

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЛОМАКІНА ТЕТЯНА АНАТОЛІЇВНА

УДК 351.74:658.012.12(477)

ДИСЕРТАЦІЯ
МЕХАНІЗМ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ
СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО ТА НЕДЕРЖАВНОГО СЕКТОРІВ
У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Спеціальність 281 - публічне управління та адміністрування
Галузь знань - публічне управління та адміністрування
_____ Т. А. Ломакіна

Подається на здобуття наукового ступеня
доктора філософії у галузі публічного управління та адміністрування

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

Науковий керівник
Чечель Анна Олександрівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Навчально-наукового інституту управління
Маріупольського державного університету

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Ломакіна Т.А. Механізм комунікаційної взаємодії суб'єктів державного та недержавного секторів у системі публічного управління в Україні — Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Маріупольський державний університет, м. Київ, 2023.

У дисертаційному дослідженні вирішено актуальне науково-практичне завдання щодо поглиблення теоретичних основ, розвитку методичних підходів і обґрунтування організаційних засад удосконалення комунікаційної взаємодії державних та недержавних суб'єктів в публічному управлінні в Україні.

Вперше запропоновано та обґрунтовано науково-методичний підхід до формування процесів комунікаційних взаємодій між суб'єктами державного та недержавного секторів, який ґрунтується на інтегрованому підході та формуванні комплексного механізму управління процесом комунікаційної взаємодії суб'єктів державних та недержавних секторів на прикладі реалізації державної політики безбар'єрності через створення при Міністерстві культури та інформаційної політики України Комунікаційного офісу безбар'єрності та Експертної ради. Ці зміни посилять ефективність роботи вказаного міністерства в частині реалізації функції комунікаційної взаємодії шляхом досягнення сумісності і високого рівня співпраці з центральними органами виконавчої влади, які задіяні в реалізацію Стратегії створення безбар'єрного простору в Україні, стратегічного планування, реалізації і вимірювання оцінки впливу. Комплексний механізм реалізації комунікаційної взаємодії в публічному управлінні адаптований під сучасні виклики та відповідає таким засадам: визнання функції комунікації стратегічною, координація та інтеграція всіх учасників, єдині професійні стандарти, база знань, професіоналізм та етика, розвиток спроможності спеціалістів з публічних комунікацій, налагодження процесів

внутрішньої комунікації, розмежування політичної і державної комунікації, інклюзивність і доступність публічних комунікацій, відкритість і підзвітність в публічному управлінні, зрозумілість та своєчасність для громадян та медіа, урахування контексту, в якому відбуваються комунікації. Очікуваними результатами визначено наступні: скоординованість комунікаційного процесу; поінформованість громадян про публічну політику, заходи, форми їхньої участі; координація дискусій між урядовими структурами та представниками громадянського суспільства, інших заінтересованих сторін та їхньої взаємодії; управління винятковими чи непередбачуваними ситуаціями, які можуть вплинути на нормальне функціонування установ, безпеку чи здоров'я громадян, довіру чи згуртованість людей; узгодження комунікаційної діяльності зі стратегічними очікуваними результатами, вимірювання ефективності державних комунікацій і комунікаційної взаємодії між суб'єктами державного та недержавного секторів у системі публічного управління в Україні.

Отримані в процесі дослідження результати дають можливість сформулювати такі загальні висновки: для розвитку комунікаційної взаємодії сформовано достатню нормативно правова база, але слід приділити увагу формуванню компетенцій у представників державного сектору, організацій громадянського суспільства і інших заінтересованих сторін, що беруть участь в процесах нормотворчої діяльності, адвокації потреб і запитів від суспільних груп, навіть малочисельних та таких, що мають ризик соціального виключення; в умовах кризи довіри до публічних службовців наявна потреба розробки нової, орієнтованої на запит громадян адміністративної культури публічного службовця, потреба у інвестиціях в навчання, розвиток спроможності і організаційні інновації для просування нової ідентичності та нового бачення публічного управління.

Уточнена наукова аргументація теоретико-методичних положень щодо закономірностей впливу існуючих проблем галузі управління комунікаціями в аспектах залучення заінтересованих сторін до процесів прийняття рішень на рівень довіри у суспільстві у мирний та воєнний час. Згідно з наведеними

результатами соціологічних опитувань, проведених в Україні, низький рівень довіри громадян до органів влади є одним з найбільш актуальних проблем для публічного управління. Довіра формується, коли люди, які почули певні зобов'язання від посадових осіб отримують те, що було задекларовано. Тому, формування очікувань громадян від політики уряду, пояснення урядових рішень, залучення громадян до публічних консультацій в процесах прийняття рішень – це комунікації, запровадження яких потребує уваги і політичної волі від керівників органів публічної влади, а також професійного комунікаційного супроводу, який мають забезпечити професійні комунікаційні команди. Тому для покращення ситуації і формування довіри необхідно забезпечити ефективну комунікаційну взаємодію між державними органами та громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами, а також забезпечити широкий їх доступ до інформації про діяльність державних органів. Потребує уваги потреба уряду сьогодні приймати рішення в умовах непрогнозованості подій, невизначеності сьогодення і майбутнього, складності та неоднозначності загальних умов і ситуацій. Рішенням може стати чесна комунікація про всі виклики і формування спільного бачення майбутнього, із залученням представників всіх заінтересованих сторін, навколо цінностей, алгоритмів, обмежень (часових, правових, етичних) з розподілом у ньому нових ролей уряду і кожного громадянина. І там де це можливо, перехід до стратегічних планів розвитку з урахуванням прогнозування різних сценаріїв розвитку подій на національному, регіональному та місцевому рівнях.

У роботі удосконалено понятійно-категоріальний апарат дослідження процесів публічного управління системою комунікаційних заходів між представниками державного та недержавного секторів у публічному управлінні в частині дефініційного тлумачення поняття «комунікаційна взаємодія в публічному управлінні» в контексті розмежування політичної та державної комунікації.

Подальшого удосконалення набули науково-методичні підходи до формування моделей взаємодії між суб'єктами державного і недержавного

секторів через синтез позитивних практик публічних комунікацій з організаціями громадянського суспільства, медіа, бізнесами, органами місцевого самоврядування і міжнародними організаціями; проаналізовані моделі взаємодії з ключовими зацікавленими сторонами дають можливість виділити саме ті, які допомагають органам публічної влади формувати більш якісні рішення, залучаючи до співпраці експертів з досвідом в конкретній сфері, долучаючи людей, які представляють суспільну групу, яка зазнає впливу від прийнятого рішення та інші зацікавлені сторони.

Удосконалено концептуальні засади інтегрованого підходу до комунікаційної взаємодії в публічному управлінні шляхом створення комунікаційної стратегії, щоб спільно досягнути поставленої мети, залучення і координації заінтересованих сторін, використання сучасних комунікаційних технологій і каналів комунікацій, їх можливого синтезу та врахування потреб комунікацій в публічному управлінні. Інтегрований підхід надає можливість не лише залучення зацікавлених сторін в процес підготовки прийняття рішення, але й в процес обговорення прийнятого рішення, як і в його виконання.

Також набули подальшого удосконалення науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікаційної взаємодії на прикладі реалізації Стратегії створення безбар'єрного простору в Україні, яка врахувала потреби українського суспільства, в якій запропоновано уніфікація термінології, стандарти навчання, створення комунікаційних продуктів, проведення комунікаційних заходів, за участі суб'єктів державних та недержавних секторів.

У дисертаційному дослідженні удосконалено комплексний механізм реалізації комунікаційної взаємодії в публічному управлінні шляхом адаптації під сучасні виклики щодо координації та інтеграції всіх учасників, єдиних професійних стандартів і баз знань, а також вимог розвинутої спроможності спеціалістів відділів комунікацій, налагодження внутрішніх комунікацій, професіоналізму та етики, виокремлення політичної і державної комунікації, інклюзивності і доступності публічних комунікацій, відкритості й підзвітності в

публічному управлінні шляхом створення при Міністерстві культури та інформаційної політики України Комунікаційного офісу безбар'єрності та Експертної ради.

Дістали подальшого розвитку нормативно-правові основи комунікаційної діяльності в публічному управлінні України в контексті врегулювання підходів до залучення суб'єктів державного та недержавного секторів через публічні консультації.

Узагальнено новітні тенденції функціонування комунікаційної взаємодії суб'єктів державного і недержавного сектору в Україні та світі, які впливають на рівень довіри громадян до державних та не державних інститутів у мирний та військовий час задля обґрунтування потреби у забезпеченні високих стандартів і скоординованості в урядових комунікаціях, сприяння участі та консультаціям із залученням заінтересованих сторін.

Розвинуто науково-методичний підхід до систематизації передових ідей та сучасних підходів розвинених країн світу у сфері публічного управління організацією комунікаційної взаємодії суб'єктів державного і недержавного секторів в частині можливої імплементації найкращих практик в Україні на прикладі Франції, взаємодії в умовах децентралізації, Канади та Великобританії – у визначенні державних пріоритетів і єдиних стандартів, а також використання Барселонських принципів в публічних комунікаціях в Україні.

Також, набула подальшого розвитку наукова аргументація практично-методичних положень щодо закономірностей впливу існуючих проблем галузі управління комунікаціями в аспектах залучення заінтересованих сторін до процесів прийняття рішень а також розвитку професійної спроможності спеціалістів відділів комунікацій. Обґрунтовано теоретико-методичні засади професіоналізації комунікаційної сфери публічного управління. Зафіксовано недостатній рівень організації і виконання комунікаційної функції в публічному управлінні та, відповідно, потреба у постійному розвитку професійної спільноти фахівців публічних комунікацій, оскільки ця діяльність потребує навичок, сучасних професійних і етичних стандартів, розуміння важливості інтеграції в

роботу дослідницької та аналітичної діяльності. Наразі діють професійні онлайн-програми, але комунікаційні технології постійно розвиваються і наявна потреба вдосконалювати освіту для фахівців. Розвитком професійної спільноти можуть займатися не лише центри підвищення кваліфікації держслужбовців, але й професійні спільноти фахівців з комунікацій, а також наявна потреба інтеграції з професійними спільнотами країн Європейського Союзу. У питаннях професіоналізації галузі доречним є використання проаналізованих Барселонських принципів комунікацій.

Запропоновані науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікаційної взаємодії на прикладі реалізації Стратегії створення безбар'єрного простору в Україні, впроваджені за участі суб'єктів державних та недержавних секторів. У фокусі Стратегії доступність просторів, послуг, товарів та інформації для всіх суспільних груп структурована за шістьма напрямками політик: економічна, цифрова, освітня, інформаційна, фізична і суспільна безбар'єрність. В реалізації Стратегії беруть участь 15 міністерств, 24 обласні військові адміністрації, інші центральні органи виконавчої влади, а також органи місцевого самоврядування (за згодою). Запропоновано загальні рекомендації для ефективної комунікаційної взаємодії суб'єктів державних та недержавних секторів: професіоналізація осіб залучених до комунікаційного процесу; створення доступних освітніх курсів; уніфікована термінологія у комунікаційному процесі; популяризація ідей комунікаційної взаємодії керівниками державних структур різних рівнів; ініціювання процесу комунікаційної взаємодії у різноманітних заходах, культурних подіях; оновлення Стратегії комунікації з метою посилення зовнішньої і внутрішньої комунікаційної взаємодії, виокремлення на прикладі реалізації державної політики безбар'єрності через створення при Міністерстві культури та інформаційної політики України Комунікаційного офісу безбар'єрності та Експертної ради; залучення до взаємодії представників громадянського суспільства, бізнесу, місцевого самоврядування та інших заінтересованих сторін задля вироблення суспільно важливих рішень.

Отже, запропоновані вдосконалення позитивно вплинули би на процеси комунікаційної взаємодії між суб'єктами державного і недержавного секторів. допомогли би забезпечити внутрішні комунікації в системі державного управління та зовнішні комунікації, які мають залучити громадян та інші заінтересовані сторони до процесів змін. Саме тому, питання вдосконалення механізму комунікаційної взаємодії суб'єктів державного і недержавного сектору потребує вирішення шляхом запровадження рекомендованих організаційних, просвітницьких, методичних та інформаційних змін.

Ключові слова: комунікаційна взаємодія, комунікації, органи публічної влади, суб'єкти державного та недержавного секторів, заінтересовані сторони, співпраця, моделі взаємодії, інтегрований підхід.

SUMMARY

Lomakina T. Mechanism of communicative interaction between government and non-governmental actors in the public administration system in Ukraine — The qualification scientific work published as a manuscript.

Thesis for a Doctor of Philosophy Degree in the specialty – 074 «Public Administration and Management». Mariupol State University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2023.

The dissertation research presented in this paper seeks to advance the theoretical foundations, methodological approaches, and organizational principles underpinning the enhancement of communication interactions between government and non-governmental entities within the realm of public administration in Ukraine.

A novel scientific and methodological approach to fostering communication interactions among state and non-state entities is introduced and substantiated. This approach adopts an integrated perspective and entails the establishment of a comprehensive management mechanism for communication interactions between state and non-state actors. This complex management mechanism is exemplified through the implementation into a state policy of barrier-free environment, notably the establishment of the Barrier-Free Environment Communications Office and the Expert Council within the Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine. These proposed changes are envisioned to bolster the Ministry's effectiveness in fulfilling its communication interaction function, promoting compatibility, and fostering a high level of cooperation with the Central Executive Bodies engaged in the realization of the Strategy for Creating a Barrier-free Environment in Ukraine. The multifaceted communication interaction mechanism in public administration is designed to be adaptive to contemporary challenges and adheres to several fundamental principles, such as recognizing communication as a strategic function, coordinating and integrating all stakeholders, adhering to uniform professional standards, promoting a knowledge base, professionalism, and ethics, enhancing the capacity of public communication specialists, refining internal communication processes, distinguishing

between political and state communication, and fostering inclusivity, accessibility, openness, and accountability in public administration. Furthermore, it emphasizes the importance of clarity and timeliness in communication for both citizens and the media, while also considering the contextual factors influencing these interactions. The anticipated outcomes of this proposed approach encompass the coordination of the communication process, heightened public awareness of government policies and participation opportunities, facilitation of discussions between government bodies and civil society representatives, management of emergency or unforeseen situations affecting institutional functioning or public safety, and the measurement of the effectiveness of public communications and communication interactions between state and non-state actors in Ukraine's public administration system.

The research findings enable the formulation of several overarching conclusions. While a substantial regulatory and legal framework is in place for the development of communication interactions, the emphasis should shift toward enhancing the competencies of representatives from the public sector, civil society organizations, and other stakeholders involved in the policymaking processes, addressing the needs and requests of all social groups, including those at risk of marginalization and exclusion. In the context of eroding public trust in government officials, there is an imperative to cultivate a new administrative culture centered on citizen engagement. This necessitates investments in training, capacity development, and organizational innovations to instill a fresh identity and vision for public administration.

The paper further elucidates the theoretical and methodological foundations concerning the impact of communication management challenges on societal trust levels during both peacetime and wartime. It also refines the system of communication models governing the interaction between state and non-state actors. Notably, the research highlights a pressing issue in Ukraine, which is the low level of citizen trust in government authorities, a problem exacerbated by the disparity between official commitments and their actual fulfillment. To address this trust deficit, the paper underscores the importance of shaping citizens' expectations regarding government policies, explaining governmental decisions, and involving citizens in public

consultations during decision-making processes. These measures necessitate political will from government leaders and professional communication support from relevant departments and communication teams. In light of the evolving and unpredictable circumstances that contemporary government must contend with, the paper advocates for honest and transparent communication about challenges, accompanied by the creation of a shared vision of the future. This vision should involve all relevant stakeholders, encompassing values, algorithms, and limitations (time, legal, ethical etc.). It calls for a redistribution of roles between the government and citizens. Additionally, the paper recommends a shift toward strategic development plans that account for various scenarios at national, regional, and local levels.

Furthermore, the paper enhances the conceptual and categorical framework for analyzing public management processes within the context of communication interactions between state and non-state actors in public administration. This includes a refined interpretation of the concept of "communication interaction in public administration," with a particular emphasis on distinguishing between political and state communication.

Moreover, the research contributes to the improvement of scientific and methodological approaches for shaping interaction models between state and non-state entities. This is achieved through the synthesis of successful practices in public communication with civil society organizations, media, businesses, local self-government bodies, and international organizations. The analysis of these interaction models identifies those that are most conducive to informed decision-making by public authorities, involving experts with domain-specific experience and representatives of affected social groups.

The paper also advances the conceptual principles of an integrated approach to communication interaction in public administration. This entails the development of a communication strategy to collectively achieve predetermined objectives, engaging and coordinating all relevant parties, utilizing modern communication technologies and channels, and considering communication needs throughout the public

administration process. The integrated approach not only involves stakeholders in decision preparation but also in decision discussion, implementation, and execution.

The paper focuses on enhancing communication interaction within the context of public administration, with a particular emphasis on the implementation of the Strategy for Creating a Barrier-Free Environment in Ukraine. The study offers scientific-methodical approaches and practical recommendations for improving communication interactions between state and non-state entities. These enhancements are informed by the unique needs of Ukrainian society and include initiatives such as standardizing terminology, establishing training standards, creating communication products, and conducting communication events involving both state and non-state actors.

The research significantly refines the complex mechanism for implementing communication interaction in public administration. These refinements are a response to contemporary challenges and are aimed at fostering coordination and integration among all participants. Key aspects of this mechanism include the development of uniform professional standards, knowledge bases, capacity building for communication department specialists, the establishment of internal communications, and the promotion of professionalism and ethics. The paper also underscores the distinction between political and state communication, advocates for inclusiveness and accessibility in public communications, and emphasizes openness and accountability. These improvements are exemplified through the creation of the Barrier-Free Environment Communications Office for and the Expert Council within the Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine.

Furthermore, the research contributes to the evolution of the regulatory and legal foundations of state communication activities in Ukrainian public administration. It particularly focuses on regulating approaches related to the involvement of both state and non-state sector entities through public consultations.

The paper also addresses the latest trends in communication interactions between state and non-state sector entities, both in Ukraine and globally. It highlights how these trends impact citizens' trust in institutions during peacetime and wartime, emphasizing

the need for maintaining high standards and effective coordination in government communications which promotes participation and consultations involving interest groups.

A significant portion of the paper is dedicated to the adaptation of international best practices to the Ukrainian context. It explores examples from countries such as France, Canada, and Great Britain, with a focus on determining state priorities, establishing uniform standards, and applying the Barcelona principles in public communications in Ukraine.

Additionally, the research delves into the theoretical and methodological aspects of professionalizing the communication sphere within public administration. It identifies deficiencies in the organization and execution of communication functions within the public sector and stresses the importance of continuous professional development for communication specialists. The paper advocates for accessible educational programs, standardized terminology, and the dissemination of communication interaction ideas by leaders across various levels of government. This development is deemed essential due to the dynamic nature of communication technologies, which necessitate proficiency in contemporary professional and ethical standards, along with integration into research and analytical endeavors. While professional online programs are currently available, the ever-evolving communication technologies underscore the persistent need for specialized education. The paper posits that the development of the professional community can be facilitated not only through centers for advanced civil servant training but also through professional communities of communication specialists. Furthermore, it advocates for integration with the professional communities of European Union countries. The utilization of the analyzed Barcelona principles of communications is deemed appropriate in the pursuit of professionalization within the industry.

The study also outlines practical recommendations for enhancing communication interaction, drawing from the specific context of the Strategy for Creating a Barrier-Free Environment in Ukraine. This strategy aims to improve the accessibility of spaces, services, goods, and information for all social groups. It

involves 15 Ministries, 24 regional military administrations, other central executive bodies, as well as local self-government bodies. General recommendations for effective communication interaction encompass professionalization of communication practitioners, the development of accessible educational courses, the adoption of unified communication terminology, and the promotion of communication interaction concepts by government officials. The paper also calls for the initiation of communication interaction in various activities, including cultural events, and advocates for the continuous updating of the Communication Strategy to strengthen both external and internal communication interactions.

In light of these findings and recommendations, the paper asserts that the proposed organizational and administrative improvements have the potential to positively impact communication interactions between state and non-state sector entities in Ukraine. These enhancements are expected to facilitate internal communications within the public administration system and promote external communications involving citizens and other interested parties in processes of change. Addressing these improvements is crucial for enhancing the mechanism of communication interaction between state and non-state sector entities and necessitates the implementation of recommended organizational, educational, methodological, and informational changes.

Key words: communication interaction, communications, public authorities, subjects of the state and non-state sectors, interested parties, cooperation, models of interaction, integrated approach.

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Статті, у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або

Європейського Союзу

1. Lomakina T. The integrated approach to communication in public administration. *East journal of security studies*. 2019. № 41. P. 260-269. URL: <https://ejss.nuczu.edu.ua/index.php/ejss/article/view/68>

Статті у наукових фахових виданнях України

2. Ломакіна Т.А. Світові виклики, що постали перед урядовими комунікаціями: тези до дискусії. *Менеджер*. 2018. № 3. С. 82-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_3_12
3. Ломакіна Т.А. Наукові підходи до визначення поняття «державна комунікація». *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 143-151. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6571&i=23>
4. Ломакіна Т.А. Фактори впливу на публічне інформаційно-комунікаційне середовище. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 8 (16). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2020/8/7232>
5. Ломакіна Т.А., Марова С.Ф. Актуальні проблеми відносин та взаємодії в публічних комунікаціях. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 17-21. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4415>

Особистий внесок здобувача: Дослідження виконане самостійно. 4 опубліковані статті за темою дисертації є одноосібними. 1 стаття написана у співпраці з С.Ф.Маровою, внесок здобувача - 50% роботи.

Тези доповідей

6. Ломакіна Т.А. Світові підходи до державного управління розвитком територій. *Стратегічний потенціал державного та територіального*

- розвитку*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Маріуполь, 3-4 жовтня 2017 р.). Маріуполь; Кривий Ріг: Вид. Р.А. Козлов, 2017. С. 116-118. <http://rp.dsum.edu.ua/handle/123456789/2582>
7. Ломакіна Т.А. Комунікаційний процес у місцевому самоврядуванні. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку*: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції (м. Маріуполь, 9 жовтня 2020 р.). Маріуполь, 2020. С. 242-244. <http://rp.dsum.edu.ua/handle/123456789/1923>
8. Ломакіна Т.А. Закордонний досвід реформи публічних комунікацій та можливості його використання в Україні. *Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні*: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції за міжнародною участю (м. Полтава, 29 квітня 2021 р.). Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 46-47.
9. Ломакіна Т.А. Аналіз взаємодії органів влади та місцевого самоврядування з громадськістю. *Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях*: IV Міжнародна науково-практична конференція (м. Маріуполь, 27-28 травня 2021 р.). Маріуполь: ДонДУУ, 2021. С. 43-46. <http://rp.dsum.edu.ua/handle/123456789/4000>
10. Ломакіна Т.А. Використання комунікаційних інструментів при формуванні комунікаційної стратегії громади. Становлення та розвиток публічного адміністрування: матеріали XII конференції студентів та молодих вчених за міжнародною участю (м.Київ, 2021 р.). Київ: ДРІДУ НАДУ, 2021. С. 117-121. http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/2021_06_11_mup_material_stud.pdf

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	18
ВСТУП.....	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ.....	31
1.1. Понятійно-категоріальний апарат дослідження процесів публічного управління системою комунікаційних заходів.....	31
1.2. Нормативно-правові основи комунікаційної діяльності в публічному управлінні України.....	48
1.3. Комунікаційні моделі взаємодії державних та недержавних суб'єктів в публічному управлінні.....	61
Висновки до першого розділу.....	73
РОЗДІЛ 2. КОМУНІКАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ ІЗ ЗАІНТЕРЕСОВАНИМИ СТОРОНАМИ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	75
2.1. Новітні тенденції функціонування комунікаційної взаємодії суб'єктів державного і недержавного сектору в Україні та світі.....	75
2.2. Зарубіжний досвід формування комунікаційної взаємодії між державними та недержавними суб'єктами.....	91
2.3. Сучасний стан та проблеми у сфері комунікаційної взаємодії в Україні.....	105
Висновки до другого розділу.....	113
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО ТА НЕДЕРЖАВНОГО СЕКТОРІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	116
3.1. Інтегрований підхід до комунікаційної взаємодії в публічному управлінні.....	116
3.2. Удосконалення процесів комунікаційної взаємодії заінтересованих сторін в публічному управлінні на прикладі реалізації Стратегії створення безбар'єрного простору в Україні.....	128
3.3. Удосконалення комплексного механізму комунікаційної взаємодії суб'єктів державного і недержавного секторів в публічному управлінні в Україні.....	142
Висновки до третього розділу.....	159
ВИСНОВКИ.....	161
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	169
ДОДАТКИ.....	196

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ОГС	організації громадянського суспільства
ОМС	органи місцевого самоврядування
ЦОВВ	центральні органи виконавчої влади
НПА	нормативно-правові акти
НАДС	Національна агенція державної служби
МТД	Міжнародна технічна допомога
МВС	Міністерство внутрішніх справ
НІСД	Національний інститут стратегічних досліджень
АМЕС	Міжнародна асоціація з вимірювання та оцінки комунікацій
МКІП	Міністерство культури та інформаційної політики України
ТРЦ	Торгівельно-розважальний центр
ШІ	Штучний інтелект

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний світ, що характеризується високими темпами розвитку технологій і цифровізації, увійшов до фази пост-інформаційного суспільства, у якому відбуваються зміни у структурі ринку праці, загострюються питання кібербезпеки, захисту персональних даних, поширення штучного інтелекту. Окрім того, наслідками пандемії COVID-19 стали медичні, соціальні й економічні потрясіння для світу і України зокрема. Серед найгостріших соціальних потрясінь постало розчарування людей у тому, що їх уряди не змогли їх захистити і криза довіри до державних установ, бізнесів і медіа. Новим потрясінням для українського суспільства стала російсько-українська війна, яка, з одного боку, стала поштовхом до єднання української нації у спільній боротьбі проти ворога, а з іншого, спровокувала загострення і без того глибокої кризи у всіх сферах держави. Сучасні українці живуть одночасно в двох реаліях: цифровий світ з онлайн послугами, спілкуванням і освітою, і світ, у якому варварським чином порушується міжнародний світовий порядок, вбивають людей, знищуються міста й села, або руйнується їх критична інфраструктура. Усе це спричиняє демографічну, економічну і соціальну кризу в країні. І за усіх цих викликів і підтримки від світової спільноти в боротьбі за життя українців і загальнолюдські цінності уряд України продовжує рух у напрямку та до європейської інтеграції. Відтак, питання комунікації між державою та її громадянами та іншими заінтересованими сторонами, як суб'єктами взаємодії державного та недержавного секторів, набуває високої актуальності. Усім сторонам вкрай потрібен дієвий та ефективний механізм комунікаційної взаємодії, що сприятиме демократичному розвитку української держави та поступу на шляху до членства України у Європейському Союзі. У науковій та фаховій спільноті окреслюється предметне поле для обговорення підходів до організації і управління комунікаційними процесами для

інклюзивного залучення громадян, організацій громадянського суспільства та інших заінтересованих сторін до публічної політики та ухвалення рішень. Орієнтиром для України виступають європейські країни сталої демократії, в яких комунікаційній взаємодії між суб'єктами державного і недержавного секторів приділяється велика увага, оскільки це безпосередньо забезпечує реалізацію народовладдя, а також гарантує легітимність ухвалених управлінських рішень, підтримку та суспільне схвалення дій державних інституцій. Комунікаційна взаємодія допомагає забезпечити внутрішні комунікації в системі державного управління та зовнішні комунікації, які мають залучити громадян та інші заінтересовані сторони до процесів змін. Також це стосується просування соціально-політичних норм, традицій та цінностей, підвищення рівня компетентності громадян, забезпечення доступу до освітньої, культурної, розвиваючої та профілактичної інформації. Саме тому актуальним є вивчення питань розвитку комунікаційної взаємодії суб'єктів державного і недержавного секторів і винесення їх на порядок денний публічної політики України.

