпренко, В . В . Різуна . – Київ : ТОВ «Вістка», 2009 . – 56 с
28. Зарицька І. П. Теоретична модель конвенціональної комунікативної стратегії реалізації функцій державного управління. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. 2014. № 2. С. 231–241.

29. Зінов'єва О. Комунікаційні стратегії органів публічного управління при реалізації економічної політики. *Actual Problems of Economics*, № 9 (255), 2022. С. 67-80
30. Кіслов Д.В. Система державних маркетингових комунікацій: теорія і практика: монографія. К.: «МП Леся», 2015. – 408с.
31. Комунікаційна стратегія Верховної Ради України на 2017-2021 роки (2017). Available at: <https://iportal.rada.gov.ua/uploads/documents/44841.pdf>.
32. Комунікаційна стратегія МОН 2017-2020 : рішення колегії МОН від 26.05.2017 р. № 4/1-15 URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/komunikacijna-strategiya-mon-2017-2020.pdf>
33. Коник Д. Стратегічні комунікації: посібник для державних службовців / Д. Коник. Київ : ТОВ “ОБНОВА КОМПАНІЇ”, 2016. 256 с.
34. Конституція України : за станом на 07.02.2019 р. : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
35. Концепція реформування урядових комунікацій (2016). Офіційний сайт Міністерства культури та інформаційної політики України. Available at: <https://mkip.gov.ua/news/1123.html>; <https://fra.org.ua/uploads/media/file/0001/02/cd1693abcdca94f63b0043cfb03392a2e7097002.pdf>
36. Курбан О. Базові основи системного PR-планування. Вісник Книжкової палати. 2014. № 12. С. 36-38.
37. Кушнір О. В. Поняття та сутність стратегічних комунікацій у сучасному українському державотворенні ГО “Стратком” ; 03.04.2016. URL: <http://stratcom.co.ua/ponyattya-ta-sutnist-strategichnih-komunikatsiyi-u-suchasnomu-ukrayinskomu-derzhavotvorenni>
38. Левченко Н.М., Дацій Н.В., Родченко І.Ю. Комунікаційна стратегія органів місцевого самоврядування та громадськості у вирішенні

питань поводження з муніципальними відходами. Університетські наукові записки. 2019. Т18. С. 82-91

39. Литвиненко В. В. Комунікативна та комунікаційна система – диференціація понять. *Current issues of mass communication*. 2013. Issue 14. С. 30–32.

40. Ліпкан В. А., Попова Т. В. Стратегічні комунікації : словник / за заг. ред. В.А. Ліпкана. Київ : ФОП О.С. Ліпкан, 2016. 416 с.

41. Макаренко Л. Проблеми комунікативної взаємодії держави та громадянського суспільства. Гілея: науковий вісник. 2016. Вип. 106. С. 334–338.

42. Малімон В.І. Комунікативні технології в публічному управлінні. Івано-Франківськ: ІФОЦППК, 2018. 51 с.

43. Мельник Т. О. Проектна діяльність органів публічної влади. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с

44. Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 2, 2023, pp. 93-99. doi: 10.46299/j.isjmef.20230202.10

45. Михайловська О . Деякі аспекти комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості. *Науковий вісник Полісся* . № 1 . (5) . 2016 .

46. Михайлова О.Г. Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2022. № 5. URL: [https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue\\_5\\_2022%20](https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue_5_2022%20)

47. Мінцберг, Г. (1998). Стратегічне сафари: екскурсія недрами стратегічного менеджменту. Нью-Йорк: Free Press. Available at: <https://www.management.com.ua/strategy/str341.html>

48. 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>
49. Овсянікова О. Комунікаційна стратегія судової влади: поняття, цілі, основні напрями реалізації. Вісник Запорізького національного університету. 2015. № 1. С. 23—29
50. Петроє О. Соціальний діалог як інструмент підвищення довіри громадян до органів державної влади. Вісник НАДУ. 2013. № 11. С. 233—240.
51. Побудова системи державних стратегічних комунікацій України. Міністерство інформаційної політики України. 2016. URL: [http://mip.gov.ua/files/documents/Stratcom\\_Report\\_2016\\_UKR\\_updated.pdf](http://mip.gov.ua/files/documents/Stratcom_Report_2016_UKR_updated.pdf)
52. Погорелий С. С. Довіра до державної влади як категорія політичного управління. Державне будівництво. 2010. № 3. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2010-1/doc/4/13.pdf>.
53. Пономаренко Ю.С. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 12-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. – Дніпро, 8-9.11.2024: тези доповідей. – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2024. С. 54-55
54. Почепцов Г. Г. Стратегічні комунікації: стратегічні комунікації в політиці, бізнесі та державному управлінні : навч. посіб. для студ. і аспір. Київ, Альтерпрес, 2008. 216 с
55. Приходченко Л. Л. Принципи публічного управління. Публічне управління : термінол. слов. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
56. Приходченко Л. Л. Система публічного управління України: механізми горизонтальної взаємодії. Філософія, методологія, теорія та історія державного управління. 2016. № 2. С. 5—14.
57. Про державне стратегічне планування : проект Закону України ; 05.12.2017. URL: <http://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e7b8af7a->