Основою для розвитку теоретико-методологічних засад комунікаційної взаємодії в публічному управлінні є праці відомих суспільствознавців та фахівців у галузі державного управління, зокрема: З. Баумана, В. Горбатенко, О. Гриценко, І. Довгалюк, О. Євсюкової, Р. Кечура, В. Мазура, О. Михайловської, В. Молодій, Г. Москалика, Ю. Нестеряк, Н. Нечаєвої-Юрійчук, Н. Орлової, Л. Петухової, Г. Почепцова, Г. Решетової, Є. Романенко, Н. Ротар, Л. Сагер, А. Садовської, О. Селіванової, А. Стойки, В. Токаревої, І. Цимбал, І. Цікул, А. Чечель, О. Шиманової, Г. Штромайера, М. Ярмистого, Л. Ярової, В. Андерсена [*W. Andersen*], Н. Кука [*N. Cook*], М. Елчардуса [*M. Elchardus*], К. Хіранія [*K. Hiranya*], Д. Кіма [*D. Kim*], Н. Косовського [*N. Kossovsky*], П. Марека [*P. Maarek*], М. Натана [*M. Nathan*], С. Олів'єра-Янів [*C. Ollivier-Yaniv*], С. Паппаса [*S. Pappas*], К. Сандерса [*K. Sanders*], С. Шахтера [*S. Schachter*], А. Сігела [*A. Siegel*] та ін. Специфіка обраної тематики полягає в тому, що проблема комунікацій та вдосконалення комунікаційних механізмів цікавила та цікавить фахівців різних галузей, як-от: маркетологів, політологів,

істориків, державних управлінців, менеджерів. У дисертаційному дослідженні проаналізовані різні підходи, але основна увага приділена науковим підходам, прийнятим у галузі публічного управління та адміністрування щодо взаємодії суб'єктів державного та недержавного секторів в публічному управлінні. Разом з тим, не дивлячись на великий пласт та різноплановість існуючих досліджень, удосконалення механізму комунікаційної взаємодії вказаних суб'єктів у системі публічного управління в Україні потребує подальшого опрацювання. Ефективність механізму комунікаційної взаємодії суб'єктів державного та недержавного секторів у системі публічного управління в Україні постає фундаментальним підґрунтям сталого розвитку суспільства та поступу у європейське майбутнє для України в цілому.

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

Дисертаційне дослідження відповідає основним напрямкам наукових досліджень Маріупольського державного університету. Основні результати дослідження отримано під час виконання науково-дослідної роботи за темою: «Публічне управління для сталого територіального розвитку» (2018-2024) (номер державної реєстрації 0118U001700), де автором дослідження розвинуто роль і місце нормативно-правових, організаційних, просвітницьких, методичних та інформаційних засад комунікаційної діяльності в публічному управлінні України для переходу до сталого розвитку.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування та розробка теоретико-методичних засад та науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів комунікаційної взаємодії суб'єктів державного та недержавного секторів, що сприятиме узгодженню процесів комунікаційної діяльності з очікуваними стратегічними результатами, вимірюванню ефективності державних комунікацій і комунікаційної взаємодії між заінтересованими сторонами у системі публічного управління в Україні

Для вирішення поставленої мети необхідно розв'язати наступні теоретичні та прикладні задачі:

сформувати понятійно-категоріальний апарат дослідження комунікаційної взаємодії між представниками державного та недержавного секторів у публічному управлінні;

узагальнити нормативно-правові основи комунікаційної діяльності в публічному управлінні України;

виділити основні моделі взаємодії суб'єктів державного і недержавного секторів для імплементації найкращих практик комунікацій, інструментарій яких дозволяє встановлювати ефективні взаємозв'язки і пропонувати ефективні рішення для публічного управління;

визначити новітні тенденції функціонування комунікаційної взаємодії суб'єктів державного і недержавного секторів в Україні та світі з урахуванням закономірностей, що впливають на рівень довіри у суспільстві у мирний та військовий час;

систематизація передових ідей та сучасних підходів розвинених країн у сфері публічного управління комунікаціями в частині можливої імплементації найкращих практик для України;

окреслити сучасний стан та проблеми сфери комунікаційної взаємодії в Україні та обґрунтувати напрями удосконалення процесів комунікаційної взаємодії між суб'єктами державних та недержавних секторів в Україні;

концептуалізувати інтегрований підхід до комунікаційної взаємодії в публічному управлінні;

обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення механізму комунікаційної взаємодії між суб'єктами державного та недержавного секторів на прикладі реалізації Стратегії створення безбар'єрного простору в Україні;

запропонувати комплексний механізм управління процесом комунікаційної взаємодії суб'єктів державного та недержавного секторів в публічному управлінні України.

Об'єктом дослідження є система комунікаційних зв'язків між суб'єктами державного та недержавного секторів в публічному управлінні в Україні.

Предметом дослідження виступають процеси та механізми публічного управління в системі взаємодій суб'єктів державного та недержавного секторів в публічному управлінні України.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційного дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, загальнонаукові принципи проведення комплексних досліджень, загальна теорія систем, фундаментальні засади теорії державного управління, концептуальні положення публічного управління та адміністрування, а також наукові підходи, принципи і концепції управління комунікаціями, подані в працях закордонних та вітчизняних науковців і фахівців в сфері. У процесі дослідження використано сукупність загальних та спеціальних методів і підходів, які відповідають меті та задачам дослідження, а саме: історичний, термінологічний методи та метод абстрагування - при дослідженні історичних передумов становлення, розвитку та визначення поняття «комунікаційної взаємодії в системі публічного управління» в Україні; методи аналізу і синтезу – при визначенні основних моделей комунікаційних взаємодій в системі публічного управління в Україні, порівняльний аналіз, методи систематизації та узагальнення – для аналізу стану розвитку публічних комунікацій в Україні та зіставленні підходів до організації комунікаційної взаємодії державного і недержавного суб'єктів у Франції, Канаді і Великобританії, визначенні особливостей інформаційно-комунікаційного забезпечення органів виконавчої влади; методи абстрактно-логічного аналізу – при визначенні ролі стратегічного планування в публічному управлінні комунікаційною взаємодією суб'єктів державного та недержавного секторів в публічному управлінні України, на прикладі реалізації Стратегії створення безбар'єрного простору в Україні; інтегрований підхід - при формуванні комплексного механізму управління процесом комунікаційної взаємодії суб'єктів державного та недержавного секторів на прикладі реалізації державної політики безбар'єрності; комплексний підхід та структурно-функціональний метод - при обґрунтуванні наукових рекомендацій щодо удосконалення

механізму управління системою комунікаційних взаємодій заінтересованих сторін в публічному управлінні України.

Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, Укази Президента України, офіційні дані Державної служби статистики України та міжнародних організацій; монографії та наукові статті провідних вітчизняних і зарубіжних учених у галузі публічного управління та адміністрування, матеріали звітності суб'єктів державного та недержавного секторів і результати проведених автором наукових досліджень, матеріали науково-практичних конференцій, також у роботі широко використані матеріали міжнародних нормативно-правових документів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних основ, розвитку методичних підходів і обґрунтуванні організаційних засад удосконалення комунікаційної взаємодії державних та недержавних суб'єктів в публічному управлінні в Україні. Результати та ключові положення дисертації, які характеризують її наукову новизну і відображають внесок автора у розвиток публічного управління як науки, полягають у такому:

вперше:

запропоновано та обґрунтовано науково-методичний підхід до формування процесів комунікаційних взаємодій між суб'єктами державних та недержавних секторів, який ґрунтується на інтегрованому підході та формуванні комплексного механізму управління процесом комунікаційної взаємодії суб'єктів державного та недержавного секторів на прикладі реалізації державної політики безбар'єрності шляхом створення при Міністерстві культури та інформаційної політики України Комунікаційного офісу безбар'єрності та Експертної ради. Ці зміни посилять ефективність роботи вказаного міністерства в частині реалізації функції комунікаційної взаємодії шляхом досягнення сумісності і високого рівня співпраці, стратегічного планування, реалізації і вимірювання оцінки впливу;

удосконалено:

понятійно-категоріальний апарат дослідження процесів публічного управління системою комунікаційних заходів між представниками державного та недержавного секторів у публічному управлінні в частині дефініційного тлумачення поняття «комунікаційна взаємодія в публічному управлінні» в контексті розмежування політичної та державної комунікації;

науково-методичні підходи до формування моделей взаємодії між суб'єктами державного і недержавного секторів через синтез позитивних практик публічних комунікацій з організаціями громадянського суспільства, медіа, бізнесами, органами місцевого самоврядування і міжнародними організаціями;

концептуальні засади інтегрованого підходу до комунікаційної взаємодії в публічному управлінні в частині залучення і координації заінтересованих сторін, використання сучасних комунікаційних технологій і каналів комунікацій, їх можливого синтезу та врахування потреб комунікацій в публічному управлінні;

науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікаційної взаємодії на прикладі реалізації Стратегії створення безбар'єрного простору в Україні, яка врахувала потреби українського суспільства, в якій запропоновано уніфікація термінології, стандарти навчання, створення комунікаційних продуктів, проведення комунікаційних заходів, за участі суб'єктів державних та недержавних секторів.

комплексний механізм реалізації комунікаційної взаємодії в публічному управлінні шляхом адаптації під сучасні виклики щодо координації та інтеграції всіх учасників, єдиних професійних стандартів і баз знань, а також вимог розвинутої спроможності спеціалістів відділів комунікацій, налагодження внутрішніх комунікацій, професіоналізму та етики, виокремлення політичної і державної комунікації, інклюзивності і доступності публічних комунікацій, відкритості й підзвітності в публічному управлінні шляхом створення при Міністерстві культури та інформаційної політики України Комунікаційного офісу безбар'єрності та Експертної ради;

дістали подальшого розвитку:

нормативно-правові основи комунікаційної діяльності в публічному управлінні України в контексті врегулювання підходів до залучення суб'єктів державного та недержавного секторів через публічні консультації;

узагальнення новітніх тенденцій функціонування комунікаційної взаємодії суб'єктів державного і недержавного сектору в Україні та світі, які впливають на рівень довіри громадян до державних та не державних інститутів у мирний та військовий час задля обґрунтування потреби у забезпеченні високих стандартів і скоординованості в урядових комунікаціях, сприяння участі та консультаціям із залученням заінтересованих сторін

науково-методичний підхід до систематизації передових ідей та сучасних підходів розвинених країн світу у сфері публічного управління організацією комунікаційної взаємодії суб'єктів державного і недержавного секторів в частині можливої імплементації найкращих практик в Україні на прикладі Франції, взаємодії в умовах децентралізації, Канади та Великобританії – у визначенні державних пріоритетів і єдиних стандартів, а також використання Барселонських принципів в публічних комунікаціях в Україні;

наукова аргументація практично-методичних положень щодо закономірностей впливу існуючих проблем галузі управління комунікаціями в аспектах залучення заінтересованих сторін до процесів прийняття рішень а також розвитку професійної спроможності спеціалістів відділів комунікацій.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів.

Теоретична та практична цінність дисертаційного дослідження Ломакіної Т.А. полягає в теоретичному узагальненні та новому вирішенні актуального завдання в галузі науки «Публічне управління та адміністрування» щодо науково-теоретичного обґрунтування механізму комунікативної взаємодії суб'єктів державного і недержавного секторів в системі публічного управління та визначення пріоритетних напрямів вдосконалення з урахуванням європейського досвіду. Отримані у ході дослідження наукові результати й пропозиції доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій, які

використані у діяльності органів державної влади та закладу вищої освіти, зокрема:

Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури (Довідка № 8511/09/14-23 від 18 вересня 2023 р.), яка відзначає доцільність впровадження системного підходу до формування та розвитку комунікаційної взаємодії в розробці і запровадженні Стратегії створення безбар'єрного простору в Україні, Планів заходів і роботі Ради безбар'єрності.

Міністерства культури та інформаційної політики України (Довідка №б/н від 18 вересня 2023 р.), яка підтверджує доцільність та своєчасність розроблених наукових рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності Міністерства під час розробки і реалізації комунікаційної стратегії в рамках комунікаційної компанії «Україна без бар'єрів».

Національної Агенції з державної служби України (Довідка № 4696/07.1-23 від 18 вересня 2023 р.), що демонструє, як результати досліджень та рекомендацій, запропонованих у дисертаційній роботі, стали цінним додатком до національної практики державного менеджменту. Вагома частина з них була врахована в межах планування роботи Національного агентства України з питань державної служби з метою підвищення ефективності комунікаційної взаємодії в системі публічного управління.

Зокрема, розроблені механізми та методи взаємодії між державними і недержавними суб'єктами були враховані під час формування навчальних програм для публічних службовців щодо сучасних підходів до публічних політик та програм, реалізації стратегічних документів в Україні. Зокрема, під час розробки та виробництва навчального онлайн-курсу «Держава без бар'єрів» про інклюзивні практики у роботі державних органів, який було розміщено на освітній платформі «Дія.Освіта», та є частиною системи підвищення кваліфікації фахівців державної служби. За два роки на курс зареєструвалися 46082 слухачів, було видано 43467 сертифікатів про успішне завершення навчання. Це сприятиме покращенню якості прийнятих рішень, більш повному врахуванню

потреб та інтересів усіх без винятку громадян, включаючи маломобільні групи населення, та розвитку відкритої та діалогової системи публічного управління.

Маріупольської Спілки Молоді (Довідка № б/н від 18 вересня 2023 р.), яка, дотримуючись рекомендацій дисертаційного дослідження, покращила співпрацю з державними установами та місцевою владою Маріуполя, встановила більш ефективну комунікацію для спільного вирішення важливих суспільно значущих питань, зокрема, у таких напрямках, як молодіжна політика, надання соціальних послуг, політика безбар'єрності, інклюзія в освіті тощо.

Підходи та висновки, викладені в дисертації Ломакіної Т.А., були використані організацією для вибудовування механізмів комунікаційної взаємодії та співпраці з такими акторами, як громадські організації, бізнес-асоціації та галузеві об'єднання, міжнародні організації та благодійні фонди для спільної реалізації проектів та програм, спрямованих на вирішення соціальних та економічних питань в Приазов'ї, а після релокації ГО до м. Києва (через окупацію Маріуполя російськими військами) і по всій території України.

Маріупольського державного університету (Довідка № 01-32/501/1 від 5 вересня 2023 р.), яка засвідчує, що положення дисертаційного дослідження, розробки та рекомендації, запропоновані автором, впроваджені в навчальний процес Маріупольського державного університету, застосовуються під час проведення лекційних і семінарських занять з навчальних дисциплін «Інформаційно-комунікаційна діяльність в публічному управлінні», «Адаптивне лідерство» та «Публічне управління сталим розвитком» та «Основи сталого розвитку суспільства» освітньої програми «Публічне управління та адміністрування» першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти денної та заочної форми навчання.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною і завершеною працею, підготовленою на основі дослідження наукових, нормативно-правових джерел та емпіричних даних з критичним осмисленням існуючих наукових поглядів та законодавчих підходів. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї та положення, які є результатом

особистих досліджень. Зокрема, авторкою розвинуто складову комунікаційного процесу у системі публічного управління, який полягає у необхідності взаємодії всіх заінтересованих сторін, що стає підґрунтям сталого розвитку суспільства та міцного державотворення.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та висновки, викладені в дисертації, оприлюднені на Всеукраїнських та Міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема:

- I Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку» (м. Маріуполь, 3-4 жовтня 2017 р.);
- IV Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку» (м. Маріуполь, 9 жовтня 2020 р.);
- VIII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції з міжнародною участю «Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні» (м. Полтава, 29 квітня 2021 р.);
- IV Міжнародній науково-практичній конференції «Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях» (м. Маріуполь, 27-28 травня 2021 р.);
- Навчальному семінарі з ефективної комунікації флагманських проєктів для заступників Міністрів і комунікаційних відділів ЦОВВ (м.Київ, 12 липня 2023 року).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано у 10 наукових працях, зокрема, 4 статті у наукових фахових виданнях серії «Державне управління», а також 1 стаття в зарубіжному науковому періодичному виданні, 5 публікацій за матеріалами Всеукраїнських та Міжнародних конференцій. Загальний обсяг опублікованих праць за темою дисертації становить 3,5 ум.-друк. арк., з них особисто здобувачеві належить 3,25 ум.-друк. арк.

Структура й обсяг дисертаційної роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, кожний з яких містить по 3 підрозділи, висновків, списку використаних джерел та десяти додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи складає 232 сторінки, з них основного тексту 165 сторінок. Робота містить 19 таблиць, у тому числі 5 – на окремих сторінках, 9 рисунків, у тому числі 2 – на окремих сторінках, 10 додатків на 35 сторінках. Список використаних джерел налічує 204 найменування, з них іноземною мовою – 67 найменувань; викладений на 26 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ

1.1. Понятійно-категоріальний апарат дослідження процесів публічного управління системою комунікаційних заходів

У межах української науки публічного управління однією з головних умов сталого розвитку публічних комунікацій є дослідження і проникнення в сутність управлінських і організаційних процесів комунікаційної взаємодії з громадськістю, що є виміром певного ступеня довіри громадськості до органів влади та місцевого самоврядування. Аналіз світового досвіду розвинутих країн дозволяє звернути увагу на відсутність міжнародних стандартизованих універсальних методик та критеріїв покращення комунікаційної взаємодії між суспільством та владою. Кожна країна, з урахуванням особливостей власного розвитку, має формувати ці методики та критерії самостійно. Саме тому предметом детального розгляду виступає аналіз понятійно-категоріального апарату в контексті сучасних підходів до дослідження механізмів комунікаційної взаємодії в публічному управлінні.

У рамках дослідження варто сформувати основну систему категорій, що відповідатимуть темі дисертаційної роботи, зіставивши позиціювання термінів «комунікація», «політична комунікація», «державна комунікація», «комунікація в публічному управлінні (публічного управління)», «інформаційне середовище», «публічне комунікаційне середовище», «інформаційно-комунікаційне середовище», «публічне інформаційно-комунікаційне середовище», «комунікаційна взаємодія в публічному управлінні».

Методологія розуміння сутності державних комунікацій формується з ряду питань щодо визначення дій, цілей, інструментів, каналів передачі інформації, зворотного зв'язку тощо. Більшість вчених при визначенні сутності комунікацій спираються на відповідні критерії, які дозволяють ідентифікувати предметну

сферу їх використання. Так, у Платона є визначення функції політики як «мистецтва жити разом, мистецтва знаходження єдності у множині» [184]. На наш погляд, це включає вищий рівень комунікацій на рівні з узгодженням інтересів, здійсненням керівництва і підтримкою порядку. Словник Мерріам-Вебстер визначає комунікацію як, по-перше, «процес обміну інформацією між особами через загальну систему символів, знаків або поведінки», по друге, «комунікація, як особисте ставлення, – це відносини, що характеризуються договором, взаєморозумінням або співпереживанням, що робить спілкування можливим або легким» [195]. Ці визначення демонструють сутність процесу як «обмін інформацією», а також умови: «зрозуміла система символів, знаків або поведінки». Крім того, комунікацію в цьому випадку можна розглядати, як «договір, взаєморозуміння, співпереживання». Цю думку доповнює Д. Кришнамурті, який відзначає, що якщо одна людина розповідає, а інша слухає – це спілкування, аж до того моменту, коли на додаток до вербального, встановлюється невербальний контакт, і ми починаємо цікавитися тим, що нам розповідають, і відчуваємо саме те, що відчуває ця людина. Цей момент і є встановленням саме комунікації [167]. Тобто це визначення дає розуміння, що важливою ознакою комунікації є саме встановлення контакту через спільні переживання та інтереси.

В. Андерсен дає визначення комунікації як процесу розуміння іншої людини. І в цьому процесі ми також намагаємось бути почутими, зрозумілими [139, С. 11]. В його визначенні, на наш погляд, зроблено акцент на тому, що варто знати, про що зараз думають особи, з якими налагоджується комунікаційний зв'язок, причому важливо розуміти реакцію одержувача повідомлення, тобто чути думку партнера по комунікації. І це додає дуже важливий компонент комунікаційної системи, яким є зворотній зв'язок. Саме він дозволяє всім сторонам комунікаційного процесу коригувати комунікацію зі співрозмовником: цілі, очікування, поведінку у відповідності до того, що побачили, почули, зрозуміли. З огляду на те, що передбачити реакцію співрозмовника неможливо,

зворотній зв'язок стає засобом моніторингу впливу комунікації заради страхування від небажаних наслідків.

Відомий український дослідник Г. Почепцов дає власне визначення комунікації, в якому відображені мета і цілеспрямованість процесу: «Історично комунікацією було саме це: примушування іншого до виконання тієї чи іншої дії. Тобто для комунікації суттєвим є перехід від звернення Одного до дій Іншого. Саме заради цього реалізується передача значень між двома різними автономними системами, якими є дві людини» [87, С. 82].

У свою чергу, тему цілеспрямованої комунікації з метою впливу на оточуючих, у тому числі через використання символів розглядає дослідник С. Шехтер [191].

Розвиваючи цю тему, можна відзначити, що правителі у всі часи опікувалися процесом, що сьогодні називається державною комунікацією, розуміючи важливість свого впливу на почуття, погляди, інтереси підданих і громадян. Для цього збирали людей на урочисті церемонії, будували величні споруди, встановлювали монументи, тримали у руках символи влади. Цікавим, на нашу думку, є розкриття теми впливу символів через культуру людей і культуру просторів, тобто через символічні світи, представлене у роботах І. Довгалюк: «Символи слід структурувати наступним чином: символи – ідеї, символи – дії, символи – звуки, символи – об'єкти, символи – персони. У державі символи виконують наступні функції: мобілізуючу, інтегруючу, комунікаційну, ідентифікаційну, політичної соціалізації, естетизації та маніпуляції. Символи є інструментами «м'якої влади» (soft power), яка діє так, що суб'єкт вільно їй підкоряється. Символи можуть сприяти як стабілізації, так і дестабілізації соціально-політичних процесів; сприяти як врегулюванню конфлікту, так і його загостренню» [26]. Тобто, належне використання символів може зробити комунікацію в державному управлінні консолідуючою силою суспільства.

Отже, узагальнюючи наведені трактування комунікації, будемо розуміти її як цілеспрямований процес, побудований на відносинах, взаєморозумінні, співпереживанні, виробленні спільних інтересів, який реалізується за допомогою

загальної системи символів, знаків або поведінки, що впливає на почуття, думки та дії інших осіб.

Розглянемо далі поняття політичної та державної комунікації, які, на перший погляд, мають багато спільних рис, але також мають і суттєві відмінності. Політична комунікація – це процес прийняття політичних рішень владою, в якому беруть участь, з одного боку, політичні діячі: представники державного управління, правлячої політичної партії, опозиції, політичні експерти, публічні особи, які зацікавилися політичними процесами, а з іншого боку громадяни, їхні об'єднання та представники громадянського суспільства: неурядових організацій (НУО), громадських рухів, спільнот і об'єднань, тобто всі, кого поєднує спільний інтерес.

Політологічний енциклопедичний словник за редакцією В.Д. Шемшученка та В.П. Горбатенка фокусує визначення комунікації саме на політичному процесі: «...комунікація (від лат. *communicatio* – повідомлення, передача, бесіда, розмова) – це процес передачі, обміну інформацією, який структурує політичну діяльність і надає їй нового значення, формує громадську думку і політичну соціалізацію громадян з врахуванням їхніх потреб та інтересів [16, С. 276]. Важливим у цьому визначенні є те, що політична комунікація будується на підставі потреб та інтересів громадян, які є в цьому процесі виборцями.

Н. Кудрявченко вважає, що «політична комунікація – це сукупність теорій і методів, якими можуть користуватися політичні організації і органи влади з метою визначення своїх завдань і впливу на поведінку громадян» [51, С. 212]. Завдяки політичній комунікації наявна можливість актуалізації політичних знань, як і політичного досвіду, а відтак і формування відповідного образу влади, бо сьогодні, як і у всі часи, державні діячі прагнуть з'явитися перед людьми з найвигіднішого боку, і на це безпосередньо мала вплив певна епоха, представником якої був лідер того чи іншого суспільства. Отже, беззаперечним є визначення політичної комунікації як своєрідного обов'язкового різновиду політичних взаємовідносин і воно уточнює, що політична комунікація являє собою формування відносин з громадянами заради політичної вигоди. На наш

погляд, політична комунікація – це насамперед процес управління, в якому організації чи окремі особи для досягнення власних політичних цілей намагаються через цілеспрямовану комунікацію та дії впливати на громадян заради своєї доброї репутації та підтримки.

Державна комунікація також має свої особливості. Ряд дослідників вважають, що державна комунікація – це насамперед дії, спрямовані на підтримку правлячої партії. Так, П. Маарек відзначає, що «уряди командують величезними ресурсами, а правляча партія хоче підтримки громадськості і має політичні цілі комунікації. Проте, також очевидно, що суперечності та зростаюча недовіра до політиків у західних демократіях спонукають до вжиття заходів для забезпечення комунікації, орієнтованої на громадян» [174, С. 118]. Послідовники іншої точки зору розглядають державні комунікації як те, що продукується вищим керівництвом держави: президентом, прем'єр-міністром, головою парламенту тощо. Тому досліджують контент виступів, прийняті рішення, публічну поведінку [41; 133; 180; 188].

На нашу думку, державну комунікацію відокремлюють від більш широкого поняття політичної комунікації специфічні риси: стратегічний характер наративу, націленість на спільні цінності й блага громадян, просвітництво, представлення можливостей і кращих практик суспільної поведінки, запрошення до участі у демократичних процесах, формування національного порядку денного, публічне обговорення позицій всіх заінтересованих сторін, відкритість та підзвітність громадянам тощо.

Таким чином, під державною комунікацією будемо розуміти діяльність усіх публічних осіб і установ (президента, парламенту, уряду, територіальних представництв влади, судів, офісу генерального прокурора, органів місцевого самоврядування тощо) з передавання інформації щодо пояснення державних рішень і реформ, захисту та просування суспільних прав та цінностей, підтримки інституційного дизайну та соціальних зв'язків, позиціонування держави для аудиторій за її межами.

Кожна дія держави справляє вплив на громадян, компанії та організації, суспільство та міжнародне співтовариство, тому комунікація має бути частиною всіх аспектів діяльності державних установ і організацій від планування до остаточної реалізації. По відношенню до політичної системи та громадян державна комунікація виконує певні функції [133; 180]:

- координуючу, яка забезпечує внутрішні комунікації в системі державного управління та зовнішні комунікації, які мають залучити громадян до процесів змін;

- інтегруючу, яка пов'язана зі здійсненням такої державної політики, що враховує інтереси заінтересованих сторін;

- мобілізаційну, яка спрямована на забезпечення легітимності ухвалених управлінських рішень, отримання підтримки і схвалення дій державних інституцій суспільством;

- інформаційну, що стосується просування соціально-політичних норм, традицій та цінностей, підвищення рівня компетентності громадян, забезпечення доступу до освітньої, культурної, розвиваючої та профілактичної інформації.

Вивчення сутності та змісту державних комунікацій неможливе без визначення основних її моделей. Тому, можна виокремити основні з них:

1. Одностороння комунікація – державні діячі презентують власну позицію, повідомляють про прийняті рішення. Така модель має практичну реалізацію у проведенні прес-конференцій, брифінгів, розсиланні прес-релізів, розміщенні реклами.

2. Двостороння комунікація, несиметричний діалог: під час зустрічі з представниками політичних партій, груп інтересів, громадських організацій, спільнот, рухів ставляться питання, отримуються відповіді, йде процес обміну думками, експертним досвідом, висуваються пропозиції щодо порядку денного, але остаточне рішення приймається особами, що мають владні повноваження.

3. Двостороння комунікація з елементами розширення прав і повноважень громадян або представників громадянського суспільства – референдуми,

передача права управління публічною школою батьківській наглядовій раді, передача права на розподілення частини бюджетних коштів громадянами – бюджети участі тощо.

Вважаємо за необхідне додати до цього, що державні комунікації відбуваються в складних обмежуючих рамках цілей, потреб, аудиторій, ресурсів. Комунікаційне середовище можна описати як багаторівневе та сповнене конфліктуючими цілями, привнесеними сюди різними політичними акторами. У взаємодії з громадськістю, державні комунікації відбуваються на багатьох платформах з огляду на різні інтереси сторін взаємодії, наприклад політиків, користувачів державних послуг, громадських спільнот та об'єднань, представників НУО, бізнесу, громад тощо [190].

На сьогоднішній день розмежування понять «публічна» та «політична комунікація» не є завершеним. У першу чергу через проблему розуміння терміна «публічне управління», який не так давно змінив термін «державне управління». Пояснюючи цю зміну і її актуальність акцентуємо на тому, що вектором спрямованості у публічному управлінні є громадяни та їхні потреби. А в державному управлінні коренем поняття виступає пріоритет інтересів «абстрактної» держави, що доволі часто іде врозрід з інтересами її громадян [55, С. 243]. Ідея застосування терміна «публічне управління» виходить з ідеї суспільного блага, користі, ідеї справедливого суспільства, суспільства вільних громадян, демократичного суспільства, задля якого працює влада. Відтак, пояснивши зміну пріоритету з державного управління на публічне уточнимо далі й інший понятійно-категоріальний апарат цієї наукової сфери.

Варто зауважити, що будь-яка діяльність публічної особи є політичною, адже спрямована на власне збереження. Жодна політична сила не йде на вибори, щоб програти, хоча на практиці є й такі приклади, але це завжди відбувається на користь іншої політичної сили та не є самоціллю. Тож, розмежування понять «публічна комунікація» та «політична комунікація» можливе лише у їхній спрямованості – чи то задля задоволення потреб суспільства, чи то заради

власного збереження. Ми не заперечуємо можливості поєднання цих двох векторів спрямованості, але мета завжди одна.

Отже, публічна комунікація, в контексті нашої роботи, є функцією публічних органів влади на службі загальному благу надавати інформацію, слухати та відповідати громадянам та іншим заінтересованим сторонам, тобто вступати в комунікаційну взаємодію.