[7c03-4d5b-aaa5-](#)

[e1c0d7e84388&title=ProektZakonuUkrainiproDerzhavneStrategichnePlanuvannia](#)

58. Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів : Закон України від 13.09.1997 р. № 540/97-ВР ; зі змінами від 18.09.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540/97-%D0%B2%D1%80>

59. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VII; зі змінами від 09.11.2017 р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

60. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII ; зі змінами від 06.12.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

61. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI : зі змінами від 09.04.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>

62. Романенко Є . Діалогічна взаємодія громадськості та органів державної влади у процесі формування державної політики. Актуальні проблеми державного управління . 2014 . Вип . 2 . – С . 50–54 .

63. Романенко Є.О. Комунікативні стратегії довіри як інструмент взаємодії державної влади та громадськості. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 6. С. 143-145.

64. Савков А. П., Сивак Т. В. Стратегічні комунікації (дистанційний курс) : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2018. 94 с

65. Садовська А. Державне регулювання інформаційно-комунікативної сфери: міжнародний досвід для України. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 19. С. 144–148

66. Самоврядування та громадськості у вирішенні питань поводження з муніципальними відходами. Університетські наукові записки. 2019. Т. 18, № 4. С. 82-91.



67. Серант А. Й. Інформування громадськості у сфері державного управління. Публічне врядування / Енциклопедія державного управління : у 8 т. ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України. Київ : НАДУ, 2011. Т. 8. 630 с.
68. Серенок А. О. Механізми взаємодії органів влади з громадянами в електронному уряді. Теорія та практика державного управління. 2013. Вип. 3 (46). С. 44–50.
69. Сивак Т. Принципи стратегічних комунікацій у публічному управлінні. *Public Administration: Theory and Practice*. 2019. № 1. С. 41-49.
70. Сивак Т. Суспільна потреба у підготовці фахівців зі стратегічних комунікацій в Україні. Інформаційна безпека: європейські орієнтири т перспективи для України : матеріали III Міжнар. науково-практ. Круглого столу, 25 лист. 2016 р. Харків : “Плеяда”, 2016. С. 78–80.
71. Сивак Т.В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України : монографія.. Київ: НАДУ, 2019. – 338 с.
72. Стратегічні комунікації: данина моді чи вимога сучасності? URL: <https://defence-ua.com/index.php/statti/3036-stratehichni-komunikatsiyi-danyna-modi-chy-vymooha-suchasnosti>
73. Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018-2021 роки (2018). Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250383204>.
74. Чечель А., Решетова Г. Роль комунікаційної стратегії в діяльності органі публічного управління. *Věda a perspektivy*. – 2023. – № 8(27). – С. 218–229.
75. Чукут С.А., Яценко В.О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжний та український досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 12. С. 72-79.
76. Government of Canada (2019), "Policy on Communications and Federal Identity", available at: <https://www.tbs.sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=30683>
77. IUCN (2012), "Bangladesh Communications Strategy: Improving Natural Resource Governance for Rural Poverty Reduction", available at:

<https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/>

communication\_strategy.pdf (Accessed 05 June 2021).

78. Kjerstin Thorson. Strategic Communication. Oxford Bibliographies. 2018. URL: <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo9780199756841/obo-9780199756841-0007.xml#obo-97801997568410007-bibItem0002>

graphies.com/view/document/obo9780199756841/obo-9780199756841-0007.xml#obo-97801997568410007-bibItem0002

79. Sanders K., Canel M. Government Communication in 15 Countries: Themes and Challenges. Government Communication: Cases and Challenges. London, New York: Bloomsbury Academic, 2013. P. 277-312.

80. The official site of Consul Open Participation (2015), "Open Software for Citizen Participation", available at: [http://consulproject.org/docs/consul\\_executive\\_dossier\\_en.pdf](http://consulproject.org/docs/consul_executive_dossier_en.pdf) (Accessed 05 June 2021)

81. Jose Maria Becerra Gonzalez. The Consul project for citizen participation. URL: <https://www.slideshare.net/mysociety/the-consul-project-for-citizen-participation-jos-mara-becerra-gonzalez-consul-project-at-madrid-city-council>