Задля виконання задач нашого дослідження варто також деталізувати поняття «суб'єкти комунікаційної взаємодії» і класифікувати їх за принципом не тільки державного та недержавного секторів, як це зазначено в назві нашої роботи, але й за принципом заінтересованості в публічній комунікації, тобто принципом отримання корисних результатів від такої комунікації тією чи іншою стороною.

Як зазначає В.М. Дрешпак, в публічному управлінні сфера поширення комунікації, яка здійснюється з метою реалізації публічної влади та публічної політики зачіпає не лише саму систему публічного управління, а й охоплює соціальний простір з великим колом суб'єктів прийняття рішень щодо публічних справ. Тобто, «до цієї комунікації залучені як суб'єкти, що безпосередньо належать до системи публічного управління, так і ті, що знаходяться поза нею – у громадському та приватному секторах» [136, С. 9].

Безпосередньо до системи публічного управління належать органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та інші суб'єкти, яким делеговано державно-владні повноваження, а правову основу діяльності яких складають норми адміністративного права [34, с. 181].

До суб'єктів недержавного сектору в публічній комунікації ми відносимо бізнес-спільноти, міжнародні організації, неполітичні об'єднання громадян (громадські, професійні, творчі організації, релігійні та інші об'єднання громадян), організації політичних партій, групи творців, поширювачів, споживачів інформації, їх організації (журналісти, блогери, групи в соціальних мережах тощо). Вони всі мають першочергову зосередженість на своїй меті. Відтак будь-яку суспільно значущу та ціннісно наповнену інформацію вони

трансляватимуть серед своєї аудиторії так само у власній інтерпретації, з урахуванням передусім власних цілей і місії. І їх цілі, хоча в цілому можуть відповідати чинній політиці держави, але завжди мають певну сфокусованість, наприклад, на залученні в свою сферу певних ресурсів, урахуванні широкого різноманіття думок, захисті прав людини, чесності при оприлюдненні будь-яких суспільних ідей, що можуть нести як корисні так і негативні для суспільства наслідки тощо. З чинної державної стратегії недержавні суб'єкти публічної комунікації часто сприймають найбільш позитивно ті елементи, які допомагають розвиватися їм та їх групі впливу і на тлі зіткнення соціально-політичних інтересів вони нерідко можуть входити в конфлікт як між собою, так і з державними суб'єктами комунікаційної взаємодії. Дослідження довели, що низька здатність домовлятися між собою суб'єктів публічної комунікації є однією з причин кризи довіри в суспільстві до основних інститутів – держави, бізнесу, громадянського сектору і ЗМІ [145]. За своїм характером державні комунікації можуть будуватися як конфліктоцентричні: опоненти намагаються зробити із латентних інтересів публічні та надати можливість сторонам вирішувати проблему через відкритий конфлікт, в якому будуть переможці та переможені. Другий тип державних комунікацій – консенсусцентричні. Маючи різні погляди та, можливо, взаємовиключні цілі, сторони намагаються з'ясувати позиції заради того, щоб про щось спільне домовитись (ситуації win-win). І особливої цінності державна комунікація набуває саме у вибудовуванні діалогу між усіма заінтересованими сторонами заради інтересів громадян [166].

Досліджуючи тему державних комунікацій, Ю. Нестеряк наголошує, що обмін інформацією є важливим елементом системи державного управління, оскільки повнота, якість і достовірність інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень всіх рівнів, визначає їх доцільність, ефективність і дієвість. А оперативність передачі, форма подання і захищеність інформації визначають функціональну ефективність системи державного управління [76].

Враховуючи поширеність засобів масової комунікації (як-от: газети, радіо, телебачення) державні діячі й політики тривалий час намагалися мати до них якнайширший доступ важливо було мати до них доступ, щоб транслювати вже не тільки важливі для держави повідомлення, а власне й себе, свій образ [176]. Слід зазначити, що спілкування і взаємодія через екран, газету чи радіоефір відбуваються синхронно для багатьох людей, що надає всім відчуття спільності, єдності. На нашу думку, це приводить до того, що громадяни відчують спільність і єдність з державними діячами, які щодня з'являються у кожній оселі по телебаченню.

Поява і розвиток електронних засобів комунікації спричинили в суспільстві процес атомізації. У плані комунікації це означає, що значна кількість громадян зараз формує власний споживчий контент, обираючи цікаві для себе засоби інформації і спілкування. Соціальні медіа формують групи за інтересами, які дозволяють відчувати себе серед однодумців, отримувати відчуття долученості до чогось важливого, водночас вилучаючи зі спілкування всіх, хто викликає незадоволення [124, С. 221]. І якщо донедавна вважалося, що держава має пріоритетне право на володіння та управління розповсюдженням інформації для суспільного споживання, то перехід до інформаційного суспільства певним чином змінив «правила гри на цьому полі». Тому сьогодні важливо актуалізувати механізми управління державними комунікаційними процесами, виходячи зі зміни позицій, ролей, запиту від громадян, та викликів часу. Наразі, громадяни мають справу з процесом розвитку України в умовах переходу до цифрового інформаційного суспільства. Наприклад, так ці умови розглядаються в роботі О. Гриценка [18]:

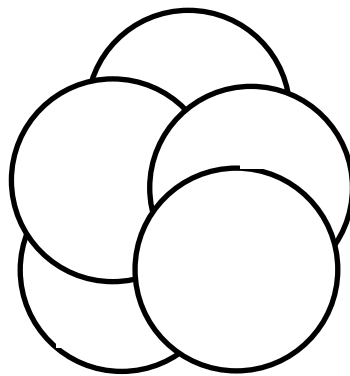
- існують системи комунікаційних ресурсів: технології, мережі, обладнання;

- сформована інформаційна індустрія зі створення та доставки цифрового контенту, в тому числі стосовно функціонування суспільних та державних інституцій;

- у громадян існують технічні, правові та соціально-культурні можливості доступу до різноманітних цифрових інформаційних ресурсів, у тому числі створені державними інституціями та установами.

Саме ці умови вимагають змін механізмів в державних комунікаціях, тому що інформаційного впливу на суспільство стає все більше.

К. Хіраня ілюструє суттєві зміни в суспільстві, пов'язані з новою роллю інформації. Ці зміни дослідник представляє у п'яти вимірах (рис. 1.1).



1. Технологічний
2. Соціологічний
3. Економічний
4. Просторовий
5. Культурний

Рис. 1.1. Пять вимірів інформаційного впливу на суспільство (складено автором за матеріалами [162])

1. Технологічний вимір. Інновації в галузі комунікацій: кабельне, пізніше супутникове телебачення, персональні комп'ютери, мобільні телефони, Інтернет, смартфони, смарт-помічники по дому фактично змінили наше життя таким чином, що це відбилося на стилі життя, культурі споживання і сприйнятті світу і себе в світі. Ці технології мали значний вплив на бізнес, політику і навіть особисте життя.

2. Соціологічний вимір. Ідеї, знання, навички, талант і творчість створюють багатство в новій економіці. У сфері освіти, науки, розробок програмного забезпечення та телекомунікаційної інженерії, серед працівників НУО та соціальних сервісів відбувається суттєве зростання. Дистанційна освіта створює широкі можливості для навчання протягом життя. Соціальні мережі допомагають у підтриманні контактів, створенні груп за інтересами, знаходженні однодумців, обміні лайфхаками (Додаток 3).

3. Економічний вимір. Економіка знань, нова економіка, інтернет-економіка – цими термінами користуються дослідники для позначення інформаційної економіки. Виділяють п'ять секторів економіки знань: освіта, дослідження і розвиток, засоби масової інформації, інформаційні технології та інформаційні послуги. Інформація тут – це те, що залучається і генерується в професійній діяльності або втілене в людях через освіту і досвід.

4. Просторовий вимір. Нові інформаційні технології звільнили користувачів від обмежень що накладаються часом і простором. Вплив на життя місця проживання (місцезнаходження) людини зменшується, якщо він/вона підписалися на ці світові інформаційні мережі. Групи спеціалістів та окремі фахівці мають можливість працювати разом, фактично знаходячись в різних населених пунктах, в різних часових поясах. Суттєві зміни у співвідношенні робочого й вільного часу, можливість працювати не тільки в офісі, а й в коворкінгу, кав'ярні, вдома.

5. Культурний вимір. Доступ до широкого спектру новин, розваг, особистої та громадської допомоги з усього світу через різні канали масової комунікації: радіо, телебачення, інтернет, газети та журнали, практично в будь-якому місці та в будь-який час, відкрив прихід ери інформаційно навантаженого суспільства. Людина весь час знаходиться під інформаційним тиском і важливими стають навички критичного мислення, орієнтування в інформаційному просторі, концентрації на важливому, виборі стилю життя. Відбувається зміна запиту людини від придбання матеріальних цінностей і власності до бажання самовираження, саморозвитку, вражень, залучення до важливих перетворень. Переосмислюється ставлення до навколишнього середовища та споживання [162, с. 19-29].

Водночас можна виділити ряд чинників, які негативно впливають на розвиток цифрових комунікацій, що спричиняє розшарування суспільства за ознакою доступу до сучасних технологій. Наприклад, за даними компанії Укртелеком, у містах України проживає 26 млн українців, і можливість підключення до інтернету є у 98% з них. Без інтернету залишаються 21,7 тисяч

сіл, де проживає 8,2 млн мешканців. Це спричиняє цифровий розрив між містами і селами. Крім того, значна кількість українців старшого віку продовжує користуватися кнопковими телефонами без виходу в Інтернет, і це також є суттєвим обмеженням їх доступу до сучасних каналів комунікації [204]. Сьогодні фахівці відзначають суттєве розширення пропозиції державних електронних адміністративних та інших послуг як на державному, так і на муніципальному рівнях, але культура їх використання не розвинута, і відповідно, кількість споживачів не надто висока. Тому розширення доступу для всіх верств населення має стати важливою складовою державних комунікацій з метою переходу держави в постінформаційну фазу інформаційного суспільства. На думку А. Чічановського [146, с. 20], система комунікацій складається з: газет, журналів та інших періодичних видань; книг, друкованих матеріалів; інформаційних агенцій; кінофільмів; телебачення, радіо, інших електронних засобів і служб електрозв'язку; музеїв, театрів, виставкових залів; різних форм навчання – шкіл, вищих навчальних закладів, курсів тощо; сервісних служб, що обслуговують всі компоненти системи і мають доступ до отримання, обробки й зберігання інформації.

Вивчення перелічених складових потребує, на нашу думку, структуризації їх за певними класифікаційними ознаками та осучаснення (рис. 1.2).

Водночас, неможливо провести чітку межу між цими напрямками, тому що в середині самої системи комунікацій, і в середині її окремих складових спостерігаються різні аспекти роботи системи – комунікативний та комунікаційний. В межах даної роботи варто провести розрізнення цих аспектів. З точки зору лексикографії «комунікаційний» та «комунікативний» мають різні значення. Як зазначає, приміром, В.В. Литвиненко [185, С. 47], якщо комунікація стосується спілкування, сфери мовлення і мови, то слід використовувати прикметник «комунікативний», а прикметник «комунікаційний» пов'язаний із технологічним аспектом передавання інформації між суб'єктами. Тобто, якщо говоримо про продукт, то маємо немовбито говорити про комунікативний аспект комунікацій, а якщо про канали його поширення – про комунікаційний. Разом із

тим, розмірковуючи далі над відмінностями значення і спираючись на авторитетну думку Г. Маклюєна [70, С. 151], усвідомлюємо, що сам засіб комунікації може виступати і змістом і засобом повідомлення. Повертаючись дод рис.1.2, бачимо, що, наприклад, заклади вищої освіти є не тільки виробниками комунікативного продукту, такого як навчальні програми, але й каналом комунікації також. І, дотримуючись точки зору, що будь-який елемент системи завжди ґрунтується на певному засобі комунікації, який формує стиль суспільної та індивідуальної поведінки, ми й розглядаємо всі види взаємодії (навіть якщо вона веде до творення нового мовно-культурного продукту) у розрізі їх комунікаційності.

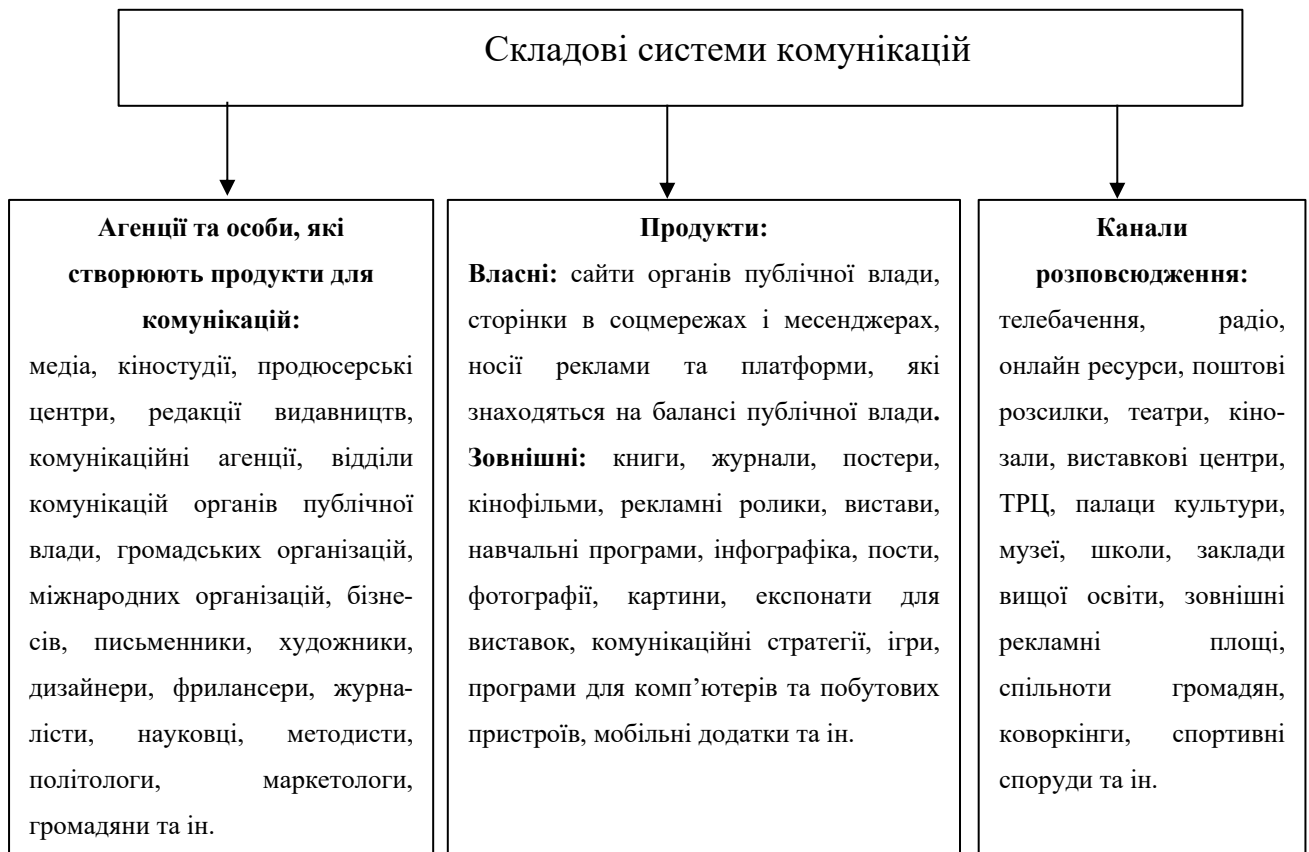


Рис. 1.2. Класифікація складових системи комунікацій (складено автором)

Наслідком розвитку інформаційного суспільства в Україні і в світі є втрата контролю з боку держави над змістом інформаційного простору, каналами розповсюдження інформації, агенціями і особами, що створюють інформаційні

продукти. І це структурування дає можливість більш чітко спроектувати нові державні комунікаційні стратегії та механізми моніторингу їх виконання. Отже, відкритість національних інформаційних систем для людей, надання державних електронних адміністративних послуг, електронні закупівлі, розвиток і доступність інструментів електронного урядування демонструє відкритість і розвиток України, що ми можемо спостерігати в зростанні рейтингу країни за даними щорічного дослідження ООН з питань електронного урядування [140].

Інформаційна відкритість дозволяє підвищити відповідальність сторін комунікаційного процесу в публічному управлінні та повинна бути одним із принципів сталої взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з громадськістю та повинна включати три основні рівні:

- перший рівень – елементарний доступ до публічної інформації різного роду, яка має бути зрозумілою та легкою в сприйнятті для запитувача, це має бути гарантією доступу до носіїв відомостей щодо суспільно значимих питань;

- другий рівень – доступ до процесів ухвалення рішень органами державної влади та місцевого самоврядування;

- третій рівень – відкритість процесу ухвалення рішень для участі неурядових і невлadних груп, але слід звертати увагу на рівень знань та обізнаності населення, який має бути адекватним ефективній участі в комунікаційних процесах взаємодії публічного управління [137].

В процесі комунікаційного процесу в публічному управлінні утворюється і ефективний зворотній зв'язок, який є комунікаційною мережею для відповідних дій на отриману інформацію та інструментом для покращення соціальної взаємодії в суспільстві.

З поняттям «публічне комунікаційне середовище» тісно пов'язане поняття «комунікаційна взаємодія в публічному управлінні», що в широкому розумінні являє собою міжособистісне або міжгрупове спілкування та обмін інформацією, думками, діями, сприймання та розуміння між сторонами комунікацій.

Слушною є думка М. Маклюєна, який зазначав, що «якісною специфікою сучасної стадії розвитку комунікації є її глобальність – перетворення комунікації

на виробничу силу, що з необхідністю призводить до виходу за межі європейської соціокультурної системи і підпорядкування її новим глобальним тенденціям управління, пов'язаних з подоланням національно-державних кордонів та культурно-цивілізаційних процесів» [175, С. 138].

О. Селіванова в науковій праці «Комунікаційна взаємодія: аксіоматика» ототожнює поняття комунікаційної взаємодії та інтеракції та приводить низку аксіом комунікаційної взаємодії. Першу вона формулює як «відсутність тотожності між змістом, що передається, та змістом, інтерпретованим адресатом» [119, С. 201]. Ця аксіома вказує на проблеми декодування інформації через низку перешкод, серед яких може бути як невірне кодування інформації, що передує процесу передачі, так і різноманітні вербальні та невербальні, логічні, технічні перешкоди тощо;

Друга аксіома: «забезпечення процесів передачі інформації, обміну нею і комунікаційного впливу спільністю коду спілкування комунікантів» [119, С. 201]. Це означає, що на сучасному етапі розвитку суспільства поряд із мовним кодом спілкування існують ще культурний та паравербальний коди.

Третя аксіома пов'язана із забезпеченням «комунікаційних процесів певною спільністю тезарусів як фондів знань комунікантів, до яких належить і комунікаційна компетенція» [119, С. 201]. Ця аксіома дозволяє нам висновувати, що в публічному управлінні комунікаційна компетентність є здатністю встановлювати і підтримувати сталі зв'язки, використовуючи вміння, знання та навички з метою взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування з громадськістю, яка формується в процесі взаємодії як результат особистого або громадського досвіду.

Четверта визначає «вмотивованість та цілеспрямованість спілкування з боку його учасників» [119, С. 201]. При цьому, як зауважує авторка, існує два виокремлених типи комунікаційної взаємодії: комунікаційна кооперація та комунікаційний конфлікт, що в першому випадку означає баланс комунікаційних цілей представників органів влади, місцевого самоврядування та

громадськості, а в другому – наявність дисбалансу комунікаційних цілей між даними учасниками комунікаційної взаємодії.

П'ята аксіома наголошує на важливості у комунікації «регуляторної функції системи правил, конвенцій і стандартів спілкування, зумовлених культурою, субкультурою, соціумом, його інституційними системами, сферою спілкування і її зразком» [119, С. 201]. Слід відмітити, що відхилення від комунікаційних стандартів призводить або до комунікаційного конфлікту, або до формування нових комунікаційних елементів;

Шоста: «визначення природи суб'єктів комунікаційної взаємодії як статусно-рольової, тобто комуніканти в різноманітних інтеракціях демонструють стабільні й варіативні ознаки свого комунікаційного статусу, зумовлені метою, статусом і роллю партнера, ситуацією, зразком і сферою спілкування тощо» [119, С. 201];

Сьома: «обмеження, які накладають на учасників спілкування ситуація, інституційний контекст, зразок і сфера спілкування, асиметрія прав учасників. Обмеження визначають тип комунікаційної взаємодії та результати комунікацій» [119, С. 201].

З огляду на перераховані аксіоми і їх аплікацію на сферу публічного управління можна зробити висновок, що комунікаційній взаємодії в публічному управлінні мають бути притаманні наступні риси:

- прагматичність – будь-яка ідея чи дія мають бути корисними та доцільними як для органів державної влади та місцевого самоврядування, так і для громадськості;

- когнітивність – можливість сприймати та формувати завдання органів державної влади та місцевого самоврядування і громадськості та вирішувати їх;

- семіотичність – використання комунікаційної системи, зрозумілої всім суб'єктам комунікаційної взаємодії;

- онтологічність – сприйняття учасниками комунікаційної взаємодії загальних категорій та закономірностей;

- етнокультурність – належність учасників комунікаційної взаємодії до певної етнічної спільноти, в рамках якої відбувається обмін ідеями, завданнями, установками тощо.

До суб'єктів публічної комунікації та її середовища, відносимо органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та інші суб'єкти, яким делеговано державно-владні повноваження, а правову основу діяльності яких складають норми адміністративного права. Недержавний сектор публічної комунікації представлений бізнес-спільнотами, міжнародними організаціями, неполітичними, професійними та креативними об'єднаннями громадян, політичними партіями, а також поширювачами, споживачами інформації та інформаційними спільнотами (журналісти, блогери, групи в соціальних мережах тощо).

Поняття *«комунікаційна взаємодія в публічному управлінні»* пропонуємо розуміти як інформаційно-комунікаційний процес, що відбувається в певному інформаційно-комунікаційному середовищі, спрямований на об'єднання комунікаційних зусиль з метою узгодження та налагодження взаємовідносин для отримання певних результатів взаємодії між органами публічної влади з громадськістю та іншими заінтересованими сторонами.

1.2. Нормативно-правові основи комунікаційної діяльності в публічному управлінні України

Комунікаційна взаємодія з громадськістю в публічному управлінні базується на правових, соціальних, фінансових та інших умовах: як і будь-яка діяльність, регламентується певними законодавчими та нормативно-правовими актами щодо питань її організації та функціонування. Перш за все, слід звернути увагу на правове регулювання цього питання у міжнародному вимірі. Вкрай важливими для становлення європейського вектору розвитку публічного управління є чинний європейський досвід. Основним завданням комунікаційної

політики європейської влади завжди було вчасне та достатнє інформування суспільства, а також взаємодія владних структур та інститутів суспільства. Комунікаційна політика як частина державної політики розпочинає формуватися з 1992 року, з моменту прийняття Маастрихтського договору, що заклав підвалини відповідної нормативно-правової бази. Надалі питання комунікаційної взаємодії влади та суспільства деталізуються у наступних документах: Зелена книга з Інформації публічного сектору в інформаційному суспільстві [189], Інформаційно-комунікаційна Стратегія [147], Біла книга з Європейської комунікаційної політики [203].

На разі сучасний європейський правовий простір стосовно комунікаційної політики базується на таких основних документах: Європейська конвенція про захист прав людини [31], Європейська хартія міського самоврядування [32], Конвенція про доступ до офіційних документів [44], Конвенція про доступ до інформації, участь громадян у прийнятті рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосується довкілля (Орхуська конвенція) [43] та інші.

Але, оскільки комунікаційна взаємодія в кожній державі має свої національно-культурні особливості, то в кожній країні Європейського Союзу щодо цього питання чинним є національне законодавство. Україна, як незалежна держава, рухаючись у бік європейського правового простору, так само провадить власну регулятивну політику у сфері комунікацій.

Урегульованість комунікаційної діяльності відбувається поступово, тому Україна працює над вдосконаленням в цій сфері, адже існують певні виклики. Проведені дослідження Національного інституту стратегічних досліджень виявили ряд напрямів для покращення в сфері створення, поширення та використання інформації [108]. Частково ці питання вже врегульовані новим Законом України «Про медіа» [101], який запровадив нові поняття в сфері медіа, а також визначив в Україні правові засади діяльності суб'єктів медіа і посилив роль Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення у випадках встановлених порушень.

Ми підтримуємо рекомендації Національного інституту стратегічних досліджень щодо потреби продовження вдосконалення українського інформаційного законодавства щодо забезпечення єдиних підходів та принципів до регламентації відносин в інформаційному просторі, а також необхідності визначень низки термінів в інформаційній сфері, зокрема «національний інформаційний простір», «інформаційно-психологічна безпека» тощо [13, С. 105].

Разом з тим, більшість зазначених міжнародних нормативно-правових актів стосуються прав та свобод, свободи волевиявлення тощо, що є важливим та становить фундамент взаємовідносин у правовій демократичній державі. Але тематикою дисертаційного дослідження визначено саме комунікаційну складову в публічному управлінні, що й визначило коло необхідних для аналізу нормативно-правових актів. Отже, систему законодавства у сфері комунікацій влади та суспільства можна представити на двох рівнях: міжнародному та національному (рис. 1.3).

Сучасним ключовим нормативно-правовим актом, що регулює відносини владних структур та громадянського суспільства, є «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки», затверджена Указом Президента України 27.09.2021 року [102]. Розуміючи необхідність сталого розвитку суспільства та сталості у відносинах влади та громадян, в інтересах яких діє ця влада, напрацьовані матеріали а також потреба у створенні дієвих механізмів взаємодії знайшли відображення у цьому документі. У загальній частині цього документу розглянуто правові засади державної політики щодо сприяння розвитку громадянського суспільства.

Комунікаційна діяльність в публічному управлінні на національному рівні спирається, насамперед, на Конституцію України [45], також на Цивільний кодекс України [127], Кримінальний кодекс України [48], Закони України:

«Про електронні комунікації» [92];

«Про інформацію» [100];

«Про звернення громадян» [99];

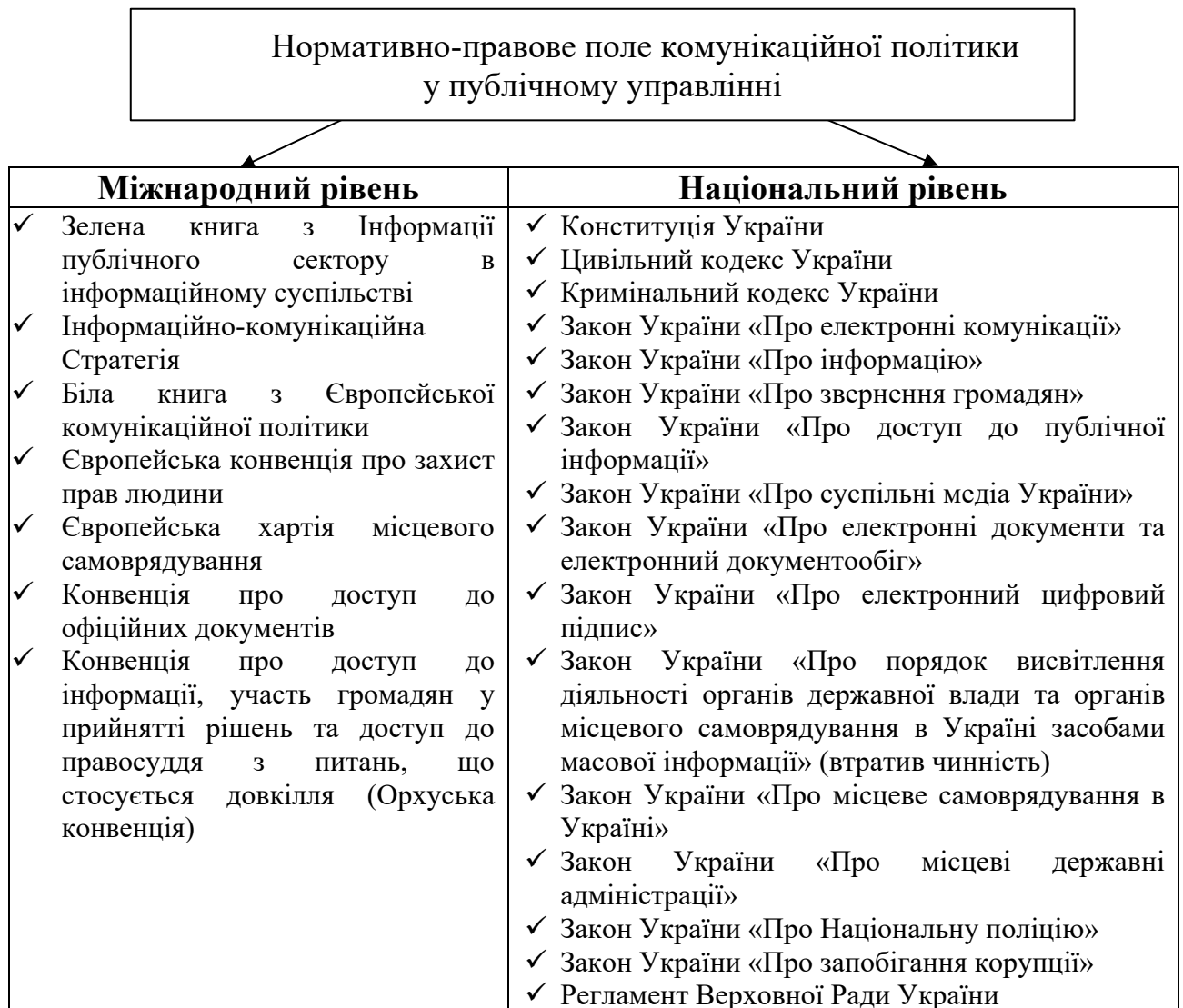
«Про доступ до публічної інформації» [89];

«Про суспільні медіа України» [107];

«Про електронні документи та електронний документообіг» [91];

«Про електронний цифровий підпис» [90].

«Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» (втратив чинність) [103].



**Рис. 1.3. Система законодавства у сфері комунікацій
влади та суспільства
(систематизовано автором на основі чинного європейського та
українського законодавства)**

В основному Законі України – Конституції [45] – чітко зазначено загальні принципи державного управління:

- принцип демократизму, який визначає роль народу, як єдиного носія і джерела влади;

- принцип поділу влади, який дозволяє розподіляти систему влади на три гілки: законодавчу, виконавчу та судову, що не дає можливості концентрувати владу в одних руках та запобігає встановленню недемократичного режиму;

- принцип законності, який передбачає пріоритет законів у всіх основних сферах діяльності держави, правове регулювання державного управління та місцевого самоврядування, а також дотримання норм права всіма громадянами та організаційними структурами;

- принцип верховенства права, який визначає, що Конституція України має найвищу силу.

В статті 34 Конституції України зазначено, що «кожному гарантується право на свободу думки і слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань. Кожен має право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб – на свій вибір» [45].

Зауважимо, що в статті 38 Конституції України визначаються права громадян в доступі управління державними справами [45]. Наступна стаття 39 гарантує права громадянам щодо мирних зборів, мітингів, походів, демонстрацій, але зазначається, що необхідно вчасно повідомити органи виконавчої влади чи місцевого самоврядування щодо проведення даних заходів [45]. А в статті 40 йдеться про право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або звертатись особисто до органів будь-якої влади [45]. Стаття 50 гарантує право вільного доступу до правдивої інформації щодо стану довкілля, якості харчових продуктів і предметів побуту. Також ця стаття гарантує право на вільне поширення цієї інформації.

Таким чином, як органи державної влади та місцевого самоврядування, так і громадськість повинні дотримуватись норм Основного Закону України –

Конституції – та не посягати на права і свободи, честь і гідність інших людей, про що говориться в 68 статті [45].

Слід погодитись з науковцями [22, С. 318], які стверджують, що Конституція України є системоутворюючим документом, який визначає ключові засади життєдіяльності суспільства взагалі і влади зокрема. По суті, конституційні засади державного управління – це базові принципи, на яких ґрунтується державне управління в Україні. Їх особливістю є те, що вони закріплені в акті вищої юридичної сили – Конституції України. Закріплення цих принципів в Основному Законі забезпечує їх:

- верховенство: не може бути прийнятий закон чи інший нормативно-правовий акт, що суперечить цим принципам;
- тривалість дії, оскільки конституції зазвичай є актами тривалої дії;
- стабільність: чинну Конституцію України в частині основ конституційного ладу надзвичайно складно змінити.

Цивільний кодекс України регулює відносини, в тому числі й при комунікаційній взаємодії в публічному управлінні. У статті 200 визначено поняття інформації, якою запропоновано вважати «будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді» [127], причому існує прямий зв'язок Цивільного кодексу з Законом України «Про інформацію» [100], в якому визначено порядок доступу до інформації, її використання та захист. В Цивільному кодексі України визначено таке важливе питання, як спростування недостовірної інформації, якою вважається та інформація, «яка не відповідає дійсності або викладена неправдиво, тобто містить відомості про події та явища, яких не існувало взагалі або які існували, але відомості про них не відповідають дійсності (неповні або перекручені)» [106]. Використання недостовірної інформації авторами різноманітних публікацій, порушення правил перевірки даних призводить до формування викривлених поглядів у громадськості, що може викликати зниження довіри не тільки до певної інформації, а й до діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, яких вона стосується.

Але існує ряд проблем практичного захисту від недостовірної інформації, хоча згідно зі статтею 278 Цивільного кодексу України існують інструменти заборони щодо поширення недостовірної інформації, як то заборона розповсюдження, якщо право порушено в газеті, книзі, кінофільмі, теле-, радіопередачі, аж до вилучення тиражу газети або журналу з метою знищення. Спростування недостовірної інформації, згідно статті 277 Цивільного кодексу України, здійснюється особою, яка поширила інформацію, і у такий же спосіб, у який вона була поширена [127]. Але, якщо поширення інформації відбулось в мережі Інтернет, то спростування її «у такий же спосіб, як вона була поширена», а відповідно, на тому ж сайті, може призвести до збільшення пошукового трафіку через підвищення користувачького інтересу. Тож, такий спосіб спростування інформації може мати зворотний ефект. Тому вкрай важливим на сьогоднішній день є питання достовірності публічної інформації при комунікаційній взаємодії органів публічної влади з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами.

Певні принципи права на інформацію регламентує стаття 302 [127], згідно з якою будь-який представник громадськості має право вільно поводитись з відкритою до використання інформацією, причому на нього накладається обов'язок перевірки достовірності даних. Але, якщо інформація отримана з офіційних джерел, то представник громадськості, як фізична особа, має право не перевіряти дану інформацію, але зобов'язаний зробити посилання на неї.

Кримінальний кодекс України також регулює певні відносини щодо взаємодії державних органів та їх окремих представників з громадськістю. Так, є ряд статей, в яких міститься інформація щодо покарання злочинів, які стосуються комунікаційної діяльності в публічному управлінні. Наприклад, стаття 109 [48] передбачає покарання за розповсюдження інформації, яка закликає до знищення конституційного ладу або до захоплення державної влади.

Аналіз стану державної інформаційної політики за представленими в Законі напрямками, дозволив зробити висновки про те, що, стан державної інформаційної політики на сьогоднішній день має низку існуючих проблем, серед яких слід виділити наступні:

- відмова, часто безпідставна, в наданні інформації органами державної влади та місцевого самоврядування; умовно відносячи її до інформації з обмеженим доступом;

- неправомірне використання обмеженого доступу до інформації з метою приховування даних, надаючи інформації гриф «не для друку», «для службового використання», «опублікуванню не підлягає», що призводить до неможливості отримання громадянами інформації, яка має бути представлена у відкритих джерелах;

- неузгодженість нормативно-правових актів між собою внаслідок хаотичного розвитку законодавства щодо комунікаційної взаємодії;

- неналежне виконання або ігнорування вимог щодо оприлюднення інформації;

- відсутність сталого механізму адміністративної відповідальності за порушення законодавства щодо комунікаційної взаємодії в публічному управлінні.

Дуже важливий для публічного управління Закон України «Про електронні комунікації» [92], який було прийнято 16 грудня 2020 року, а набрання його чинності відбулося 1 січня 2022 року, і цього ж дня два попередніх Закони України «Про телекомунікації» та «Радіочастотний ресурс України» втратили свою чинність. Закон України «Про електронні комунікації» визначає «правові та організаційні основи державної політики у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра щодо надання та отримання електронних комунікаційних послуг». Зауважимо, що Закон передбачає контроль за обміном інформацією та публічну ідентифікацію користувачів, і, отже, подальше удосконалювання нормативно-правової бази з питань електронних комунікацій.

Слушним є Закон України «Про звернення громадян» [99], який направлено на реалізацію конституційного права громадян вносити пропозиції щодо покращення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Закон стосується взаємодії з громадськістю в питаннях управління державними і громадськими справами, а також в питаннях

відстоювання власних інтересів відповідно до законодавства України. Громадяни мають право звертатись в усній або письмовій формі. Усне звернення здійснюється за допомогою «гарячої лінії», або при особистому прийомі. Письмове звернення надається за допомогою поштового зв'язку, електронної пошти, або через уповноважену особу. Згідно з Законом України «про звернення громадян», можливі наступні види звернень:

- «пропозиція (зауваження) – рекомендація щодо діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, депутатів усіх рівнів, посадових осіб, а також висловлювання думок щодо врегулювання суспільних відносин та умов життя громадян, вдосконалення правової основи державного і громадського життя, соціально-культурної та інших сфер діяльності держави і суспільства;

- заява (клопотання) – звернення громадян із проханням про сприяння реалізації закріплених Конституцією та чинним законодавством їхніх прав та інтересів або повідомлення про порушення чинного законодавства чи недоліки в діяльності підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, народних депутатів України, депутатів місцевих рад, посадових осіб, а також висловлення думки щодо поліпшення їх діяльності. Клопотання – письмове звернення з проханням про визнання за собою відповідного статусу, прав чи свобод тощо;

- скарга – звернення з вимогою про поновлення прав і захист законних інтересів громадян, порушених діями (бездіяльністю), рішенням державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, об'єднань громадян, посадових осіб» [99]. При цьому, звернення громадян може бути подано як індивідуально, так і колективно.

Статтею 5 даного Закону регулюється особлива форма звернення громадян – електронна петиція, порядок розгляду якої регулюється статтею 23-1, в якій зазначено, що вона формується на офіційному веб-сайті органу, або громадського об'єднання, що здійснює збір підписів у підтримку. Приміром, можна звернутися з петицією:

- до Президента України на сайті <https://petition.president.gov.ua>;
- до Верховної Ради України на сайті <https://itd.rada.gov.ua/services/Petition>;
- до Кабінету Міністрів України на сайті <https://petition.kmu.gov.ua>;
- до органів місцевого самоврядування на сайті <https://petition.e-dem.ua>.

Слід відзначити, що електронна петиція не є аналогом паперової петиції, це інший вид звернення, який допомагає охопити більшу за кількістю групу громадян, аніж паперова петиція. Але є певні проблеми при використанні цього інструменту взаємодії з громадськістю. У першу чергу, практично відсутня просвітницька діяльність з громадянами, які можуть бути зацікавлені в підписанні петиції; наступною проблемою є необхідність набрати певну кількість підписів для того, аби петицію розглянули, і далеко не кожна петиція може набрати необхідну кількість підписів. Слід звертати увагу на вимоги, стосовно яких складено петицію, вони мають відповідати компетенції того органу, до якого здійснюється запит, інакше, навіть при достатній кількості підписів, розглянути петицію буде неможливо. Важливим є той факт, що громадянин, який підписав петицію, вирішує за власним бажанням, приймати чи не приймати активну участь у вирішенні питання, актуалізованого даним документом.

Те, що сьогодні в Україні працює система електронних петицій, дає упевненість, що будь-яка людина може висловити свою думку щодо покращення публічної політики, скориставшись цим дієвим інструментом, і, крім того, побачити, наскільки ця пропозиція знаходить підтримку, наскільки цю думку поділяють інші громадяни. Це дійсно важливий крок для демонстрації відкритості публічної політики, що показує готовність влади дослухатися до думки громадян, або аргументовано пояснювати прийняті рішення чи дії, або бездіяльність.

Ще у 2012 році дослідниця проблем державного управління С. Горбатюк у науковій праці «Доступ громадян до інформації: конституційно-правовий аспект» [17] звертала увагу наукової спільноти на певні недоліки в українському законодавстві та «відсутність законодавчого закріплення терміна «суспільно

необхідна інформація», який використовується в статті 13 Закону України «Про доступ до публічної інформації». На нашу думку, в цьому питанні могли б стати в нагоді напрацювання як практичних виконавців цього Закону, так і українських науковців, які досліджують проблеми формування та реалізації державно-інформаційної політики» [59]. На жаль, до цього часу проблема визначення категорії «суспільно необхідна інформація» для науковців та практиків з державного управління до кінця не вирішена, але Вищий спеціалізований адміністративний суд України з огляду на практику Європейського суду з прав людини в Постанові № 10 «Про практику застосування адміністративними судами законодавства про доступ до публічної інформації» [105], рекомендує «до інформації, яка становить суспільний інтерес, відносити:

- інформацію про втручання представників влади в кримінальне розслідування, про тиск на суддів;
- інформацію про дипломатичні переговори щодо актуальних питань і позицій уряду;
- зміст звернення депутата до Конституційного Суду щодо конституційності закону;
- інформацію про використання природних ресурсів, про дозволи на відчуження земельних ділянок;
- інформацію про можливі порушення публічних осіб у приватній сфері;
- інформацію про будівництво житла для депутатів за державний рахунок, про оплату праці керівника великої приватної компанії;
- інформацію про небезпеки для здоров'я, про погані умови догляду за пацієнтами» [46].

Аналізуючи Закон України «Про інформацію», також зауважуємо, що, окрім відкритої інформації, існує ще інформація з обмеженим доступом – це конфіденційна, таємна та службова.

Закон України «Про суспільні медіа України» [107] згідно зі статтею 1 регулює «правові основи діяльності Суспільного медіа України...». Варто відмітити, що однією з головних задач суспільних медіа є формування

громадської думки, яка при сучасному стані розвитку взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з громадськістю є не лише маркером демократичної системи врядування, а й має на меті створити інструмент недопущення негативних інформаційних впливів.

Аналізуючи Закон України «Про суспільні медіа України», теоретичне надбання та практичний досвід, ми дійшли висновку, що існують певні проблеми в цьому напрямку, які заважають сталому розвитку телевізійного та радіомовлення в Україні, серед яких слід виділити наступні:

- застаріла матеріально-технічна база;
- недостатнє фінансування галузі.

Так, Національна суспільна телерадіокомпанія України потребує реформування та фінансової і політичної підтримки, а також підвищення довіри з боку громадськості як комунікаційний канал для взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з громадськістю.

Окрім того, національне законодавство має обґрунтований та діючий механізм щодо порядку висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації [103], щодо порядку забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики [93], щодо порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади [98], щодо порядку оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади [104].

Держава може каталізатором різноманітних процесів, що сприяють розвитку громадянського суспільства. Так, окрім внутрішніх імпульсів щодо розвитку громадянське суспільство отримує підтримку і через спільні з державними органами ініціативи, ключовою з яких в нашій країні є Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства [102] та цифровий простір Взаємодія, де заінтересовані сторони можуть спілкуватися з владою та впливати на ухвалення рішень на національному та на місцевому рівнях [14].

Приміром, портал «Децентралізація» інформує про просування законопроекту «Про публічні консультації» (№ 4254) [35]. Подібні законопроекти підтверджують поступ у демократичне суспільство, де влада консультується з громадянами, суспільство, у якому дії влади є відкритими та прозорими, а, отже, нове демократичне суспільство будується спільно, у взаємодії влади та громадян.

Крім того, прийняття Закону України «Про правотворчу діяльність» вже врегулює правові підстави для законопроекту «Про публічні консультації», тому що при створенні нормативно-правового акту публічні консультації є обов'язковими і порядок їх проведення визначатиме окремий закон [12].

Таким чином, можна зробити висновок про певну роботу, яка відбувається в напрямку удосконалення розглянутих нормативно-правових актів. Але в той же час, особливо на тлі воєнних подій в Україні, інститути громадянського суспільства суттєво розширили свою діяльність в напрямках волонтерства та підтримки військових і людей, що постраждали внаслідок війни, мають тісний зв'язок з громадянами і тому треба працювати над їх більшим залученням до процесу прийняття державно-управлінських рішень, що безумовно буде сприяти покращенню якості таких рішень. Можемо відзначити, що органи публічної влади та інститути громадянського суспільства не мають достатнього позитивного досвіду і навичок застосування процедур публічної політики. Тому важливими є питання розвитку навчання і працівників публічних органів, і представників громадянського суспільства працювати разом. І робота може будуватися саме в двох напрямках, перший – це експертна підтримка органів публічної політики від організацій, які працюють як аналітичні центри, як консультаційні та сервісні організації. Інший напрям – робота з організаціями, які займаються адвокаційною діяльністю, висвітлюючи проблеми і потреби певних суспільних груп, які зазнають соціального виключення і не отримують достатньої підтримки. Можна дійсно продовжувати розвиток наявних правових механізмів консультування з громадськістю, щоб більш повно використовувати потенціал і ресурсність цих інструментів. І в рамках децентралізаційних процесів

слід приділити увагу розширенню участі громадян в можливостях реалізувати свої права на участь у процесі вирішення питань місцевого значення.

1.3. Комунікаційні моделі взаємодії державних та недержавних суб'єктів в публічному управлінні

Комунікаційна взаємодія між органами державної влади та різноманітними суспільними інститутами має базуватись на основі певних моделей розвитку, інструментарій яких і дозволяє ефективно розвивати взаємозв'язки з організаціями громадянського суспільства та іншими зацікавленими сторонами. Аналіз наукових праць сучасних дослідників публічного управління дає можливість виділити ряд класифікацій. Серед наявних моделей слід виділити такі, що пов'язані з внутрішньою і зовнішньою комунікацією держави. Спочатку проаналізуємо визначення та характеристики таких моделей. Так, Є. Романенко пропонує наступні визначення: «Під зовнішньою моделлю комунікаційної політики держави потрібно розуміти стратегію та технологію використання комплексу засобів взаємодії із заінтересованими суб'єктами, інструменти інформаційного супроводу взаємодії держави та громадськості у процесах державного управління. Основна мета зовнішньої комунікаційної політики держави має полягати у створенні її стабільного іміджу в умовах відповідних кризових ситуацій. Під внутрішньою моделлю комунікаційної політики держави потрібно розуміти комунікаційні прийоми взаємодії персоналу органів державної влади з громадськістю, між громадськістю у державі, між інституційними структурами окремого органу державної влади, а також між окремими представниками органів державної влади та представниками політичних партій, законодавчих структур» [114].

Така класифікація, дійсно, поділяє комунікаційну взаємодію на внутрішню і зовнішню, але виглядає занадто узагальнюючою, оскільки називає учасників процесу заінтересованими суб'єктами і не деталізує існуючі моделі взаємодії

держави та представників громадянського суспільства, бізнесу, медіа та органів місцевого самоврядування.

Визначивши представників громадського суспільства, бізнесу, медіа та органів місцевого самоврядування основними дієвими особами у процесах взаємодії з державними інституціями різних рівнів, нами розроблено їх схематичне зображення (рис. 1.4).

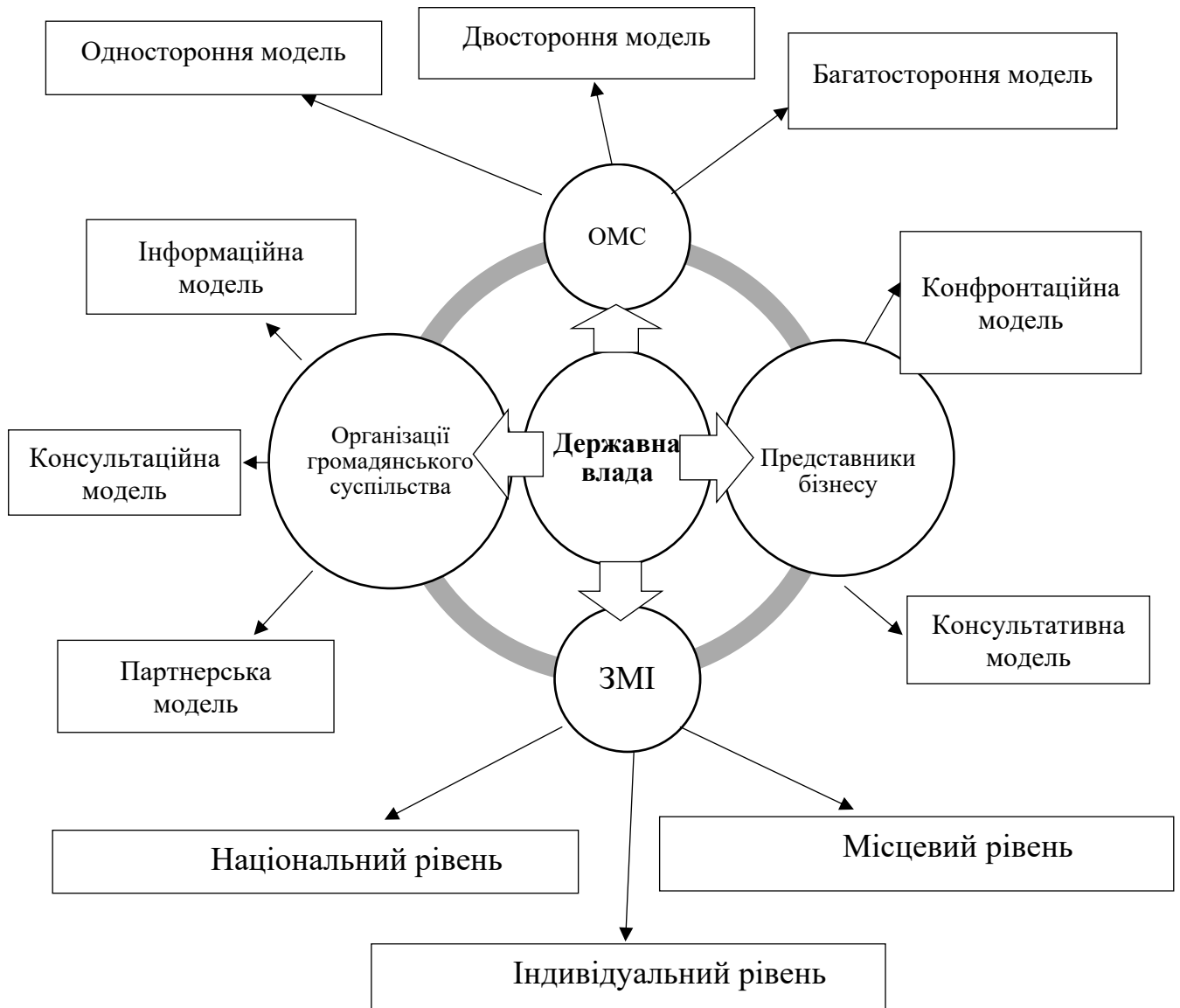


Рис. 1.4. Моделі комунікаційної взаємодії суб'єктів державного та недержавного секторів (розроблено автором)

Як бачимо з наведеної моделі, одним із недержавних суб'єктів у взаємодії з владними структурами є засоби масових комунікацій. Комунікація державної

влади з представниками медіа відбувається на трьох рівнях: національному, місцевому та індивідуальному. На національному рівні взаємодіють уряд та національні медіа. Медіа виступають майданчиком для інформування громадськості, і, разом з тим, забезпечують зворотній зв'язок у вигляді реакції на запити, критику чи вимоги представників громадськості. На цьому рівні органи державної влади використовують засоби масової інформації як канал для розповсюдження своїх офіційних заяв, повідомлень, звітів тощо серед широкої громадськості, а також для відповідей на запити, критику чи вимоги громадськості. Медіа у свою чергу, використовують органи державної влади як джерело інформації, аналізу, коментарів тощо щодо різних аспектів державної політики. А також у випадках зловживань або порушень прав людини медіа вимагають притягнення до відповідальності посадових осіб, викривають їхні недоліки чи вимагають оскарження їхніх рішень. Прикладами такого спілкування можуть бути: прес-конференції, інтерв'ю, брифінги, дебати, розслідування тощо. На місцевому рівні взаємодіють регіональні медіа та органи місцевої влади. Тут медіа виступають своєрідним посередником між органами місцевої влади та громадою, оскільки вони одночасно інформують та отримують актуальну інформацію від суспільства у таких формах: інформаційні бюлетені, форуми, соціологічні опитування тощо [178, С. 49]. Окремі представники влади, спілкуючись із представниками медіа та виражаючи власну позицію, представляють індивідуальний рівень.

Напрямок комунікаційної взаємодії може бути як зверху вниз, коли державна влада ініціює та веде комунікацію з бізнесом, так і знизу нагору, коли заінтересовані сторони ініціюють та ведуть комунікацію з державною владою.

Комунікацію влади та представників бізнесу можна представити у двох вимірах – або жорстке регулювання та контроль з боку влади та спроби бізнесу оминати такі дії, або взаємодія у намаганні почути один одного та налагодити взаємовигідну модель співіснування. Серед усіх недержавних суб'єктів представники бізнесу складають особливу групу, оскільки вони є ключовою ланкою у створенні доданої вартості для економіки держави [115, С. 21]. Вдалим

досвідом ефективної взаємодії влади та представників бізнесу є часи COVID-19, коли, об'єднавши зусилля перед новою смертельною загрозою, людство вистояло [67; 182].

Зміст комунікаційної взаємодії органів державної влади та бізнесу можна представити як процес обміну інформацією, ідеями, думками, пропозиціями, відгуками тощо між представниками державної влади та бізнес-середовища з метою досягнення спільних або сумісних цілей у сфері розвитку та реалізації державної політики. Така взаємодія може мати різні форми, залежно від рівня, спрямованості, інтенсивності та механізму спілкування. Основними рівнями комунікаційної взаємодії є: макрорівень, мезорівень та мікрорівень.

Макрорівень. Це рівень комунікації між державою в цілому та бізнесом як сектором економіки. На цьому рівні формуються загальні принципи та стратегічні напрями державної політики щодо бізнесу, а також визначаються основні інтереси та потреби бізнес-середовища. Прикладами такого спілкування можуть бути: участь представників бізнес-асоціацій у роботі Рад партнерства держави та бізнесу, консультації щодо законопроектів та нормативно-правових актів, спільні ініціативи щодо стимулювання торгівлі та інвестицій тощо.

Мезорівень. Це рівень комунікації між конкретними державними установами чи відомствами та конкретними суб'єктами чи групами бізнесу. На цьому рівні обговорюються конкретні проблеми та виклики, з якими стикаються обидві сторони, а також узгоджуються можливі рішення та дії. Прикладами такого спілкування можуть бути: діалогові майданчики з галузевих чи регіональних питань, державно-приватне партнерство щодо інфраструктурних чи соціальних проектів, механізми вирішення спорів тощо.

Мікрорівень. Це рівень спілкування між окремими посадовими особами чи працівниками органів державної влади та індивідуальними підприємцями чи керівниками господарських організацій. На цьому рівні виконуються рутинні завдання та процедури, пов'язані з регулюванням та наглядом за підприємницькою діяльністю, а також надаються відгуки та пропозиції. Прикладами такого спілкування можуть бути: реєстраційно-ліцензійні послуги,

податкове адміністрування та звітність, перевірки та ревізії, скарги та звернення тощо.

Інтенсивність комунікаційної взаємодії може бути як високою, коли спілкування часте, регулярне і безперервне, так і низькою, коли спілкування носить епізодичний, спорадичний і переривчастий характер. Механізм комунікаційної взаємодії може бути як формальним, коли спілкування відбувається за певними правилами, процедурами та протоколами, так і неформальним, коли спілкування базується на особистих контактах, довірі та мережах [111, С. 68].

Залежно від цих факторів можна виділити різні моделі комунікаційної взаємодії. Такими можуть бути конфронтаційна або консультативна моделі.

Конфронтаційна модель. Ця модель характеризується високим рівнем конфліктності та протистояння між державою та бізнесом, які мають різні чи протилежні інтереси та цілі. Держава намагається контролювати та регулювати бізнес за допомогою жорстких правових актів, податків, штрафів, перевірок тощо. Бізнес, у свою чергу, намагається уникнути або зменшити вплив держави на свою діяльність за допомогою лобізму, корупції, ухилення від сплати податків, порушення закону тощо. Ця модель призводить до низької ефективності державного управління, зниження конкурентоспроможності бізнесу, порушення прав та інтересів громадян.

Консультативна модель. Ця модель характеризується помірним рівнем співпраці та діалогу між державою та бізнесом, які прагнуть обмінюватися думками.

В умовах децентралізаційних процесів особливо актуальною стає взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що може відбуватися у односторонньому порядку (місцева влада виконує рішення центральної влади), у двосторонньому порядку (місцева влада є рівноправним об'єктом владних взаємовідносин), а також у вигляді багатосторонніх відносин (одна з найскладніших існуючих моделей, оскільки державні та недержавні

суб'єкти виступають одночасно і суб'єктами і об'єктами комунікацій) [109, С. 115].

Комунікаційна взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування є важливим аспектом демократичного врядування та формування політики. Це може підвищити прозорість, підзвітність, легітимність та ефективність державних рішень, а також розвинути участь і сприяти задоволенню громадян.

Різні моделі комунікаційної взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування виділяються за принципом автономії, відповідальності та партнерства місцевої влади по відношенню до центральної чи регіональної влади. Зокрема, цього принципу при моделюванні комунікаційної взаємодії між суб'єктами державного та недержавного секторів дотримувалася Рада Європи:

Одностороння модель: Ця модель передбачає, що державні органи є основними постачальниками інформації, а місцеві органи влади є пасивними одержувачами. Ця модель характерна для авторитарних режимів, де держава не заінтересована у зворотному зв'язку чи громадському контролі.

Двостороння модель. Ця модель передбачає, що органи державної влади та органи місцевого самоврядування є рівноправними суб'єктами спілкування, які обмінюються інформацією та думками. Така модель характерна для демократичних держав, де публічна влада зацікавлена в партнерстві та діалозі з місцевою владою.

Багатостороння модель. Ця модель передбачає, що органи державної влади та органи місцевого самоврядування є не лише суб'єктами, а й об'єктами комунікації, яка відбувається через різноманітні канали та посередників (медіа, громадські організації, експерти тощо). Ця модель характерна для постдемократичних режимів, де держава стикається з викликами легітимності та конкуренції за увагу громадян.

Серед існуючих суб'єктів недержавного сектора особлива увага приділяється організаціям громадянського суспільства, тому що вони

представляють інтереси важливих суспільних груп [131, С. 220]. Комунікаційна взаємодія держави та представників громадянського суспільства відбувається у форматі інформаційному (інформування владою громадськості), консультаційному (обмін думок, ідей, позицій), співпраці (вироблення спільного рішення, взаємодія при виконанні спільних рішень) [33, С. 207].

Оскільки громадянське суспільство відіграє значну роль у комунікаціях із державною владою, нами деталізовані форми взаємодії органів публічної влади із органами громадянського суспільства.

Комунікаційна взаємодія державних органів з організаціями громадянського суспільства є важливою з точки зору демократичного розвитку та належного урядування. Існує кілька моделей такої взаємодії, які можна розглянути з різних точок зору. Одним з можливих підходів є класифікація за рівнем формалізації, інтенсивності та напрямком комунікації. За цим підходом, можна виділити такі моделі:

- інформаційна модель. Ця модель передбачає односторонню передачу інформації від державних органів до громадських організацій або навпаки. Це може бути здійснено через засоби масової інформації, офіційні сайти, прес-релізи, звіти тощо. Ця модель має низький рівень формалізації та інтенсивності, але високий рівень доступності та оперативності;

- консультативна модель. Ця модель передбачає двосторонню комунікацію між державними органами та громадськими організаціями з метою отримання думок, пропозицій, зауважень тощо. Це може бути здійснено через опитування, анкетування, громадські слухання, експертні ради тощо. Ця модель має середній рівень формалізації та інтенсивності, але не гарантує врахування отриманих результатів у прийнятті рішень;

- партнерська модель. Ця модель передбачає двосторонню комунікацію між державними органами та громадськими організаціями з метою спільного прийняття рішень, планування, виконання та контролю за державною політикою. Це може бути здійснено через участь у робочих групах, комітетах, конференціях, партнерствах тощо. Ця модель має високий рівень формалізації.

У таблиці 1.1. надана авторська характеристика моделей комунікаційної взаємодії органів публічної влади, які висвітлюють моделі, що дуже залежать від справжніх намірів публічних політиків у демократичних до тоталітарних державах.

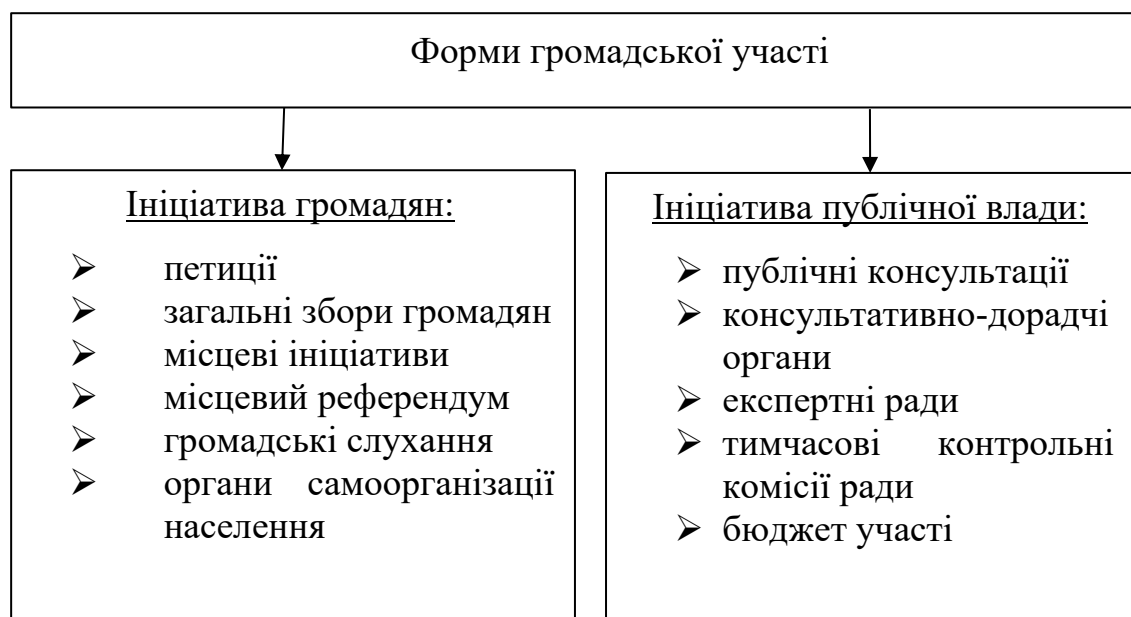
Таблиця 1.1

**Характеристика моделей комунікаційної взаємодії органів публічної влади
(за матеріалами [66], розроблено автором)**

Модель	Мета органів публічної влади	Опис дій
Підтримка ОГС	Отримати кращі рішення при формуванні публічної політики Отримати підтримку прийнятих рішень від громадян	1. Створення відповідних НПА 2. Розвиток програм підтримки і фінансування інституційної спроможності ОГС 3. Проведення навчання фахівців/-публічних службовців комунікаційної взаємодії з ОГС
Визнання ОГС як надавачів публічних послуг	Залучити енергію і досвід ОГС до надання важливих публічних послуг	1. Створення відповідних НПА 2. Проведення навчання ОГС як стати надавачами публічних послуг 3. Відповідні програми фінансування
Партнерська модель	Отримати експертизу ОГС у вирішенні складних завдань публічної політики	1. Створення відповідних НПА 2. Створення умов для публічної комунікаційної взаємодії: платформ, просторів, експертних середовищ
Модель боротьби	Стишити голос ОГС	1. Прийняття заборон і обмежень 2. Ігнорування голосу ОГС
Модель замовчування проблем	Замінити в публічному дискурсі справжні проблеми, що турбують людей на другорядні, які можна легко вирішити	1. Обмеження доступу ОГС до медіа та інших каналів комунікації 2. Покарання за висвітлення проблем 3. Пропаганда другорядних проблем і їх ефективних рішень

В Україні зараз активно розвивається модель підтримки ОГС, навіть під час воєнних подій. І є розуміння, що ОГС треба залучати в якості повноцінних надавачів публічних послуг, спочатку в соціальній і культурній сферах.

В процесі розгляду НПА можна виокремити наступні форми громадської участі при взаємодії органів публічної влади з організаціями громадянського суспільства, та іншими заінтересованими сторонами, причому вони поділені на два блоки: ті, що ініціюють громадяни та ті, що ініціюють публічні службовці (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Форми громадської участі
(систематизовано автором)**

Тут також слід зауважити, що запровадження всіх форм дуже залежить від позиції керівника органу публічної влади, як вищої посадової особи місцевого самоврядування, так і від активності самих громадян, їх досвіду громадської діяльності і відстоювання прав та інтересів. Тому, знов на часі порушити питання широкого інформування громадян про їхні права й можливості, і навчання інструментам громадської участі всіх посадових осіб, що працюють в публічній службі місцевого самоврядування, так і ОГС на рівні громад [56, С. 147].

Стратегія комунікаційної взаємодії органів державної влади з недержавними суб'єктами потребує використання різноманітних заходів:

- інформування громадськості – це діяльність щодо надання своєчасної інформації чи повідомлень стосовно новин, змін, роз'яснень щодо побоювань громадян. Ця стратегія спрямована на підвищення поінформованості громадськості та забезпечення прозорості влади;

- роз'яснення – це процес пояснення мотивів, цілей, логіки та наслідків рішень органів влади, а також відповідей на запитання, сумніви та критику громадськості. Ця стратегія спрямована на підвищення розуміння та підтримки громадськості та забезпечення відкритості влади;

- переконання громадськості – це діяльність із заохочення громадян до участі в громадському житті, формування позитивного ставлення та емоційної залученості громадськості, зміна сприйняття та стимулювання бажаної поведінки громадян. Ця стратегія спрямована на формування довіри громадськості та забезпечення впливу влади;

- консультації – це процес залучення громадськості до участі в обговоренні та оцінці рішень органів влади, а також урахування їхньої думки та пропозицій. Ця стратегія спрямована на підвищення зацікавленості та задоволеності громадськості та забезпечення партнерства влади;

- співпраця – це процес спільного прийняття рішень органами влади та громадськістю, а також спільної їхньої реалізації та контролю. Ця стратегія спрямована на підвищення відповідальності й солідарності громадськості та забезпечення демократичності влади.

Як бачимо, модель комунікаційної взаємодії публічної влади справляє значний вплив на якість управління, соціальний договір і громадянське суспільство. Для України актуальним є перехід від односторонньої до багатосторонньої моделі комунікації, яка б сприяла ефективному діалогу між усіма зацікавленими сторонами. Для кращого розуміння, що саме впливає на комунікаційну взаємодію на міжособистісному рівні, пропонується наступна класифікація бар'єрів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Бар'єри ефективної комунікаційної взаємодії органів державної
влади та місцевого самоврядування з громадськістю**

Види бар'єрів	
Міжособистісні	Організаційні
Індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлення	Спотворення змісту повідомлення
Неточність у тлумаченні значення слів, жестів, інтонації, міміки тощо	Невідповідність способу передачі інформації її сприйняттю
Обмеженість інформаційної місткості сприйняття	Комунікаційна, професійна та методологічна некомпетентність держслужбовців
Розбіжності в рівні знань	Неефективність організаційної структури
Розбіжності в емоційному стані	Проблема адресності повідомлення
Розбіжності статеві, расові, соціально-економічного статусу	Неефективна структура організації – чим вища в організації вертикаль влади, тим більша ймовірність спотворення інформації
Розбіжності в досвіді, потребах та інтересах	Неефективне управління організацією комунікацій та розподілу завдань
Психологічна несумісність осіб, що беруть участь у процесі комунікації	Конфлікти як між працівниками, так і між підрозділами
Невміння вислухати співрозмовника	Авторитарне ставлення адміністрації органу державної або місцевої влади до підлеглих
Велика кількість джерел отримання інформації	Нечіткість виконання або небажання керівників виконувати свої обов'язки
Труднощі у виборі основного напрямку спілкування	Відсутність здорової атмосфери у розробленні ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою
Одержувач інформації декодує її на свій розсуд	Невірне визначення прав і відповідальності
Відправник інформації невірно її кодує	Страх керівників та підлеглих за наслідки при передаванні надто відвертої інформації
Психологічне налаштування відправника інформації щодо отримувача і навпаки	
Упереджене ставлення обох контрагентів комунікації до теми обговорення та наведеної аргументації	
Інстинктивне відчуття протесту проти нав'язування чужої волі	
Спільні	
Труднощі в отриманні зворотного зв'язку	
Інформаційні перевантаження – перевищення реальних можливостей системи комунікацій та держслужбовців, які до неї входять, обробляти інформацію	
Спрощена інформація, що несе в собі мало конструктивних ідей та слабо пов'язана з контекстом повідомлення	
Конкуренція між повідомленнями (одночасний вплив на отримувача декількох джерел інформації)	
Велика кількість джерел отримання інформації	
Втрата частини змісту повідомлення під час невірного кодування та декодування інформації	

Рішенням для цих викликів може бути навчання ефективній комунікаційній взаємодії як публічних службовців, так і представників організацій громадянського суспільства. Певні кроки вже почала робити Національна агенція державної служби, рекомендуючи онлайн курси підвищення кваліфікації [80, С. 65]. Але цього вкрай недостатньо для того, щоб сформувати певну культуру взаємодії. Тому навчання і розвиток публічних службовців і співпрацівників ОГС є важливим питанням.

Серед науковців існують певні погляди на завдання публічних комунікацій. Так, І. Цікул вважає «завдання комунікацій органів публічної влади – не впливати на суспільну оцінку дійсності, а реагувати на неї» [129, С. 30]. Саме так, але треба розуміти, що громадяни, відповідно до правозахисного підходу, є носіями права, а посадові особи, відповідальні за певні напрями роботи або надання певних публічних послуг, є носіями обов'язків і відповідальності, тому для громадян важлива не реакція словами, а реакція конкретними діями. Тому, ми вважаємо, що реагування – це саме вжиття конкретних заходів впливу в межах компетенції, щоби порушене громадянами проблемне питання було вирішене, або було чітко артикульовано, коли саме і що саме відбудеться в перспективі для вирішення порушеного громадянами питання.

Ми в свою чергу пропонуємо не лише реактивну комунікацію, як реакцію на певні скарги і проблеми, а проактивну комунікацію, яка пояснює, а що саме і коли буде прийнято, коли відбудуться певні події, або чому, наприклад, вчасне використання вакцини рятує життя. При наявності зворотнього зв'язку, публічна комунікація стає двостороннім процесом, що дозволяє як громадськості, так і органам публічної влади коригувати повідомлення та вибудовувати комунікаційну взаємодію.

Отже, відсутність єдиної ефективної моделі комунікаційної взаємодії органів державної влади обумовлена існуванням різних політичних систем, особливостями законодавчої бази, інституційною спроможністю. Разом з тим, важливими факторами, які визначають універсальну ефективну взаємодію органів публічної влади та суб'єктів недержавного сектора є: повага до автономії

та різноманітності всіх учасників цього процесу, визнання їх ролі та внеску в суспільні справи, чутливість до їхніх потреб та очікувань, взаємність в обміні інформацією та зворотному зв'язку, раціональність в аргументації та доказах, надійність у зобов'язаннях і діях.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз теоретичних основ засад комунікаційної взаємодії в публічному управлінні дозволяє зробити наступні висновки:

1. Комунікаційна взаємодія в публічному управлінні – це інформаційно-комунікаційний процес, що відбувається в певному інформаційно-комунікаційному середовищі, спрямований на об'єднання комунікаційних зусиль з метою узгодження та налагодження взаємовідносин для отримання певних результатів взаємодії між органами публічної влади з громадськістю та іншими заінтересованими сторонами. В неї мають бути наступні характеристики – прагматичність, когнітивність, семіотичність, онтологічність, етнокультурність – і вона має базуватися на правових, соціальних, фінансових та інших умовах, як і будь-яка діяльність, що регламентується певними законодавчими та нормативно-правовими актами щодо питань її організації та функціонування. До суб'єктів публічної комунікації та її середовища, відносимо органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та інші суб'єкти, яким делеговано державно-владні повноваження, а правову основу діяльності яких складають норми адміністративного права. Недержавний сектор публічної комунікації представлений бізнес-спільнотами, міжнародними організаціями, неполітичними, професійними та креативними об'єднаннями громадян, політичними партіями, а також поширювачами, споживачами інформації та інформаційними спільнотами (журналісти, блогери, групи в соціальних мережах тощо).

2. Сучасний європейський правовий простір стосовно комунікаційної політики базується на таких основних документах: Європейська конвенція про захист прав людини, Європейська хартія міського самоврядування, Конвенція про доступ до офіційних документів, Конвенція про доступ до інформації, участь громадян у прийнятті рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосується довкілля (Орхуська конвенція) та інші. Але, оскільки комунікаційна взаємодія в кожній з країн Європи має свої національно-культурні особливості, то, відповідно, кожна країна Європейського Союзу має власне національне законодавство, що регулює це питання. Україна, як незалежна держава, рухаючись у бік європейського правового простору, провадить власну регулятивну політику у сфері комунікацій.

3. Комунікаційна взаємодія між органами державної влади та різноманітними суспільними інститутами має базуватись на основі певних моделей комунікацій, інструментарій яких дозволяє встановлювати ефективні взаємозв'язки, розвивати громадянське суспільство і пропонувати кращі рішення для публічного управління. Відсутність єдиної ефективної моделі комунікаційної взаємодії суб'єктів державного і недержавного секторів обумовлена існуванням різних політичних систем, особливостями законодавчої бази, інституційною спроможністю. Разом з тим, важливими факторами, які визначають універсальну ефективну взаємодію органів державної влади та недержавних суб'єктів, є: повага до автономії та різноманітності різних державних акторів, визнання їх ролі та внеску в суспільні справи, чутливість до їхніх потреб та очікувань, взаємність в обміні інформацією та зворотному зв'язку, раціональність в аргументації та доказах, надійність у зобов'язаннях і діях.

Основні положення та наукові результати даного розділу дослідження відображено у публікаціях автора [55; 56; 59].

РОЗДІЛ 2.

КОМУНІКАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ ІЗ ЗАІНТЕРЕСОВАНИМИ СТОРОНАМИ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Новітні тенденції функціонування комунікаційної взаємодії суб'єктів державного і недержавного сектору в Україні та світі

Системна криза в економіці та політиці, що проявилася по всьому світу, відобразилася на довірі людей до держав, урядів, політиків. Edelman Trust Barometer в 2017 році зафіксував найнижчий рівень довіри населення до чотирьох ключових інститутів – держави, ЗМІ, недержавних організацій, бізнесу – за весь період замірювань у цих сегментах [135].

Проведений останніми роками в низці європейських країн протягом чотирьох років Re.Cri.Re. аналіз показав, що люди почали сприймати інститути влади як частину проблем у державі через їх нездатність забезпечити захист від потрясінь, під впливом яких перебувають країни та громадяни. Розчарування пов'язане насамперед із тим, що очікування громадян від урядів формувалися під впливом зобов'язань, які не були виконані [1]. І тому невдоволення якістю життя підсилювалося невдоволенням діями урядів.

Оскільки довіра до урядів є одним із базових елементів легітимності та впровадження у дію прийнятих рішень, що стосуються політики держави, то треба з усією відповідальністю поставитися до цих даних та розробити заходи щодо дієвих змін у державних комунікаціях.

Аристотель дає визначення ролі комунікації у формуванні перших держав. Він акцентує увагу на тому, що основою будь-якого об'єднання є визначення спільного інтересу, і заради забезпечення довготермінових потреб люди, спілкуючись, об'єднувалися у сім'ї, поселення та в перші держави [135]. Тому роль державних комунікацій надзвичайна, і саме політичні й урядові комунікації мають формувати очікування громадян щодо спільних благ, які створюються спільними ж зусиллями.

Англійський науковець Даррен Дж. Ліллекер проаналізував понад 50 концептів, теорій, стратегій та видів діяльності, пов'язаних із політичною комунікацією у публічній сфері політики та державного управління. Він зазначає, що «політична комунікація – це своєрідний вид політичних відносин, без яких неможлива динаміка сучасного політичного процесу. Значення її недооцінити неможливо, оскільки люди, як відомо, здатні оцінювати дії, в тому числі й політичні, лише за наявності певного обсягу знань та інформації. Їх і повинна забезпечити політична комунікація» [50, С.185].

Політичні функції мас-медіа в країнах з різними політичними системами визначив та узагальнив німецький дослідник Герд Штромайер [134, С. 205]. Згідно з його концепцією, первинні політичні функції мас-медіа полягають у забезпеченні відкритості та формуванні загальнодоступного простору; вторинні (це інформація і контроль) – у інформуванні громадськості і контролюванні політиків. Функціями третього рівня автор вважає політичну соціалізацію та інтеграцію, політичне навчання та виховання, формування громадської думки та політичної волі. Політичні функції медіа виконують у взаємодії з громадськістю, яку автор визначає як комунікаційну систему [134, С. 205].

Оскільки громадяни оцінюють важливість інформації на підсвідомому рівні, державна комунікація через медіа може бути ефективною лише по відношенню до тих громадян, хто спочатку вірить джерелу комунікації та/або особі, яка цю інформацію представляє. Респонденти Edelman Trust Barometer по всьому світу (як показують результати опитувань) відчувають, що вони зазнають суттєвих наслідків у результаті діяльності медіа, які не виконують своїх обов'язків. Ці наслідки відображені в таблиці 2.1. Як бачимо із цієї таблиці, брак довіри до медіа робить посилює недовіру в суспільстві до влади й бізнесу, які для просування вигідної для них інформації користуються засобами масової інформації як каналом комунікації.

У той же час громадяни мають очікування по відношенню до ЗМІ, наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.1

Наслідки розповсюдження неправдивої інформації [135]

Наслідки	Твердження	Відсоток респондентів
Втрата розуміння, де серед наданої інформації істина	Я не впевнений, що є правда, а що ні	59%
Втрата довіри до лідерів уряду	Я не знаю, кому з політиків можна довіряти	56%
Втрата довіри до бізнесу	Я не знаю, кому з компаній чи брендів можна довіряти	42%

Таблиця 2.2

Очікування респондентів від медіа [135].

Очікувані результати	Відсоток (у %)
Якісний захист інформації від фальшивих новин	36%
Навчання значущим навичкам	50%
Інформація про хороші життєві рішення	45%

Наведені дані свідчать: якщо влада бажає зміни ставлення громадян до державних комунікацій, частиною екосистеми яких є засоби масової інформації; медіа треба також змінюватись, у відповідності до очікувань громадян.

Наведені результати опитування підтверджують світові тренди про зростання недовіри до влади в різних державах через операційну неспроможність державних інститутів виконати всі зобов'язання, які сформували очікування громадян, і це призводить до негативних оцінок дій державних діячів. На нашу думку, довіра й підтримка народжуються з виконання обіцяного, з віри у добрі наміри, з близького та зрозумілого спілкування про блага та потреби, які цікавлять громадян сьогодні, з каналів комунікації, що

мають кредит довіри громадян. Тому зараз слід докладати значних зусиль, щоб відновити довіру громадян до влади та політик, що впроваджуються нею.

«Те, що відбувається зараз, те, що можна назвати кризою демократії, є крахом довіри. Переконанням, що лідери є не лише корумпованими чи тупими, а й бездарними. Щоб діяти, потрібна влада: бути здатним щось робити; а ще потрібна політика: вміння вирішувати, що саме треба робити. Питання в тому, що цей альянс між владою і політикою в руках держави-нації закінчився. Влада глобалізувалася, але політика є такою самою локальною, як і раніше. В політики зв'язані руки. Люди вже не вірять в демократичну систему, тому що вона не виконує своїх обіцянок» [2, С.82] – пояснює нам соціолог Зигмунт Бауман.

Чи можуть державні інституції передбачати і відповідати за свої стратегічні плани, якщо кожна країна зазнає впливу глобальних викликів, таких, наприклад, як наслідки глобального потепління і зміни клімату; пандемія COVID-19 та глобальні корпоративні інтереси, а разом з тим переміщення бізнесів і вибіркоче розповсюдження сучасних технологій; глобальні комунікаційні мережі й поширення дезінформації. Для відповіді на ці виклики кожній країні треба навчитися будувати вдалу комунікаційну взаємодію фактично з усім світом. Знову процитуємо Зигмунта Баумана «Демократичні інституції не були спроектовані для того, щоб керувати ситуаціями взаємозалежності. Сучасна криза демократії – це криза інституцій» [2, С.201].

Формування ефективних державних механізмів комунікації є пріоритетним завданням урядів сьогодні [74, С. 102]. Безумовно, вагомий внесок був зроблений українськими та міжнародними дослідниками питань державних комунікацій, але, на наш погляд, додаткового розкриття потребує тема, чому та заради чого громадяни й уряд мають відновити довіру один до одного, щоб надалі будувати розвиток країни разом.

Тому ми проводимо аналіз поточної ситуації у сфері державних комунікацій та формуємо низку гіпотез щодо шляхів формування механізмів ефективних державних комунікацій у сучасних умовах. Вважаємо, що державні комунікації можуть бути визначені як уся діяльність установ та організацій

державного сектору, яка спрямована на передавання та обмін інформацією, насамперед, з метою презентації та пояснення урядових рішень і дій, сприяння легітимізації цих втручань та реформ на захист визнаних цінностей, на інформаційну підтримку надання державних послуг, на укріплення соціальних зав'язків та на інформування й підтримку громадян під час кризових подій.

У політичній комунікації беруть участь не тільки урядові організації, а й політичні партії, громадські організації, рухи, групи тиску та лідери думок. Одне з найповніших тлумачень сутності політичної комунікації було запропоновано Р. Шварценбергом, який визначає її як процес передавання політичної інформації, завдяки якому вона циркулює від однієї частини політичної системи до іншої і між політичною системою і соціальною системою. Триває безперервний процес обміну інформацією між індивідами та групами на всіх рівнях [40, С. 78].

«Ви у державних комунікаціях більше не обираєте порядок денний. Його вам надає середовище та події, що відбуваються довкола» [40, С. 79], – стверджує Деніс Ландсберт-Нун із Burson-Marsteller, експерт з урядових комунікацій, який працював з урядами Польщі та Литви щодо інтеграції до ЄС.

Виокремимо виклики останніх років, що суттєво впливають на комунікації урядів у світі:

1) необхідність для урядів приймати рішення в умовах непрогнозованості подій, невизначеності сьогодення і майбутнього, складності та неоднозначності загальних умов і ситуацій [128];

2) зростання відкритості й прозорості державних витрат збільшує вимоги з боку громадян про скорочення цих витрат та ефективність державних послуг. Тому уряди переводять частину державних функцій на вільний ринок замовлень, розділяючи відповідальність за якість із виконавцями [202];

3) зменшення ролі державних інституцій, як голосу влади, оскільки будь-яку інформацію можна знайти в Інтернеті одним натисканням кнопки, та зростання негативного впливу фейкових новин, які державні інституції не в змозі контролювати;

4) зниження авторитету державних установ через неспроможність протистояти викликам світової кризи та надати дієвого захисту громадянам від її негативного впливу;

5) зростання розподілу між людьми за принципом «свої-чужі», нарощування виокремлення і протистояння до «чужих» людей, думок, реформ тощо;

6) зростання популізму в країнах на ґрунті триваючих конфліктів, стихійного лих або інших кризових явищ.

Сьогодні нам потрібен розвиток політичних систем, який можна визначити як зростання здатності політичної системи бути гнучкою, пристосовуватись до мінливих соціальних умов, а саме – вимог груп, нового співвідношення сил і ресурсів влади при збереженні й збільшенні можливостей для еліт і рядових громадян виконувати свої специфічні функції у справах управління суспільством і державою [84, С. 207]. Тому, на наш погляд, формування бачення майбутнього – спільно визначена та зрозуміла мета – може стати магнітом для всіх у складних комунікаційних системах. Мета створює культуру, а культура і спілкування мають формувати нову організаційну систему. Відповідно, організаційні мембрани повинні розчинитися для пошуку кращих рішень між різними структурами і установами, в тому числі державними. Трансформація урядових комунікацій залежить від особистої трансформації мислення і способу життя всіх учасників процесу [154, С. 264]. Ієрархія вже не спрацьовує, тому вирішальним стає вплив організації чи окремої людини.

До процесу створення спільного майбутнього важливо долучати всіх учасників політичного процесу, включаючи політичних діячів і політичні партії, які комунікують із громадянами та розробляють Програми – пропозиції для громадян дієвих змін на краще у майбутньому. Після виборів партії-переможці формуватимуть уряд та через участь у державному управлінні зобов'язані впроваджувати партійні програми. Але, як бачимо на прикладі України, партійці, приходячи до влади, починають розуміти, що обіцяне в умовах відсутності комунікацій та обмежених операційних можливостей у самих інститутах влади

виконати неможливо. Перешкодами стають бюрократизм, роз'єднаність між державними органами, сповільнене прийняття рішень, орієнтування на короткострокові результати. Не виконуючи свої передвиборчі обіцянки, партії та партійні діячі втрачають довіру людей.

Інший аспект, який заслуговує на увагу – всі традиційні політичні комунікації з громадою розраховані на те, що громадяни приймають всі рішення влади або підтримують ініціативи уряду, базуючись виключно на раціональному виборі. Але ці очікування, на жаль, не дають зараз бажаного результату. Люди продовжують втрачати довіру до влади, бо дії влади не відповідають очікуванням людей.

Останніми роками багато вчених фіксують обмежену раціональність людей. Так, аналіз у рамках проекту ЄС «Між уявленням про кризу і кризою уявлень» рекомендує враховувати інтерпретуючий і культурний характер поведінки людини [1]. Це потрібно враховувати, як на етапі проектування нової політики, так і на етапі її імплементації. Люди бажають і можуть брати участь у формуванні політики змін, що стосується їхнього життя.

Маркетологами підраховано, що у прийнятті понад 85% наших рішень нами керує підсвідомість. «Це означає, що те, як ви презентуєте свій продукт, слова, які використовуються у вашому маркетингу, і навіть кольори, які використовує ваш бізнес, несвідомо впливають на процес купівлі. Підприємства щорічно витрачають мільярди, зосереджуючись на 15%, замість того, щоб зрозуміти та навчитися працювати з 85%» [183], – пише Стефан Папас.

Цей крок узгоджується зі зростаючим визнанням значенням культури у соціально-політичних процесах і, зокрема, в розробці політики й державних рішень. Культура – це постійна динаміка сприйняття, за допомогою якої люди інтерпретують світ і в контексті якої вони відчують, думають і діють [1]. У кожного з нас є своє світосприйняття, яке спроможне змінити початковий зміст повідомлення. Це треба враховувати та передбачати можливість адаптації політик у громадах.

Виходячи з цього, у проекті ЄС «Між уявленням про кризу і кризою уявлень» проводиться систематичний аналіз культурного середовища європейських суспільств, спрямований на те, щоб краще зрозуміти нинішній соціально-політичний та інституціональний кризовий сценарій [1]. Метою цього аналізу було визначення критеріїв, що зорієнтують і підтримають державних діячів і політиків у їх зусиллях із розробки та здійснення політики, яка узгоджується з викликами кризи.

Цей підхід не стосується всіх видів політики. Він не прийнятний для універсальних політик. Однак більшість політик діють або в рамках одного культурного середовища – політики всередині культури, або за допомогою активізації культурних елементів (наприклад, цінностей, переконань, соціальних сценаріїв, дискурсивних практик), вони виступають в якості чинників втручання (наприклад, політика, що змінює систему шкільної освіти або закликає поважати етнічні, релігійні або культурні відмінності). Такі програми є прикладами впливу політики через культуру.

Тому дуже важливими посередниками у впровадженні системних змін та реформ мають стати органи місцевого самоврядування, які мають сьогодні близький контакт і постійне спілкування з мешканцями територій і громадськими об'єднаннями, неформальними спільнотами, рухами, профспілками, релігійними установами, спортивними клубами та іншими акторами громадянського суспільства. Через їх роль між державними установами та суспільством вони стають двосторонніми ланцюгами обміну важливою інформацією між керівниками держави та громадянами [70, С. 151]. Оскільки в громадських об'єднаннях учасники отримують інформацію про нову політику Уряду або інші суттєві зміни, які стосуються їх життя безпосередньо, не від посадовців, як ініціаторів змін, а від лідера громадської думки, то такій інформації довірятимуть більше, оскільки людину знають і їй довіряють. Саме тому людський чинник завжди буде одним із найважливіших, оскільки безпосереднє спілкування між людьми важко замінити чимось іншим.

Також важливо брати до уваги, що протягом століть групи людей поєднують символи, тому вони мають велике значення в їх житті. Символіка допомагає формувати індивідуальний життєвий світ особистості, відрізнити «своїх та чужих», будувати комунікаційну взаємодію, і в цьому плані символи є певними формами регулювання соціальної поведінки. Це визначається насамперед тим, що будь-яка інформація, що сприймається людиною, є певним набором візуальних і звукових символів. І кожна людина розшифровує її зміст у формулах, що мають для неї певний сенс [25, С. 79].

У громадських об'єднаннях суб'єктивність окремих людей і груп формується окремими (внутрішньогруповими) правилами. Відтак їхні інформаційні обміни всередині своєї групи ґрунтуються на взаємній довірі. І це сприяє процесу адаптації до нового і до сприйняття нових ціннісних настанов чи нормативних приписів. Тобто, адаптивна роль спільноти полягає в тому, щоб спробувати зрозуміти інші контексти: саме у взаємодії з іншими, несхожими людьми, ідеями, правилами поведінки люди можуть розвинути власні компетенції [1]. Також в середині спільноти людям легше сприйняти та засвоїти ті дії, політики, рішення, які не можуть бути сприйняті ними індивідуально через культурні, релігійні та інші світоглядні особливості. І тут важлива роль лідерів груп (спільнот): вони мають виступити посередниками між членами своєї групи і владою і донести до влади зауваження та побажання людей. В свою чергу, державні діячі мають адаптувати політики та рішення до місцевих умов впровадження та сприйняття.

У державних комунікаціях слід також брати до уваги результати останніх досліджень, що вказують на те, що популізм та радикалізація приваблюють людей там, де через конфлікти, стихійні лиха або крайні прояви бідності немає місця для бачення майбутнього. І тому для людей у таких умовах єдиним способом сприйняття майбутнього стає страх і фаталізм. Аналіз у рамках проекту ЄС «Між уявленнями про кризу і кризою уявлень» показує, що під час кризи люди не шукають вірне рішення, вони частіше прагнуть втекти від свого нинішнього стану [1].

Як зазначають Ельчард і Спруйт, привабливість популізму полягає в тому, що це політика надії. «... Як не парадоксально, популізм з'являється як політика надії – хтось, безсумнівно, каже відчайдушна політика надії – це політика, яка виражає надію на те, що там, де діючі партії та еліти не змогли, звичайний народ, здоровий глузд і політики, які дають голос людям, можуть знайти рішення, зупинити спад, повернутися до витоків, до суспільства. Пропонується повернення назад і це, безсумнівно, частково ностальгійний та романтизований погляд у минуле, яке виглядає добре і справедливо» [151, С.3].

Тому ті політичні діячі, які пропонують повернення до минулого, так популярні зараз у різних країнах. Але, насправді, вони не можуть зупинити процеси змін, що відбуваються у світі й країнах, в яких вони обрані громадянами, щоб повертатися в минуле [1]. А зростання їх популярності несе загрозу справжньому розвитку держави в інтересах її громадян.

«Популістам не так просто бути звичайними політиками чи вести бізнес, адже тоді вони втратять довіру тих, для кого політика є світом, проти якого вони протестують. Тому популістські партії й рухи, розуміючи це, пропонують та розвивають міф про катастрофічність реальної ситуації, яка, відповідно, вимагає постійної мобілізації. Така риторика не може постійно експлуатувати лише політичну тематику. І популісти переводять конфлікт у галузь моралі: йдеться вже не про політичні питання – податки, перерозподіл, економічну політику, а про моральність – патріотизм і зрадництво, чесність і лицемірство, добро і зло, релігійні символи й переконання. Якщо брати лише такий контекст, то вибори втрачають політичний сенс, тому що змагання відбувається не між альтернативними програмами державної політики, а між здатністю і вмінням маніпулювати емоціями виборців» [110, С.140].

Системна криза вимагає глибинних культурних інновацій від урядів, держав, муніципалітетів, тому що завдяки процесу глобалізації та прискоренню темпу обміну інформацією відбувається зміна уявлень про те, як люди думають про себе й про світ. І аби країни встояли під час такого дрейфу, державні

установи повинні відновити свою функцію проектування і керівництва суспільствами щодо можливих світових змін [54, С. 46].

«Державні установи повинні знову представити майбутнє як основний параметр розробки політики; лише в довгостроковій перспективі можна розглянути поточні драматичні потрясіння та творчий синтез між сучасними конфліктуєчими інтересами, вимогами та динамікою. Потрібна нова інституціональна культура – політика бажання. З іншого боку, це не справжня інновація, а спосіб повернутися до формулювання бачення спільного майбутнього...» [1, С. 23].

На думку британського дослідника Пітера Померанцева, щоб відповісти на виклики розповсюдження популізму і дезінформації треба більше приділити увагу просвітницьким програмам для людей. А також бути уважним до медійників, а в нашому фокусі – саме працівників систем урядових комунікацій. Вони мають працювати над створенням привабливого і якісного контенту, який є достовірним і побудованим на фактах, щоби прорватися до людей крізь інформаційний шум. Адже марно очікувати, що люди самі будуть його вишукувати [69].

Перелік сучасних світових викликів поповнило надання можливостей вибору послуг: між тими, які надає державний сектор за кошти платників податків, або за кошти від оплати послуг державних підприємств, і послуг, які пропонує приватний сектор, за які люди сплачують безпосередньо.

Публічне управління у всіх країнах функціонує за рахунок суспільного блага – коштів платників податків. Економічним критерієм його функціонування є мінімізація витрат на задоволення суспільних потреб. Менше звертається уваги на ефективність самого процесу надання суспільних благ. Які саме потреби треба задовольнити в першу чергу – вирішують уряди країн. В основу такого рішення покладено суспільний інтерес [30, С. 705]. Для цього уряду треба враховувати, що до суспільних благ мають отримати доступ всі суспільні групи, включаючи літніх людей, людей з інвалідністю, зі складним життєвим досвідом та інші важливі суспільні групи.

У публічному управлінні змінити поведінку громадян на більш суспільно-корисну означає реалізувати певну політику. Попит на окремі види діяльності визначається за принципами соціальної справедливості із задоволенням найбільш поширених, середніх і нагальних потреб громадян [118, С. 315]. Певні рішення щодо зміни політики або ухвалення нової відбувається на основі голосування, публічних консультацій, переговорів, власного бачення справедливості особами, що приймають рішення, інших чинників. Тому функціонування всього публічного управління має бути під постійним демократичним контролем.

Функції державних інституцій в країні можна визначити як:

- реалізація державної політики,
- висвітлення у медіа та інших каналах комунікації діяльності органів публічної влади,
- звітування громадянам про діяльність публічної влади,
- підвищення внутрішньої згуртованості всередині органів публічної влади та їх чутливості до громадськості,
- мобілізація підтримки від громадян для органів публічної влади
- формування ефективних рішень в умовах невизначеності майбутнього із залученням заінтересованих сторін.

До відомого переліку ми додали функцію про те, що влада має формувати ефективні рішення в умовах невизначеності майбутнього. А невизначеність (як неповнота інформації для прийняття рішення) може зламати всі плани і стратегії. «В результаті всіх наших функцій, наших зусиль, технологій, обставин і непередбачуваних обставин («чорних лебедів») ми отримуємо невизначеність – не можемо прогнозувати результати довготривалих цілеспрямованих зусиль» [39], – наголошує психотерапевт Роман Кечур. Тобто функція стратегічного планування в таких умовах обмежена або взагалі не можлива, і тоді ми маємо об'єднуватися навколо цінностей, алгоритмів, обмежень (часових, правових, етичних).

Тому функція прийняття рішень в умовах невизначеності майбутнього – важлива, і останніми роками, особливо на тлі збройного російсько-українського конфлікту, набула ще більш вагомого значення.

Для виконання цієї функції державні інституції мають виступати не лише як регуляторний орган, а і як учасник відкритого процесу, до якого залучені інші заінтересовані сторони. Ефективність такої політики значною мірою залежить від співпраці між усіма учасниками, залученими до її реалізації, і від того, чи вони розуміють її і чи отримують від неї користь [42, С. 123]. Неможлива співпраця без комунікаційної взаємодії публічної політики із заінтересованими сторонами, яка виглядає як певна послідовність дій: спочатку інформування про виклики, над якими працює державний орган, після того – адвокація/переконання щодо запропонованої політики та реформ, і для вироблення спільного і найкращого рішення – залучення думки громадян.

Окрім війни, на перебігу справ в Україні відбилася і світова система криза. Про це, зокрема, свідчать дані останніх соціологічних досліджень GfK Ukraine [24], яке проводилося протягом 2014 – 2017 років на замовлення IRI. Розглянемо результати опитування українських громадян у грудні 2017 року (табл. 2.3). Дослідники просили респондентів оцінити правильність обраного політичного вектору в державі та дії влади з його втілення.

Таблиця 2.3

Результати опитування громадян України

Питання щодо перебігу справ в Україні	Так	Інше
Як Ви вважаєте, загалом, справи в Україні йдуть у правильному напрямку?	13%	87 %
Як Ви вважаєте, загалом, справи в Україні йдуть у неправильному напрямку?	71%	29%
Питання щодо схвалення громадянами дій влади	схвалюю	не схвалюю
Ви схвалюєте чи не схвалюєте діяльність Президента України Петра Порошенка?	14%	77%
Ви схвалюєте чи не схвалюєте діяльність Кабінету Міністрів під керівництвом Володимира Гройсмана?	16%	77%
Ви схвалюєте чи не схвалюєте діяльність Верховної Ради України?	8%	86%

Як бачимо із відповідей респондентів, більшість із них були незадоволені державним курсом і чинною владою (антирейтинг політиків коливається від 54 до 86%), що й підтвердилося у 2019 році обранням нового Президента та оновленням складу Верховної Ради.

Для підтвердження актуальності потреби в комунікаційній взаємодії наведемо дані дослідження Групи, яка працювала над запровадженням реформи комунікаційної функції при Кабміні в 2016 році [141]. Українців попросили оцінити рівень інформування щодо реформ/змін (табл 2.4).

Таблиця 2.4

Стан інформування громадян очима самих громадян

Характеристика інформації	У %
Інформація не викликає довіри, часто не достовірна	39,2
Інформації замало	28,1
Інформації забагато, але інформація не зрозуміла	24,4
Важко сказати	6,2
Така інформація потрібна тільки спеціалістам	12,2
Інформації багато і вона зрозуміла	0,6

Знову ж таки, результати опитування наочно підтверджують низький рівень комунікації між владою та громадянами. І особливо слід наголосити, що рівень довіри до інформації державних та місцевих органів влади дуже низький.

Сьогодні рівень довіри громадян до ЦОВВ та ОМС підвищився, але, у порівнянні з іншими державними та громадськими інститутами, все одно найнижчий. Про це зокрема свідчать дані дослідження Інституту Разумкова у лютому - березні 2023 року [185, С. 48].

Природно, що найвищий рівень довіри мають Збройні Сили України з Нацгвардією, адже вони щодня захищають нас від ворога, волонтерські організації, які збирають кошти і допомагають військовим і постраждалим цивільним громадянам. І тут справа не лише в тому, що вони – головні актори

захисту від страшної загрози, а у й тому що і ЗСУ, і волонтери – це ті самі пересічні громадяни. Медіа України так само мають досить високий рейтинг довіри, адже долають інформаційну невизначеність і знижують таким чином загальний рівень суспільної тривожності. Більше половини опитаних довіряють Національному Банку, який утримує національну валюту (табл. 2.5) [81].

Таблиця 2.5

Рівень довіри населення до державних та громадських інститутів

Інститут	Рівень довіри (у %)
Збройні Сили України	96%
Волонтерські організації	88%
Національна Гвардія України	86%
Громадські організації	66%
Медіа України	65%
Голови міста/села, в якому живе респондент	56%
Рада міста (селища, села), в якому живе респондент	56%
Національний банк України	58%
Уряд України	50%

У табл.2.6 представлено ті, інститути, яким, за результатами [81] громадяни України висловлюють недовіру.

Таблиця 2.6

Джерело недовіри для громадян України

Джерело недовіри для громадян	Рівень недовіри (у %)
Державний апарат/чиновники	64%
Політичні партії	63%
Судова система	59%
Верховна Рада України	51%

Це свідчення того, що функція державних комунікацій в плані взаємодії з громадянами з подальшого інформування про реформи уряду станом на 2023 рік так і не покращилася. При цьому Україна демонструє неабияку комунікаційну спроможність в зовнішньому інформаційному просторі щодо співпраці з міжнародними партнерами і протистояння ворожій пропаганді.

І коли Україна здобуде перемогу у війні, розпочнеться тривале відновлення і запустяться процеси відновлення демократичного урядування і медіа знов почнуть працювати, висвітлюючи всі аспекти життя громадян, з новою силою постане питання, як підготувати до цього сектор комунікаційної взаємодії публічної політики.

«Ми об'єднані війною. Наші відмінності виглядають дрібними в контексті екзистенційних загроз» [39] – говорить психотерапевт Роман Кечур. Але, продовжуючи свою думку, він наголошує на тому, що ми об'єдналися тимчасово перед обличчям непередбачуваних загроз, і коли ця щоденна загроза спаде, ми почнемо одразу ж з'ясовувати і повертати в публічний дискурс все, що не доз'ясовували в минулому. Тобто попереду в нас дуже багато обговорень невирішених питань.

Отже, на сучасному етапі розвитку України важливо:

- формувати наратив бачення майбутнього навколо об'єднаних цінностей, алгоритмів, обмежень (часових, правових, етичних) з розподілом у ньому нових ролей уряду і кожного громадянина;

- там, де це можливо, розпочинати реалізацію стратегічних планів розвитку з урахуванням різних сценарних прогнозів на національному, регіональному та місцевому рівнях;

- в публічній політиці перенести акцент з «управління від чиновників» на «управління разом з людьми і для людей»;

- розробляти й впроваджувати інноваційні форми міжрівневого інституціонального співробітництва та моделі демократії участі;

- зміцнювати роль організацій громадянського суспільства;

- розробляти нову, орієнтовану на попит громадян адміністративну культуру шляхом інвестування в навчання й організаційні інновації для просування нової ідентичності та нового бачення того, що саме означає працювати на державній службі для громадян;

- готувати фахівців і розробляти стандарти і компетенції і системі державних комунікацій.

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що новітні тенденції функціонування комунікаційної взаємодії потребують якісного інформування та залучення українців до питань публічної політики, програм, послуг та ініціатив уряду, через використання різних медіа та платформ. Важливо забезпечити, щоб комунікації були доступними і об'єктивними, публічні службовці дотримувались правил і високих стандартів для урядових комунікацій, сприяли участі та консультаціям із залученням заінтересованих сторін.

2.2. Зарубіжний досвід формування комунікаційної взаємодії між державними та недержавними суб'єктами

Світові виклики поставили перед усіма країнами одні й ті ж завдання, але вирішення цих задач відрізняються в кожній країні й залежать від її національних особливостей. Для ефективного використання зарубіжного досвіду, а не лише його імплементації, нами зроблено порівняльний аналіз функціонування комунікаційних практик у трьох країнах, а саме: Франції, Канаді та Великобританії. Ці країни обрані для аналізу не випадково, оскільки їхні урядові комунікаційні практики мають певні схожі елементи з Україною, що створює підстави для осмислення їхнього досвіду та впровадження ефективних практик у комунікаційний простір нашої держави. Серед схожих елементів визначаємо: використання різних мов у комунікаціях в досліджуваних країнах, децентралізаційна модель Франції, яка активно вивчалася під час розроблення української моделі децентралізації, високий рівень ефективності комунікаційної

взаємодії, до якої прагнуть й інші країни. У аналітичній табл. 2.7 – порівняння організаційних моделей урядової комунікації Франції, Канади та Великобританії.

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз організаційних моделей урядової (державної) комунікації Франції, Канади та Великобританії

Франція	Канада	Великобританія
Модель ґрунтується на визначенні цілей, учасників і засобів публічної комунікації. Охоплює всі державні структури.	Модель базується на розподілі обов'язків і діяльності між різними суб'єктами та установами. Охоплює всі державні структури.	Модель базується на визначенні професійних стандартів і практик комунікації для комунікаторів державних служб. Охоплює всі державні структури.

У табл. 2.8 – порівняння функціоналу урядових комунікаційних служб/управлінь. Назви органів, відповідальних за державні комунікації: у Франції – Урядова інформаційна служба (SIG), у Канаді – Публічні комунікації і залучення громадськості (GCPE), у Великобританії – Державна комунікаційна служба (GCS).

Таблиця 2.8

Урядова комунікаційна служба/ управління

Франція	Канада	Великобританія
- координує, підтримує та контролює комунікацію міністерств і державних служб; - інформує громадськість про дії уряду, реформи, програми та послуги через ЗМІ, веб-сайти, соціальні мережі тощо; - керує кризовою комунікацією, міжміністерською комунікацією, європейською та міжнародною комунікацією та оцінкою комунікації [63].	- координує комунікації в уряді та забезпечує їх відповідність різноманітним інформаційним потребам громадськості. - координує комунікації з медіа, рекламою, графічним дизайном, цифровими комунікаціями, кризовими комунікаціями, діалогом із громадянами та оцінкою комунікації.	- встановлює професійні стандарти, стратегічні орієнтири, рамки якості та оцінки, програми навчання та розвитку, а також міжвідомчі комунікаційні кампанії; - підтримує комунікації із медіа, зовнішніми партнерами та іншими державними функціями.

Як бачимо, в основі організаційних моделей державних комунікацій у досліджуваних країнах є спеціальний відповідальний урядовий орган/служба.

Ці служби зосереджені на тому, аби разом з відповідними державними структурами визначити цілі, учасників і засоби публічної комунікації, загальні правила брендування та ідентичності, стандарти розробки комунікаційних компаній і проведення моніторингу і оцінки. І ця координація охоплює всі державні структури і державні програми, в момент їх реалізації на національному, регіональному рівні і на рівні місцевого самоврядування.

Таким чином, ми бачимо стратегічність в комунікаціях, що можна охарактеризувати як рушій до більш ефективної роботи в цьому напрямі. Як правило, це координується та планується на рівні вищого керівництва із суттєвим розвитком спеціалізованих підрозділів, завдяки чому забезпечений активний діалог із заінтересованими сторонами, щоб допомогти сформуванню організаційні цілі. Структура стратегічної комунікації має визначені функції, що сприяють організованій та інтегрованій комунікаційній діяльності [57, С. 86]. Комунікаційну роботу виконують кваліфіковані та обізнані професіонали, які обіймають посади на кожному рівні організаційної схеми. Стратегічні комунікації охоплюють механізми оцінки ефективності комунікаційних зусиль з точки зору вимірних результатів і використовують цифрові технології для полегшення взаємодії суб'єктів державного і недержавного секторів з урядом.

Інформаційний підрозділ у цих країнах не розглядається лише як механізм для проголошення державних рішень та випуску прес-релізів про події. Вони беруть участь у формуванні політики шляхом прогнозування реакції громадськості та мас-медіа, а також надають консультації щодо графіку виходу, формату і змісту будь-якого повідомлення, яке має бути оприлюдненим в медіа або безпосередньо на зустрічі із заінтересованими сторонами ще до його подання на розгляд міністра.

Тактичні комунікаційні структури розміщують комунікацію на нижчому організаційному рівні, орієнтованому на досягнення коротко- або середньострокових цілей.

В розглянутих прикладах ми не побачили єдиної всеосяжної комунікаційної структури. Швидше, це виглядає як розміщення та фрагментація комунікаційної діяльності по всій організаційній структурі з внутрішньою координацією різного ступеня.

Таблиця 2.9 містить порівняльний аналіз завдань органів, що відповідають за урядову комунікацію.

Таблиця 2.9

Завдання урядових комунікацій

Франція	Канада	Великобританія
<ul style="list-style-type: none"> - Повідомлення інформації: (про державну політику, права та обов'язки громадян, доступні державні послуги, дані та ключові фігури громадських дій). - Переконавання (зацікавлення і переконання громадян в легітимності та ефективності реформ і заходів, які проводить уряд). - Встановлення відносин довіри та близькості між урядом і громадянами, щоб зібрати їхні очікування, думки та пропозиції, сприяти участі та консультаціям. - Управління винятковими чи непередбачуваними ситуаціями, які можуть вплинути на нормальне функціонування установ, безпеку чи здоров'я громадян, довіру чи згуртованість уряду. 	<ul style="list-style-type: none"> - Інформування та залучення канадців через різні медіа-платформи до політики, програм, послуг та ініціатив уряду. - Забезпечення всеосяжності, доступності, об'єктивності, фактичності та незаангажованості комунікацій на підставі певних правил і стандартів. - Використання інноваційних методів та інструментів для спілкування (прим., цифрові технології, дослідження громадської думки та реклама). - Координація та інтеграція комунікації всередині та між департаментами та агентствами для забезпечення своєчасності, точності й чіткості комунікації [197]. 	<ul style="list-style-type: none"> - Інформування та навчання громадськості про політику, програми, послуги та ініціативи державних органів через різні канали та платформи (веб-сайти, соціальні медіа). - Організація консультацій з громадськістю з питань, які її стосуються, наприклад, розробка політики, розробка та надання послуг, а також механізми зворотного зв'язку. - Захист репутації та інтересів уряду як усередині країни, так і за кордоном. - Керівництво ідентифікацією бренду уряду, відповіді на запити медіа та обробка повідомлень про кризові події. - Підтримка досягнень цілей і пріоритетів уряду через узгодження комунікацій зі стратегічними результатами, вимірювання та оцінку впливу комунікацій та забезпечення співвідношення ціни та якості [157; 193].

Якщо порівнювати завдання, над якими працюють служби державних комунікацій, то вони мають багато спільного, а саме: інформувати та навчати громадськість про політику, програми, послуги та ініціативи державних органів. В описі французької урядової служби ми ще бачимо завдання повідомляти про права і обов'язки громадян, а також здійснювати інформаційні заходи загального інтересу спільно з префектами та іншими представниками, на рівні децентралізованих державних служб, що для нас є прикладом скоординованої роботи на рівні громад.

Встановлення відносин довіри та близькості, яке у французьких документах по іншому називається «діалогове спілкування», і ґрунтується на принципах поваги та чуйності – одне з пріоритетних завдань державних комунікаційних органів Франції. Крім того, в переліку їх основних завдань зазначено управління винятковими чи непередачуваними ситуаціями (кризові комунікації), і це вказує на певну пріоритетність цих комунікацій для уряду Франції.

Урядом Канади в завданнях більше зазначені інструментальні підходи, а саме: забезпечити, щоб комунікації були всеосяжними, доступними, об'єктивними, фактичними та незаангажованими, дотримуючись правил і стандартів для урядових комунікацій; використовувати онлайн інструменти і забезпечити координацію між усіма урядовими органами. Детальніше інформація подається в самих директивах і стандартах.

В описі завдань урядових комунікацій Великобританії можна побачити прагнення просувати та захищати репутацію та інтереси уряду як усередині країни, так і за кордоном, тобто, тут з'являється ще комунікація назовні країни. Це також має відображення і в щорічних документальних звітах уряду Великобританії [117, С. 145]. Уряд має широкі механізми отримання зворотного зв'язку від громадян/суспільства.

І ще нас зацікавило завдання про те, що комунікації мають підтримати і працювати на стратегічний результат уряду, вносячи свою частку в досягнення цілей уряду. Ефективний інтегративний моніторинг та оцінка допомагає

сформулювати кількісно визначену цінність і користь урядових кампаній і комунікаційних програм, забезпечити ефективне розуміння для постійного вдосконалення кампаній і показати, як кампанії сприяють досягненню успішних результатів політики, надаючи чіткі докази впливу та співвідношення: ціна-якість.

У таблиці 2.10 нами зафіксовано, які конкретно зміни відбулися в комунікативній політиці урядів Франції, Канади та Великобританії в останні роки.

Таблиця 2.10

Зміни в комунікативній політиці урядів Франції, Канади та Великобританії

Франція	Канада	Великобританія
<ul style="list-style-type: none"> - Перехід на цифрові технології, використання соціальних медіа та онлайн-платформ для прямого спілкування з громадянами. - Удосконалення урядових комунікацій під час кризи, наприклад пандемії COVID-19. - Захист персональних даних і конфіденційності: проведені зміни, які мають на меті забезпечити безпечне управління даними громадян відповідно до закону [181]. - Впровадження в комунікаційну політику інформаційних заходів загального інтересу, які відбуваються і спільно з префектами та представниками, на рівні децентралізованих державних служб 	<ul style="list-style-type: none"> - Модернізація комунікаційних каналів, в бік активного використання соціальних медіа, покращення урядових веб-сайтів та інших онлайн-платформ для спілкування з громадськістю. - Прозорість і підзвітність: в частині верифікації фактів і даних. - Еволюція традиційних медіа: Традиційні медіа продовжували відігравати важливу роль в урядових комунікаціях, але їхнє використання змінювалося відповідно до нових способів споживання інформації. - Реформування комунікаційних каналів для покращення доступу до державних послуг обома мовами – французькою та англійською. - Реформування комунікаційних каналів для забезпечення безпеки особистої інформації. 	<ul style="list-style-type: none"> - Реформа 2016 року. Запровадження політики єдиного голосу урядових комунікацій. - Щорічне визначення 5 пріоритетів уряду в комунікаціях на рік, 150 компаній, 1 план. - Віднесення політичних заяв до функціоналу політичних радників і політичних партій. - Запуск стратегії Служби урядового зв'язку (GCS) на 2022-2025 роки, яка спрямована на: <ul style="list-style-type: none"> - покращення здатності урядових комунікацій працювати разом, щоб подолати найбільші виклики, з якими стикається країна, - швидкі технологічні зміни в комунікаціях для суспільного блага, - зміцнення довіри громадськості до урядових комунікацій, - утримання, залучення та розвиток найкращих комунікаційних талантів [159; 179; 199].

Зміни в державних комунікаціях відбувалися у відповідь на певні виклики в самих цих країнах, такі як Рух Жовтих жилетів у Франції, або Brexit Великобританії, а також у відповідь на глобальні виклики, такі як пандемія COVID-19, розповсюдження цифрових медіа і каналів комунікацій, певна втрата контролю за напрямками і темпами розповсюдження інформації і дезінформації, поява штучного інтелекту, перевантаженість інформаційного простору та інші.

Прозорість і підзвітність уряду, висвітлення подій і оприлюднення публічної інформації, перехід до цифрових каналів комунікацій, заходи із захисту персональних даних і кризові комунікації – це дійсно спільні зміни, які відбувалися останнім часом в комунікаціях урядів. Але є певні відмінності, такі як: посилення ролі обох мов в Канаді. Щодо Великої Британії, то останніми роками там відбувається суттєва реформа урядових комунікацій, мета якої підвищити довіру громадян до дій уряду. В центрі реформи – не просто розпорошування інформації за допомогою багатьох каналів комунікації, а цілеспрямована доставка повідомлень тим людям, яким вона адресована урядовими комунікаторами і вимірювання ефективності таких дій. А також, залучення в урядові комунікації найсучасніших комунікаційних технологій і розробок, включаючи останні поведінкові і соціальні дослідження і напрацювання найкращих фахівців.

Яким чином у цих трьох країнах проводиться оцінка ефективності урядових комунікацій, можна дізнатися за табл. 2.11.

Враховуючи постулат про те, що ми не управляємо тим, що ми не вимірюємо, підходить й увага до оцінювання також є різними в країнах, які ми порівнюємо. Так, Франція і Великобританія приділяють увагу скороченню витрат на комунікації, а для цього постійно вимірюють співвідношення ціни та якості комунікаційної взаємодії. Канада і Франція вимірюють ефективність і правильність використання реклами в просуванні державних повідомлень.

Таблиця 2.11

Оцінювання ефективності урядових комунікацій

Франція	Канада	Великобританія
<p>Для визначення ефективності урядових комунікацій та їх відповідності етичним стандартам проводиться зовнішня оцінка.</p> <p>- Advertising Review Framework – зовнішня перевірка державної реклами на відповідність певним критеріям.</p> <p>- Національна комісія з громадських дебатів (CNDP) контролює дотримання права на інформацію та участь громадськості в проєктах розвитку або заходів, що становлять національний інтерес.</p> <p>- Державні органи також можуть звертатися за консультаціями та оцінками експертів у рамках своїх комунікаційних стратегій, залежно від потреб і обставин, для оптимізації комунікаційних бюджетів. [152; 172; 200].</p>	<p>- Оцінка починається з плану комунікації та цілей, у яких чітко вказується, яка дія очікується від аудиторії у відповідь на надану інформацію/</p> <p>- Оцінку не можна проводити «постфактум»: її необхідно запланувати в процесі планування. Після завершення кожного проєкту цей аналіз показує, чи було досягнуто результатів і які уроки можна винести.</p> <p>- Окремий механізм нагляду за рекламою.</p> <p>- Для вирішення конкретних питань урядових комунікацій створюються консультативні комітети та спеціальні робочі групи, які можуть включати неурядових експертів та представників зовнішніх заінтересованих сторін.</p> <p>- Критерії оцінки або ключові показники ефективності (KPI) завжди мають бути пов'язані з комунікаційною тактикою та цілями [148; 168; 170].</p>	<p>- Оцінка проводиться в рамках модернізації публічних дій. Розроблений Evaluation Framework 2.0, щоб забезпечити структуру для моніторингу та оцінки комунікаційних кампаній, включаючи результати та організаційний вплив.</p> <p>- Структура рекомендує стандартні заходи оцінки, які можна використовувати для розробки цілей SMART, комунікаційних цілей і ключових показників ефективності (KPI), використання оцінки для підвищення ефективності всієї комунікаційної діяльності та кампанії, а також ділитися та просувати найкращі методи оцінювання в GCS [177].</p> <p>- Рада зі стратегії та оцінювання урядових комунікацій (GCS) підтримує урядові комунікації у розробці, вдосконаленні та впровадженні найкращого підходу до планування, надання та оцінки комунікаційної діяльності [156].</p>

Канада і Великобританія схожі тим, що ввели функцію моніторингу і оцінки в стратегування і планування комунікаційної взаємодії, що стало рутинним постійним процесом і дозволяє в динаміці бачити, чи доставляються повідомлення обраним цільовим групам, чи впливають вони, і корегувати цей процес. І, крім того, ці дві країни запровадили Барселонські принципи вимірювання саме ефективності комунікаційної взаємодії (див. додаток Б, табл. 2.12).

Великобританія відрізняється тим, що провела пріоритезацію, і в основу комунікацій держави бере не більше 5 напрямів, що дозволило суттєво активізувати комунікаційний сигнал і наративи, які в межах цієї комунікаційної взаємодії передають відразу всі державні органи. Важливим є досвід Великобританії, яка для забезпечення нагляду над державними комунікаціями створює міжвідомчу раду зі стратегування й оцінювання. У ній представлені фахівці урядових комунікацій, медіа, спільноти спеціалістів з комунікацій із різних державного і недержавного секторів. Рада була створена в 2013 році для підтримки постійного зобов'язання уряду щодо розробки, розуміння та впровадження передового досвіду оцінювання в усій діяльності урядових комунікацій. Рада робить це за допомогою:

- діючи як дорадчий орган, щоб допомогти сформувати майбутні міжвідомчі комунікаційні ініціативи;

- консультування членів урядових комунікацій щодо того, як застосувати найкращі практики стратегічного планування та стандарти оцінки до своєї роботи, щоб зробити її більш ефективною та результативною;

- забезпечення ретельного контролю, чіткості і урахування всіх позицій при плануванні та оцінці кампанії урядових комунікацій, щоб забезпечити їх ефективність і надійність, і співвідношення ціна/якість;

- внесення свіжого/останнього галузевого мислення в урядові комунікації для підвищення ефективності та впливу комунікаційної діяльності в уряді.

Рада зі стратегування й оцінювання урядових комунікацій збирається тричі на рік з метою затвердження річної стратегії, перевірки протягом року показників досягнень та річних підсумків. Важливо, що в Раді присутні як державні так і недержавні професійні комунікатори, які представляють кращих учасників комунікаційної спільноти Великобританії, а також члени ради, що надають консультативну підтримку урядовим органам в розробці стратегій, використанні сучасних комунікаційних інструментів, поширюють найкращі розробки в сфері комунікацій.

Порівняння стандартів професіоналізму та етики в досліджуваних країнах проходило за такими критеріями: відповідність закону та правилам, Об'єктивність і неупередженість, прозорість, повага до офіційних мов, захист конфіденційності, оцінка та підзвітність, участь громадськості, навчання та професіоналізм. Результати такого порівняння – в таблиці 2.13 (додаток В).

Як можна побачити з таблиці, за всіма названими критеріями країни мають ідентичні стандарти, спрямовані на те, аби максимально повно забезпечити права громадян, їх доступ до інформації, мовне самовизначення та законні підстави надання урядової інформації. Окрім того, у кожній країні суворо дотримуються стандартів, пов'язаних із захистом інформаційних джерел, конфіденційності та нерозголошення особистих даних без відповідної згоди. Усі країни заохочують участь громадян у процесі комунікації, дозволяючи громадянам ставити запитання та висловлювати свою думку щодо державних питань. З боку державних органів у комунікаційній взаємодії беруть участь фахівці з урядових комунікацій, які є постійними учасниками національних програм безперервної освіти, з метою покращення навичок та розуміння етичних питань, пов'язаних з урядовими комунікаціями.

Для забезпечення узгодженості в урядовій комунікації на всіх рівнях влади, від національного до місцевого у всіх досліджуваних країнах запроваджено єдині правила візуальної ідентичності-бренду, щоб створити єдиний і впізнаваний образ держави. У табл. 2.14 зафіксовані бренди досліджуваних країн і правила їх формування.

З того, на що ми звернули увагу, аналізуючи стандарти і директиви в сфері державних комунікацій, що у кожній країні останніми роками окремо виділені стандарти доступності комунікації і інформації. Це для того, щоб громадяни, які мають комунікаційні порушення функціонування і життєдіяльності – мови і мовлення, слуху, когнітивні або нейросенсорні порушення, не залишився осторонь. Як видно з таблиці, 2.15, яка узагальнює відомості щодо політики доступності комунікацій У Франції, Канаді та Великобританії, доступність комунікації задекларована у всіх офіційних документах цих країн.

Таблиця 2.14

Єдині правила формування ідентичності - бренду

Франція	Канада	Великобританія
У Франції діють єдині правила та рекомендації щодо ідентифікації та брендингу в публічних комунікаціях. Там, де держава присутня, діє, фінансує, її присутність має бути чітко визначена. Графічна хартія – новий бренд держави [171].	Застосовуються офіційні символи урядом Канади щодо комунікаційних продуктів, як-от товарний знак Канади, герб Канади та символ прапора, дотримуючись Стандарту дизайну для Федеральної програми ідентифікації (FIP) Для такого різноманітного та децентралізованого державного управління, як в Канади, FIP є головним об'єднуючим елементом. Це сприяє візуальній узгодженості та допомагає громадськості розпізнавати федеральні програми та відрізнити їх від програм інших рівнів влади. Встановлюючи візуальний зв'язок між більшістю федеральних установ, Програма також дає державним службовцям відчуття ідентичності як службовців уряду Канади [155].	Розроблені правила брендингу [142]. Розроблений посібник із стилю Державної цифрової служби (GDS) охоплює стилі для вмісту та вказівки щодо конкретних стилів, таких як аббревіатури, цифри та акроніми [196].

Таблиця 2.15

Політика доступності комунікацій

Франція	Канада	Великобританія
Розроблена державна хартія доступності комунікацій [144].	У офіційних документах задекларована доступність [198].	У офіційних документах задекларована доступність [160].

Порівняльна характеристика моделей комунікативної взаємодії з громадськістю міститься в аналітичній таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Моделі комунікативної взаємодії з громадськістю

Франція	Канада	Великобританія
<p>Публічна комунікація у Франції є складною сферою, яка постійно розвивається. Її визначають як «простір, де обмінюються суперечливими дискурсами трьох учасників, які мають легітимність публічно висловлюватись щодо політики, і якими є політики, журналісти та громадська думка через опитування» [79].</p> <p>Уряд Франції також запустив програму Public Action 2022 ще у жовтні 2017 року з метою побудови нової моделі проведення державної політики, яка враховує цифрову революцію та її нові способи використання. Ця програма спрямована на покращення якості державних послуг, забезпечення модернізованого робочого середовища для державних службовців та підтримку скорочення державних витрат.</p> <p>Ці ініціативи ілюструють зусилля уряду Франції покращити комунікацію з громадськістю та відповідати мінливим очікуванням суспільства.</p> <p>Громадські онлайн-консультації: Уряд Франції регулярно організовує публічні онлайн-консультації з питань, що становлять суспільний інтерес. Громадянам пропонується висловити свою думку, поставити запитання та запропонувати рішення на такі теми, як екологічна політика,</p>	<p>Уряд Канади встановив принципи та вказівки щодо відкритого діалогу та залучення громадськості як частину свого зобов'язання щодо ефективного, відкритого та прозорого уряду. Залучення приймає різні форми, від постійної співпраці до широких громадських консультацій зі складних питань. Уряд прагне продемонструвати такі принципи під час взаємодії з громадськістю: прозорість, актуальність, інклюзивність, підзвітність та адаптивність.</p> <p>Медіа також відіграють вирішальну роль у комунікації між урядом Канади та громадськістю. Значна частина того, що канадці знають про своїх політичних лідерів, партійну чи державну політику, надходить через медіа, особливо з телебачення, радіо та газет, які служать основною інформаційною ланкою між населенням Канади та сферою публічної політики. Через медіа намагаються пояснити цілі та політику уряду, допомагаючи мобілізувати та зміцнити громадську підтримку, необхідну для ефективних політичних дій. Медіа в свою чергу також зосереджують увагу на суперечливій політиці, викривають корупцію та змушують політиків відповідати на запити громадян.</p> <p>Громадські онлайн-консультації: канадський уряд регулярно проводить онлайн-консультації з громадськістю на низку тем, від екологічної політики до законопроектів. Громадянам пропонується залишати свої коментарі, ставити запитання та ділитися своїми ідеями через спеціальні онлайн-платформи.</p>	<p>У Великобританії існують різні моделі комунікаційної взаємодії між урядом і громадськістю, залежно від контексту, мети та залучених учасників.</p> <p>Одна з можливих моделей базується на концепції деліберативній (дорадчій) демократії, яка підкреслює роль громадського обговорення у формуванні державної політики та рішень. Згідно з цією моделлю, уряд і громадськість беруть участь у діалозі, який ґрунтується на доказах, поважає різні точки зору та орієнтується на пошук спільної мови. Цю модель можна застосовувати до різних етапів політичного процесу, таких як визначення порядку денного, формулювання політики, реалізація та оцінка ефективності. Деякими прикладами дорадчих практик у Великобританії є збори громадян, партиципаторне бюджетування та онлайн-консультації.</p>

<p>законодавчі реформи та інші урядові ініціативи.</p> <p>Публічні зустрічі та дебати: публічні зустрічі та дебати організуються на місцевому та національному рівнях, щоб дозволити громадянам обговорювати питання на пряму з урядовцями. Ці заходи можуть бути присвячені місцевим проектам, конкретній політиці чи суспільним проблемам.</p> <p>Онлайн-платформи для участі громадян: спеціально розроблені онлайн-платформи дозволяють громадянам подавати ідеї, коментувати пропозиції та брати участь в обговоренні різних питань. Ці платформи часто використовуються для заохочення участі громадян у формуванні політики.</p> <p>Соціальні мережі: соціальні медіа все частіше використовуються французьким урядом для взаємодії з громадськістю. Урядові установи та міністерства мають офіційні облікові записи в соціальних мережах, де вони діляться інформацією, відповідають на запитання громадян і запитують відгуки.</p> <p>Опитування: Уряд може проводити опитування, щоб зібрати громадську думку з конкретних питань. Ці дані можна використовувати для прийняття політичних рішень.</p> <p>Структурований діалог із заінтересованими сторонами: Уряд Франції підтримує структурований діалог із</p>	<p>Громадські збори: місцеві та національні громадські збори організуються, щоб громадяни могли обговорювати на пряму з урядовцями та обраними посадовими особами. Ці форуми можуть зосереджуватися на місцевих, регіональних або національних питаннях.</p> <p>Онлайн-платформи для залучення громадян: онлайн-платформи, такі як веб-сайт Get Involved, дозволяють канадцям брати активну участь у формуванні політики, подавати ідеї, коментувати запропоноване законодавство та робити внесок у прийняття урядових рішень.</p> <p>Опитування: Уряд може проводити онлайн-опитування, щоб зібрати громадську думку щодо конкретних тем. Ці дані використовуються для прийняття політичних рішень.</p> <p>Соціальні мережі: соціальні медіа стали важливим способом взаємодії канадського уряду з громадськістю. Міністерства та державні установи мають офіційні облікові записи в соціальних мережах, щоб ділитися інформацією, відповідати на запитання громадян і сприяти участі.</p> <p>Діалог з корінними народами: Канада веде постійний діалог з корінними народами для обговорення питань, пов'язаних з правами корінних народів, примиренням і спільним управлінням. Ці діалоги часто ведуться в консультативній та інклюзивній формі.</p> <p>Консультативні групи та експертні комітети: Уряд може створювати консультативні групи, що</p>	<p>Інша можлива модель базується на концепції адвокаційної демократії, яка підкреслює роль організацій громадянського суспільства в представленні інтересів і цінностей різних суспільних груп або груп тематичного на пряму. Відповідно до цієї моделі уряд і громадськість взаємодіють через різні форми адвокації, такі як лобювання, кампанії, протести та судові процеси. Цю модель можна застосувати до різних питань, які вимагають політичної мобілізації, таких як права людини, захист навколишнього середовища та соціальна справедливість. Деякими прикладами адвокаційної практики у Великобританії є петиції, демонстрації, коаліції та судові позови.</p> <p>Ці дві моделі не виключають одна одну, а радше доповнюють. Вони відображають різні аспекти комунікативної взаємодії влади та</p>
---	---	--

<p>групами заінтересованих сторін, такими як ОГС, компанії, профспілки та асоціації. Ці діалоги дають змогу консультуватися з експертами та ключовими учасниками процесу прийняття рішень.</p> <p>Онлайн-послуги: Уряд пропонує онлайн-послуги, такі як запит на офіційні документи, адміністративні процедури та сплата податків, щоб полегшити взаємодію громадян з адміністрацією [138; 169].</p>	<p>складаються з експертів і заінтересованих сторін, щоб консультувати з конкретних питань. Ці групи можуть відігравати важливу роль у формуванні політики.</p> <p>Онлайн-петиції: громадяни Канади мають можливість подавати онлайн-петиції до парламенту Канади, щоб привернути увагу до проблем, які їх цікавлять. Петиції, які наберуть достатню кількість підписів, можуть бути подані до парламенту [150; 186; 192].</p>	<p>громадськості Великобританії. Залежно від ситуації їх поєднують або збалансовують для досягнення більш ефективних і демократичних результатів [163].</p>
--	--	---

Із вивчення досвіду країн в питаннях взаємодії з громадськістю та іншими заінтересованими сторонами можемо бачити, що Канада продовжує взаємодію з громадянами через посередників – традиційні медіа, – а також визначила нові плани із запровадження діджитал-інструментів комунікаційної взаємодії. Інші країни роблять менший акцент на традиційні медіа, а більше уваги приділяють просуванню в цифровій сфері. Але всі країни використовують дві традиційні моделі – деліберативна демократія і адвокація прав різних суспільних груп і винесення суспільно значущих тем на порядок денний, причому використовують для цього всі доступні формати [58, С. 117]. Це є, на нашу думку, актуальним пріоритетним напрямом в публічних комунікаціях урядів досліджуваних країн.

Таким чином, у всіх досліджуваних країнах наявною є функція стратегування (комунікаційники розбудовують процес комунікації ще на етапі обговорення нової урядової політики чи проектування суспільно важливих змін). Завдяки запровадженню Барселонських принципів, комунікаційна взаємодія у цих країнах відразу спроектована, виходячи з очікуваних результатів. Важливим досвідом для України є і робота британської Ради зі стратегування та оцінювання комунікацій, де залучені найкращі фахівці галузі. Аналізуючи стандарти і директиви в сфері державних комунікацій, відмічаємо, що у кожній країні окремо виділені стандарти доступності комунікації та інформації. Це для того,

аби громадяни, які мають комунікаційні порушення функціонування і життєдіяльності – мови і мовлення, слуху, когнітивні або нейросенсорні порушення – також були охоплені комунікаційною взаємодією публічної сфери.

2.3. Сучасний стан та проблеми у сфері комунікаційної взаємодії в Україні

Для окреслення комплексного механізму комунікаційної взаємодії у публічному управлінні маємо проаналізувати стан комунікаційної взаємодії заінтересованих сторін та аналіз їх реальних можливостей бути долученими до процесу прийняття рішень.

Перш за все йдеться про центральні органи виконавчої влади і законодавчу гілку влади, які працюють над запровадженням певних змін в нормативно-правових актах, що надалі впливатимуть на життя конкретних громадян. Це також і органи місцевого самоврядування, які приймають рішення та розглядають питання місцевого значення у відповідності до власних повноважень. Але, якщо вони заінтересовані у змінах законодавства або рішень загальнодержавного значення, то через звернення від міської ради вони можуть ініціювати ці зміни. В процесі можуть бути задіяні організації громадянського суспільства, які представляють інтереси певної суспільної групи і мають власну ініціативу щодо змін в законодавчому полі, сприяють системним реформам. Вони беруть участь у розробці та моніторингу законодавства, сприяють прозорості та взаємодії між секторами. Серед ініціаторів удосконалення НПА можуть бути представники бізнесу, які хочуть певних позитивних змін для своїх працівників або вдосконалення державного регуляторного поля для ведення бізнесу, і вони пропонують власне бачення, наприклад, через бізнес-асоціації. Можуть стати ініціаторами певних змін традиційні медіа і діджитал-медіа, як група бізнесів, яка має постійний стійкий контакт зі своєю аудиторією. А також самі громадяни можуть ініціювати певні зміни.

І ще одна група зацікавлених осіб, про яку треба пам'ятати при побудові комунікаційної взаємодії – це працівники центральних органів виконавчої влади, а на рівні місцевого самоврядування – це публічні службовці, включаючи всіх надавачів публічних послуг на рівні громади.

Всі описані учасники прагнуть підвищити свій соціальний вплив, і для них важливо, щоб з ними також обговорювалися майбутні рішення.

Міжнародні організації – ще одна важлива для України, заінтересована в змінах, група. Вони підтримують ініціативи організацій громадянського суспільства або вносять пропозиції через певні механізми координації в міждержавних об'єднаннях. Вони також можуть адвокувати запит від українського суспільства або державних органів України на міжнародній арені і серед глобальних міжнародних організацій. Вони готові допомагати в адаптації міжнародних стандартів для України, проводити дослідження і ділитися експертизою в питаннях, які потребують нагального вирішення.

Залучення заінтересованих сторін до процесів прийняття рішень, розглянемо на такому прикладі. Уряд приймає рішення про ініціювання нового законопроекту, щоб запровадити нові форми й методи роботи, і про це публікує інформацію. Тобто – інформує громадян про прийняте рішення і вважає, що оприлюднення документу саме і є виконанням функції з комунікативної взаємодії. Проект закону спрямовується на розгляд Верховної Ради, на шляху збираючи спротив від громадських організацій, що представляють людей, яких стосуються запропоновані зміни. І далі законопроект блокується вже народними депутатами, які не розуміють, що саме відбувається, але не хочуть вступати в конфлікт з представниками громадянського суспільства.

На нашу думку, набагато більший успіх мають політичні рішення уряду, комунікація щодо яких починається від початку опрацювання питання про суспільно важливі зміни або формування певної політики. На початку цього шляху важливо зрозуміти ставлення людей, і, якщо зміни потрібні, але люди цього ще не знають – слід актуалізувати невиявлену потребу для людей. Аналізуючи заздалегідь соціальний запит через проведення певних досліджень

громадської думки, можливо зрозуміти, наскільки є усвідомленою потреба запропонованих змін в суспільстві. Одночасно можна побачити ризики і, відповідно, запланувати роз'яснювальну роботу для громадян. Знання про те, чого насправді хочуть люди і які емоції в них викликає владна пропозиція змін – це важливе знання. Професор Гарвардської бізнес-школи Джеральд Залтман вказує, що 95% людських рішень, наприклад, про купівлю чогось, приймаються несвідомо [77, С. 48]. Тому що наш свідомий розум завжди буде вигадувати причини, аби виправдати наші несвідомі рішення. І для того, щоб включити людей в сприйняття змін, які пропонуються урядом або іншими заінтересованими сторонами, треба ретельно попрацювати з актуалізацією потреб і формуванням суспільного запиту на такі зміни. Наприклад, ініціатива стосується того, що людині для активного і продуктивного довголіття треба підтримувати себе у гарній фізичній формі, і що державна програма передбачає запровадження інструкторів з фізичних вправ для людей в публічних місцях – парках і скверах. У подальшому можливо спланувати комунікаційну кампанію з підвищення усвідомлення цієї потреби для більш широкого кола громадян.

На нашу думку, важливо підвищувати обізнаність громадян про суспільно важливі питання, тому що широка соціальна обізнаність допомагає змінити звичні моделі соціальної поведінки або сприйняття.

Хоча мислення кожної окремої людини є унікальним і вона часто має особливу позицію щодо сприйняття себе або певних груп в соціальному полі, розширення обізнаності про життя різних груп людей та їхню боротьбу за свої права допомагає змінити стереотипне мислення. Це формуватиме суспільний інтерес і буде провокувати питання. Щоб відповісти на них, можна розпочати вже ширшу просвітницьку роботу і запросити до співпраці для створення законопроекту представників заінтересованих сторін – організацій громадянського суспільства, які представляють ці суспільні групи, роботодавців, профспілки, медіа, народних депутатів, представників місцевого самоврядування.

Таким чином, напрацьовується певне бачення, яке формується вже в конкретний документ. Обговорення відбувається з урахуванням думок і поглядів широкого кола заінтересованих сторін і викликає більше довіри в суспільстві. Крім того, учасники процесу спільнотворення можуть долучатися і до його адвокації. І вже після прийняття законопроекту ті люди, які чекали на це, перейдуть до його виконання, а суспільство буде розуміти, що цей документ дійсно допомагає певній суспільній групі вирішити нагальні для них питання.

Отже, оскільки головною метою комунікаційної взаємодії уряду є залучення громадян та інших заінтересованих сторін до консультацій в процесі прийняття рішень в публічній політиці, то їхня ефективність залежить від обставин конкретної урядової діяльності – яка політика реалізується та наскільки заінтересовані сторони долучені до процесу. На жаль, не зважаючи на відносно велику свободу дій і повноваження приймати рішення, політичні фактори можуть ставати обмеженнями, якщо ініціатива, з якою виходить уряд, є надто новаторською або концептуально не близькою до звичних і усталених норм в суспільстві [165, С. 8]. Тому що політичні особи зацікавлені в підтримці від людей, а зміна суспільних норм – це довготривалий процес.

На нашу думку, потрібно розпочинати комунікаційну взаємодію з усіма суб'єктами державного і недержавного секторів від самого початку – від ініціативи про певні заплановані рішення, і спочатку актуалізувати запит від суспільства і сформулювати усвідомлення потреби в реалізації цієї ініціативи.

Тому, чим повніша і зрозуміліша інформація на початку ініціативи і чим швидше відбувається її доставка заінтересованим сторонам і їх долучення до процесу спільної роботи над майбутнім рішенням, тим кращий ефект від зусиль в публічних комунікаціях. Громадяни, добре поінформовані про цілі та інструменти політики, що реалізується, можуть сприймати її з розумінням завдяки тому що їх думки базуються на достовірних знаннях, а не на негативних емоціях. Під час обговорень вони також дізнаються про свої права та обов'язки, що допомагає надалі зменшити зусилля на реалізацію прийнятого рішення шляхом підвищення ефективності дій в публічному управлінні та подолання

соціального опору з боку груп і окремих осіб, інтереси яких не були певною мірою враховані або сприймаються ними як незадоволені. Відтак, коли негативне ставлення до прийнятого рішення і державного органу, який це ініціював, не спричиняє кризову ситуацію (тобто немає репутаційних втрат чи потреби докладати час і сили на додаткові інтенсивні консультації із заінтересованими сторонами та коригування вже ухваленого рішення) комунікаційна взаємодія має позитивний вимірюваний ефект.

Окреслимо проблеми, які має комунікаційна функція в публічному управлінні зараз. По-перше, відсутня єдина система комунікації змін, які під час воєнних подій запроваджує уряд. І у громадян тоді складається враження щодо бездіяльності урядовців.

По-друге, комунікаційна взаємодія не має стратегічного характеру, не є довготерміновою і послідовною, тому керівники в публічному управлінні вдаються в основному до тактичних комунікаційних дій: висвітлення нарад, зустрічей з партнерами, виступів на конференціях, рідше – візитів в обласні центри. І практично ніколи не охоплюють комунікаційною увагою людей в громадах, яких буде торкатися прийняте урядове рішення. Документи оприлюднюються у відповідності до чинного законодавства. Реакція на критичні звернення в соціальних мережах відбувається, але не завжди вдало, не завжди вчасно і не всіма центральними органами виконавчої влади.

На жаль, відсутні прогнозування та стратегічне планування, які б базувалися на запитах від громадян. Взагалі з громадянами не ведеться розмови про виклики, і тому не зрозуміло, які підстави мають рішення про певні зміни. Відсутня внутрішня комунікація у межах діяльності самих центральних органів виконавчої влади, так само і органів місцевого самоврядування, не налагоджена внутрішня співпраця як у середині відділів, департаментів, міністерств, відомств, так і між ними.

Внаслідок кадрових змін в ЦОВВ не налагоджена функція передавання знань і напрацювань, тому кожна нова команда вимушена розпочинати все з початку.

Чинна система оплати праці не є ефективною. Системи заохочення і мотивації працюють обмежено. Тому люди намагаються працювати на самомотивації, певній жертвності і служінні.

Далі проаналізуємо організацію процесу реалізації комунікаційної функції. У публічних органах влади передбачені комунікаційні сектори/відділи для забезпечення зовнішніх комунікацій. Їхні завдання і функції передбачені Положенням [97]. Назви цих відділів чи департаментів можуть відрізнятися, але завдання залишаються подібними. Головними завданнями комунікаційних команд є:

- реалізація державної політики у сфері інформаційної діяльності і комунікації з громадськістю;
- висвітлення інформації щодо поширення діяльності Міністерства та його керівництва.

Функції відділу:

- готує і розповсюджує інформацію через медіа, проводить спеціальні заходи;
- розміщує інформації на сайті (крім комунікаційних матеріалів, це оприлюднення офіційних документів);
- опрацьовує запити від медіа та публічних запитів через офіційні канали комунікацій (офіційна пошта);
- організовує та проводить медіазаходи за участю представників ЦОВВ та партнерів (пресконференції та інтерв'ю);
- написання та розміщення інформації в соціальних мережах міністерства;
- моніторинг та аналіз публікацій в медіа.

При міністерствах працюють патронатні служби міністра, в яких передбачена посада прес-секретаря. До повноважень прес-секретаря входить:

- надавати інформаційний супровід діяльності міністра;
- забезпечувати реалізацію політичних цілей.

Також, разом з комунікаційними відділами/секторами можуть працювати окремі комунікаційні команди за підтримки проектів МТД, які підтримують

окремі реформи. Вони працюють на конкретні завдання проектів, мають тісно взаємодіяти з прес-секретарем міністра та комунікаційним сектором.

Структура повної команди залежить від бачення кожного міністра. Ця взаємодія впливає на доступ комунікаційних команд до першоджерел, ключових осіб та залученість у формування спеціальних подій.

Іноді комунікаційні команди не мають доступу до розробки стратегічних публічних матеріалів. Наприклад, розробка нового напрямку роботи. Це завдання може виконувати фахівець, що безпосередньо відповідає за конкретні напрямки роботи міністерства – як проєктний менеджер. У такому разі для комунікаційних команд передаються матеріали, які готові і погоджені для публікації у соціальних мережах, як відповідь на запит медіа тощо.

Зпочатком повномасштабного вторгнення посади за всіма напрямами в міністерствах зазнають скорочення, в тому числі скорочують фахівців із комунікацій [23].

Особливістю комунікаційних команд є залежність від організації роботи міністра та заступників. Оскільки комунікаційні команди мають готувати офіційну комунікацію з багатьох питань, то від організації роботи людей, що створюють зміст роботи міністерства, залежатиме і ефективність комунікаційної взаємодії. Вони часто це впливають на розподілення завдань та пріоритетів роботи, доступ до інформації. Проблемою є плинність кадрів. Зазвичай при зміні міністра/ голови ЦОВВ посади залишають і керівники комунікаційних команд. Крім того, формувати завдання з комунікацій може особа, посада і компетенції якої не є комунікаційними, але вона має відповідні повноваження від міністра.

У межах заходів по роботі з кадрами співробітники зобов'язані проходити низку обов'язкових курсів підвищення кваліфікацій і отримувати кредити (цей напрям роботи веде НАДС) [73]. Результативність навчальних заходів залежить від мотивації та заінтересованості працівників у власному реальному розвитку.

Фінансування комунікаційних секторів/відділів не є великим та не спроможне закривати реальні потреби на організацію комунікаційної взаємодії з усіма заінтересованими сторонами. Тому залучаються додаткові комунікаційні

команди програм МТД з підтримки реформ. Також, заробітна плата фахівців є низькою порівняно з оплатою на ринку послуг в країні, навіть під час воєнних подій, тому знайти кваліфікованих спеціалістів за невелику оплату вкрай складно.

Доступ до інформації залежить від рівня інтеграції комунікаційних команд в роботу ЦОВВ. Роль фахівців з комунікацій має розуміти керівник державного органу не як сервіс з доставки інформації від ЦОВВ громадянам. А як фахівців, які мають розпланувати певні результати комунікацій і спрогнозувати ризики, а також опрацювати питання їх мінімізації. Фахівці з комунікацій мають брати участь у процесі розробки важливих рішень, розуміти динаміку поточних проєктів, а для цього бути залученими у всі процеси. Іноді комунікаційний спеціаліст може бути більш зануреним у конкретні теми та проєкти для кращого вбудовування в сам проєкт комунікаційної взаємодії із заінтересованими сторонами та їх опрацювання.

Здебільшого комунікаційні команди не залучені до процесів створення та реалізації заходів міністерств, тому працюють суто по довідках, які надаються від інших департаментів, не заглиблюючись у специфіку та тонкощі тематики.

Професійний рівень кадрів залежить від внутрішніх завдань команди та визначається її керівником. Найбільш затребувані навички осіб, які можуть писати грамотні тексти на базі великої кількості матеріалів. Тобто таких, що мають аналітичні здібності та критичне мислення.

Планування роботи та публікацій не працює в межах державних комунікацій. Головними інфоприводами розглядаються результати роботи, тому комунікаційні команди мають комунікувати конкретні дії і продукти роботи. Проактивної комунікації і комунікації сенсів не вистачає. Подібний формат може давати якісний результат тільки при максимальному залученні спеціалістів комунікаційних відділів у роботу з початку всіх процесів.

Делегування завдань можливе при розгалуженій системі комунікацій та ЦОВВ при міністерствах. Найкращий приклад, комунікації МВС: це широка мережа комунікаційних служб по всій країні, які знаходяться у підпорядкуванні

головного офісу. Відповідно, команда здатна продукувати та формувати велику кількість контенту. Це дозволяє залучати партнерів та додаткові ресурси.

Проаналізувавши стан сучасної комунікаційної взаємодії між суб'єктами державних та недержавних секторів, можливо визначити потреби комунікаційних служб/відділів:

- підвищення рівня експертизи фахівців команд з комунікацій;
- залучення до контекстів та специфіки тем, з якими вони працюють;
- постійна передача досвіду і експертизи новим спіробітникам;
- формування проактивної позиції у працівників на державній службі: розвиток спроможності відповідати за контент, створювати нові продукти, покращувати власний професійний рівень тощо;
- розвиток внутрішньої комунікації між керівним складом міністерства і працівниками відділу;
- налагодження процесів зовнішньої комунікації, особливо із заінтересованими сторонами.

Отже поточна система потребує вдосконалення заради розбудови комунікативної взаємодії на всіх рівнях і посилення організаційної спроможності комунікацій публічних органів влади.

Висновки до розділу 2

Аналіз комунікаційної взаємодії з заінтересованими сторонами в сфері публічного управління мав на меті виявлення актуальних тенденцій перебігу цього процесу в Україні та світі. Результатом аналізу є такі висновки.

1. Найбільш суттєвими викликами, що суттєво впливають на комунікації урядів у світі, слід визначити: 1) необхідність для урядів приймати рішення в умовах непрогнозованості подій, невизначеності сьогодення і майбутнього, складності та неоднозначності загальних умов і ситуацій; 2) зростання відкритості й прозорості державних витрат збільшує вимоги з боку громадян про

скорочення цих витрат та ефективність державних послуг. Тому уряди переводять частину державних функцій на вільний ринок замовлень, розділяючи відповідальність за якість з виконавцями; 3) зменшення ролі державних інституцій, як голосу влади, оскільки будь-яку інформацію можна знайти в Інтернеті одним натисканням кнопки, та зростання негативного впливу фейкових новин, які державні інституції не в змозі контролювати; 4) зниження авторитету державних установ через неспроможність протистояти викликам світової кризи та надати дієвого захисту громадянам від її негативного впливу; 5) посилення в соціальних відносинах принципу «свої-чужі», більш жорстке протистояння «чужим» людей, думкам, реформам тощо; 6) зростання популізму в країнах на ґрунті триваючих конфліктів, стихійних лих або інших кризових явищ.

2. Вивчено досвід трьох держав з побудови урядових комунікацій в питаннях взаємодії з громадськістю та іншими заінтересованими сторонами – Франції, Канади та Великобританії. Аналіз організаційної моделі, структури комунікаційних органів, завдань урядових комунікацій та останніх змін в комунікаційній політиці цих країн виявив, що у всіх країнах наявною є функція стратегування (комунікаційники розбудовують процес комунікації ще на етапі обговорення нової урядової політики чи проектування суспільно важливих змін). Завдяки запровадженню Барселонських принципів, комунікаційна взаємодія у цих країнах відразу спроектована, виходячи з очікуваних результатів. Важливим досвідом для України є і робота британської Ради зі стратегування та оцінювання комунікацій, де залучені найкращі фахівці галузі. Аналізуючи стандарти і директиви в сфері державних комунікацій відмічаємо, що у кожній країні окремо виділені стандарти доступності комунікації та інформації. Це для того, аби громадяни, які мають комунікаційні порушення функціонування і життєдіяльності – мови і мовлення, слуху, когнітивні або нейросенсорні порушення, також були охоплені комунікаційною взаємодією публічної сфери.

3. Для окреслення комплексного механізму комунікаційної взаємодії у прийнятті рішень проаналізовано стан комунікаційної взаємодії заінтересованих

сторін та аналіз їх реальних можливостей бути долученими до процесу прийняття рішень. Заінтересованими сторонами у комунікаційній взаємодії виступають: центральні органи виконавчої влади і депутати Верховної ради; органи місцевого самоврядування; організації громадянського суспільства; представники бізнесу; міжнародні організації; медіа; окремі громадяни; діджитал- медіа; працівники урядових органів і центральних органів виконавчої влади, а також усі надавачі публічних послуг на рівні громади. На підставі аналізу стану сучасної комунікаційної взаємодії між вказаними суб'єктами визначено нагальні потреби державних комунікаційних служб/відділів, які пов'язані з рівнем експертизи актуальних суспільних питань, тяглістю управлінської традиції та розвитком внутрішньо- і зовнішньоконунікаційних зв'язків із заінтересованими сторонами.

Основні положення та наукові результати даного розділу дослідження відображено у публікаціях автора [54; 57; 58].

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО ТА НЕДЕРЖАВНОГО СЕКТОРІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

3.1. Інтегрований підхід до комунікаційної взаємодії в публічному управлінні

Інтегрований підхід до комунікаційної взаємодії органів публічної влади та громадськості та інших заінтересованих сторін є важливим елементом у сучасних умовах оптимізації функціонування системи державного управління в Україні. Такий підхід покликаний забезпечити демократичні форми взаємодії органів публічної влади та представників недержавного сектору. Як ми побачили із аналізу досвіду інших країн, пандемія COVID-19 та інші глобальні виклики спричинили значні зміни в комунікаційних процесах по всьому світу. На підставі проведеного аналізу розвитку комунікаційної взаємодії в цих умовах було визначено основні тенденції комунікаційних змін, які полягають у тому, що більшість державних та урядових рішень доводиться приймати в умовах невизначеності, складності та неоднозначності загальних умов і ситуацій; частину державних функцій починають забезпечувати фахівці недержавного сектору (аутсорсинг); державні органи більше не можуть повністю контролювати контент щодо державної політики та виконання державних повноважень через засилля фейкових повідомлень в інтернеті; посилюється принцип протистояння «своїх - чужих» та на тлі триваючих конфліктів, стихійних лих або інших кризових явищ зростає політичний популізм.

Деталізуючи зміст вказаного вище ключового концепту – демократичних форм взаємодії органів публічної влади та представників недержавного сектору – укажемо, що інтегрований підхід має на меті забезпечити перехід від одностороннього інформування про прийняті

публічною владою рішення до ефективної комунікаційної взаємодії в двох напрямках:

- взаємодія з експертним середовищем, залучення їх до процесів спільнотворення кращих рішень;

- взаємодія з організаціями громадянського суспільства, які представляють потреби певних суспільних груп, які зазнають обмежень або виключення, та організаціями, які порушують суспільно важливі теми, такі як екологія, захист прав людини, гендерна рівність тощо.

Сфери взаємодії також стосуються пояснення суті реформ і запропонованих змін, а також питань просування публічними органами влади поведінкових змін і матимуть позитивний ефект для суспільства. Наприклад, теми зменшення вживання цукру, вакцинації, або користі від рухових вправ для самопочуття людини.

Важливим компонентом комунікаційної взаємодії є отримання зворотнього зв'язку на всіх її етапах, і проведення коригувальних або пояснювальних дій. Тому запровадження такого підходу надає політичній системі стійкості та просуває до розвитку та позитивних змін суспільство [52, С. 45].

Інтегрований підхід має бути заснований на сукупності та узгодженості використання одночасно багатьох комунікаційних каналів, інструментів та методів в якості цілісного інформаційного повідомлення, що забезпечить системність комунікаційних процесів і доставку повідомлення людям, представникам конкретних суспільних груп, які в рамках комунікаційної кампанії визначені як цільові. Зауважимо, що представники організацій громадянського суспільства, сфери бізнесу, груп інтересів, професійних асоціацій, міжнародні організації та фонди, можуть відігравати свою роль у просуванні повідомлень, які створені комунікаційною системою публічного управління. Комунікаційна стратегія для певної комунікаційної компанії має стати документом, який сприяє ефективній роботі публічного органу спільно

з громадянами та іншими заінтересованими сторонами задля створення спільноті.

У зв'язку з цим слід звернути увагу на Барселонські принципи, створені практиками з комунікацій з 33 країн в координації з Міжнародною асоціацією з вимірювання та оцінки комунікацій (AMEC) на самміті у Барселоні в 2010 році. І сьогодні ці принципи визнані у всьому світі стандартами оцінки ефективності комунікацій, тому що вони заклали основи для вимірювання ефективності процесу планування, доставки і впливу. Станом на зараз наявна оновлена версія 3.0, яка відображає більш цілісний підхід, що стандартизує вимірювання в усіх каналах комунікацій, з огляду на можливість вибору того, як краще будувати комунікаційну взаємодію для досягнення оптимальної ефективності комунікаційної кампанії [82, С. 34].

Барселонські принципи зараз широко використовуються приватними компаніями, але ми рекомендуємо їх використовувати саме для планування публічних комунікаційних кампаній, як це роблять (див. п.2.2) уряди Канади і Великобританії. Оскільки, кампанія має певну мету, то й комунікаційна діяльність щодо цієї кампанії повинна організовуватися навколо досягнення цієї мети. Тобто усі, хто бере участь у комунікаційній взаємодії, мають розуміти, на що комунікаційна кампанія спрямована, для якої аудиторії розроблена і розуміти стратегії або підходи до просування і доставки ключових повідомлень.

Цілі комунікаційної кампанії мають бути досяжними, вимірюваними, зосередженими на результатах і пов'язаними з очікуваною зміною ставлення та/або поведінки. Важливо включити роль комунікаційної взаємодії, яка сприятиме досягненню мети політики, тобто яким чином окремі види діяльності або канали впливатимуть на досягнення цілей комунікації.

Крім того, треба визначити ролі всіх учасників, які задіяні в процесі комунікаційної взаємодії, з конкретними термінами виконання, і також зазначити, як буде відбуватися моніторинг результативності дій під час кампанії.

Для визначення мети треба обрати сегмент, в якому буде розроблятися комунікаційна компанія, виходячи зі стандартного переліку для урядових комунікацій:

- пояснення державної політики та програм;
- просування державних послуг, їх ефективність;
- зміна поведінки людей, яка приносить користь суспільству;
- реагування уряду під час кризових подій.

Треба звернути особливу увагу на розуміння аудиторії, з якою треба вибудовувати комунікаційну взаємодію. Це ті люди, на кого спрямована кампанія. Якщо потрібно змінити або вплинути на їхнє ставлення та поведінку, щоб допомогти досягти мети кампанії, то треба провести аналіз: які бар'єри для змін може допомогти подолати ця комунікаційна кампанія [120, С. 224].

Розуміння своєї аудиторії має вирішальне значення для ефективної кампанії. Важливо використовувати інсайти, щоб створити повну картину опису визначеної цільової аудиторії і того, як досягти бажаного результату. Для вивчення аудиторії можна використовувати власні або замовні дослідження, дані інших урядових підрозділів або загальнодоступну інформацію.

На сьогоднішній день існують певні класичні комунікаційні інструменти, які допомагають в доставці інформаційного повідомлення, але останнім часом виникає велика кількість нових комунікаційних трендів, які варто використовувати при розробці комунікаційної стратегії публічних комунікацій.

Характерною ознакою нашого часу є значне поширення онлайн-комунікацій і відтак їх обов'язково треба враховувати при плануванні комунікаційної кампанії. Але далеко не всі звертають увагу на всебічне використання цих інструментів. Між тим як їх грамотне застосування дозволяє отримати зворотній зв'язок набагато швидше, а рекомендації та зауваження заінтересованих сторін, отримані таким способом, будуть більш конструктивними. Загалом, питання отримання зворотного зв'язку теж є

викликом, який треба вирішувати в публічному управлінні спільно з громадськістю. Нові комунікаційні інструменти варто застосовувати і для залучення аудиторій, які вже давно активно користуються діджитал-комунікаціями [38, С. 9]. Для цього можна зарозумувати до співпраці різні організації громадянського суспільства, до складу яких входять активні представники громад.

Одним із основних комунікаційних завдань публічного органу має бути створення сучасного, зручного в користуванні і доступного сайту, який буде використовувати формати простої мови і легкого читання. Вже є ініціативи в цьому питанні, наприклад, платформа *Vlada.online*, що пропонує державним органам влади та місцевого самоврядування віртуальні майданчики для розміщення веб-сайту і послуги зі створення такого веб-сайту. Важливими перевагами цієї платформи є:

- застосування модулю «Електронних петицій»,
- застосування модулю опитування громадської думки;
- застосування модулю online-приймальні для депутатів,
- застосування модулю, де мають публікуватись публічні документи,
- застосування модулю зі списком публічних закупівель Prozorro, PayWatch (OpenBudget),
- застосування модулю коментування новин,
- використання штучного інтелекту (для роботи з текстами, зображеннями, аналітичною інформацією).

В інтегрованій комунікаційній взаємодії з громадськістю та іншими заінтересованими сторонами можна рекомендувати:

- зробити функцію комунікацій стратегічною і запрошувати фахівців з комунікацій на всіх етапах планування і реалізації публічної політики державного, регіонального або місцевого значення;
- активніше застосовувати медіа та власні комунікаційні канали в соціальних мережах і месенджерах;

- проектувати широке використання інструментів громадської участі для підвищення довіри до процесів, які ініціюють органи публічної влади;
- сфокусувати комунікацію про публічні послуги на користувача цих послуг – людині та її потребах;
- розвивати сталу комунікаційну взаємодію з організаціями громадянського суспільства, як з експертним середовищем (експертні ради, консультативно-дорадчі органи), так і з представниками важливих суспільних груп.

Серед умов, в яких треба розбудовувати інтегровані комунікації, можемо зазначити суспільний запит на чесність і щирість, відзначити необхідність урахування контексту триваючої визвольної війни, високу інтерактивність суспільства сьогодні, підвищення вимог до якості інформації, високу інформаційну перевантаженість і постійне відчуття тривоги у громадян [153, С. 179]. Тому в комунікаціях треба зважати на всі ці важливі фактори, які мають значення.

У табл. 3.1 узагальнено перелік інструментів, які можна задіяти, включаючи сучасні інструменти сучасного діджитал-маркетингу і деліберативні заходи, для підвищення ефективності комунікаційної взаємодії публічної влади з заінтересованими сторонами.

Таблиця 3.1

Інструменти комунікаційної взаємодії

Інструмент	Опис комунікаційної взаємодії
реклама	соціальна реклама публічних послуг або бажаної поведінки
дослідження громадської думки, щодо актуальних питань суспільного та індивідуального життя громадян	зрозуміти запит як на інформацію, так і на власні дії, і сфокусувати увагу цільових груп громадськості на суспільно важливих проблемах, які пропонуються для обговорення та збору пропозицій
особиста взаємодія	на особистих зустрічах, конференціях, круглих столах між представниками влади та громадськості тощо
розсилки	e-mail, прямі поштові листи, СМС-розсилки тощо

прес-релізи, факт-листи, інтерв'ю, заяви, статті, оглядові статті, медіа-кіти, коментарі	інструменти роботи з посередником – залученими медіа
виступи та щорічні звіти	оприлюднення інформації
власні канали діджитал-комунікації	сайт, брендування і візуальна ідентичність, блоги, сторінки в соцмережах
деліберативні заходи	громадські слухання, місцеві ініціативи, громадські ради, петиції, консультації з громадськістю та громадська експертиза. Причому ці заходи залучають саме активних представників громадськості, які прагнуть позитивних змін і намагаються, аби їх думка з соціально важливих питань була почутою. Тому запроєктувати зворотній зв'язок обов'язково.
прямий маркетинг	у формі прямої адресної розсилки, варто використовувати в комунікаційній діяльності публічного управління, коли треба звернутися до представників громадськості особисто, з метою побудови відносин, які передбачають зворотний зв'язок, причому для комунікації не користуються послугами інформаційних посередників
месенджер-маркетинг Facebook, Telegram, Instagram, Тікток, X	це практика набула розповсюдження вже для поширення інформації про новини, а також для поліпшення взаємодії з потенційними отримувачами публічних сервісів.
контент-маркетинг	довгострокова маркетингова стратегія, яка спрямована на залучення цільової аудиторії та побудова довірчих взаємин. Щоб досягти поставленої мети, маркетингологи створюють і поширюють релевантний контент.
таргетинг	реklamний механізм, що дозволяє виділити з усієї наявної аудиторії тільки ту частину, яка задовольняє заданим критеріям, і показати важливе повідомлення завдяки рекламі саме їй.
SMM-маркетинг	просування повідомлень і публікацій в соціальних мережах
копірайтинг	написання текстів, які допомагають просувати організацію, послугу, людину чи ідею тощо. В публічному управлінні копірайтинг має на меті залучення громадськості шляхом розміщення актуальної, відкритої, достовірної та релевантної

	інформації, яка має бути представлена привабливо, професійно. Комунікаційне повідомлення може просуватися шляхом публікації зрозумілих і цікавих для читачів історій, адже грамотна побудова тексту викликає цікавість та емоції, що варто застосовувати насамперед для пояснення запропонованих соціальних змін у публічній політиці.
product placement	маркетингова техніка, за якої посилання на конкретні організації, поведінку чи продукти включаються в іншу роботу, наприклад у фільм або телепрограму, з певною метою просування корисного контенту від лідерів думок, як інструмент, заснований на довірі. Найефективніше цей інструмент використовувати в соціальному напрямку, просуваючи такі важливі для громадськості питання, як здорове харчування, охорона довкілля, протидія насильству, безбар'єрність, підтримка безхатьків, надання соціальних послуг людям з постраждалих громад та інші виклики у суспільстві
брендинг	просування бренду, як певної ідентичності території чи будь-якої державної інституції для формування суспільної думки або підвищення обізнаності з важливих суспільних питань.
організація спеціальних заходів	прийоми, конференції, прес-конференції, презентації, брифінги, благодійність, круглі столи, заходи, свята, які організовують з громадськістю і для громадськості, як правило, навчального або з елементами розважального характеру, з метою «достукатися» до кожного окремого громадянина, будуючи досить міцний асоціативний зв'язок безпосередньо між цінностями суспільства та результатами публічної політики
штучний інтелект	генерація ідей для комунікаційних компаній, вдосконалення текстів, прес-релізів, обробка даних, робота з зображеннями, допомога зі структурою і змістом презентацій та іншими потребами відділу комунікацій, з урахування всіх можливостей і обмежень, які мають різні інструменти ШІ

Отже, перераховані інструменти комунікаційної взаємодії не є вичерпними, їх перелік може бути розширений. Разом з тим, використання наявних інструментів сприяє налагодженню ефективної взаємодії у комунікації між державними та недержавними суб'єктами. Окрім того,

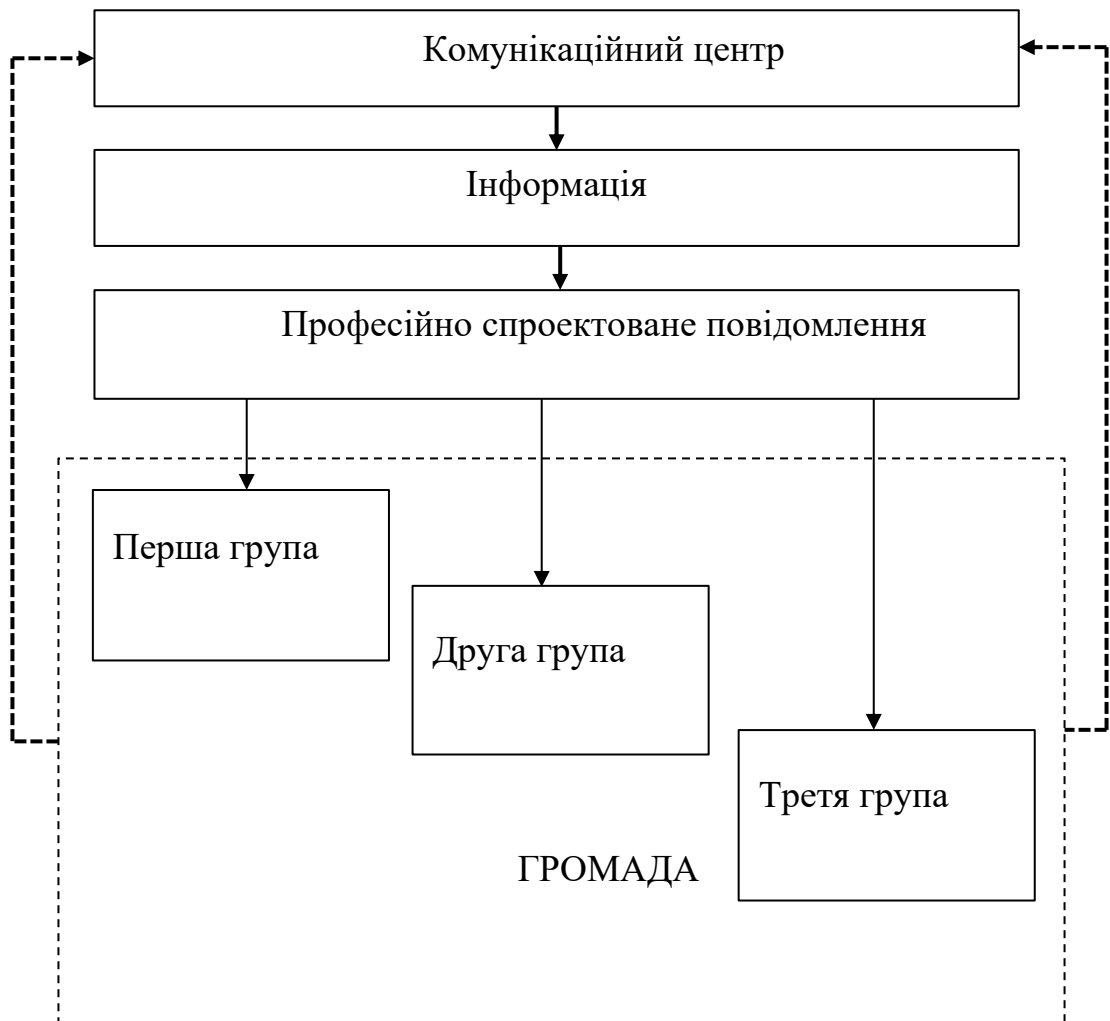
використання декількох інструментів одночасно підвищує рівень комунікаційної взаємодії.

Так, правильно побудовані інтегровані комунікації в публічному управлінні допомагають охопити дві аудиторії– цільову, тобто тих, на кого спрямовані запропоновані урядові політики, наприклад, на батьків дітей з інвалідністю, потенційно-цільовий – це в нашому прикладі можуть бути інші члени родини дітей з інвалідністю або вчителі в інклюзивних класах, чи соціальні працівники. Слід відмітити, щоразу варто використовувати той комплекс заходів, який відповідає цілям певної комунікаційної компанії, таким, як підвищення обізнаності, зміна поведінки, формування запиту на публічну послугу тощо [116]. І цільова аудиторія може бути від невеличкої конкретної групи громадян до широких верств населення.

У результаті вивчення різноманітних комунікаційних заходів, вважаємо за доцільне в інтегрований підхід до комунікаційної взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування увести організацію спеціальних заходів, що являє собою події і заходи, які організують разом із громадськістю і для громадськості, з метою охопити якомога більше учасників, допомогти людям підвищити обізнаність у певних питаннях, будуючи досить міцний асоціативний зв'язок безпосередньо між її цінностями та результатами публічної політики, наприклад, воркшоп з надання першої домедичної допомоги чи відкрита лекція з історії конкретного регіону, області тощо [20, С. 154]. Такі події допомагають формувати відчуття єдності та суспільної згуртованості.

Під час комунікаційної взаємодії важливо приділяти увагу етиці у взаємовідносинах, акцентуючи увагу на таких принципах роботи, як дотримання чесності й відвертості у відносинах з громадськістю, попередження конфлікту інтересів, розвиток професійної етики фахівців з комунікацій, безпекова, соціальна та екологічна відповідальність та постійне розширення прав і можливостей громадян щодо участі в процесах формування і реалізації публічної політики.

Варто відмітити, що будь-який комунікаційний процес в публічному управлінні має бути чітко структурований (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Комунікаційний процес в публічному управлінні
(розроблено автором)**

По-перше, треба створити певний комунікаційний центр (відповідно до законодавства це може бути відділ з комунікацій і взаємодії з громадськістю) – і таким прикладом може бути діючий підрозділ – відділ інформаційної політики та зв'язків з громадськістю Міністерства аграрної політики та продовольства України на центральному рівні [97] або відділ інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю, прийняте у Шепетівській міській раді [85] – на рівні місцевого самоврядування. Такий відділ має створити комунікаційну стратегію та скоординувати всіх спікерів, всі повідомлення, що

мають доноситись громадянам, а також всі канали комунікації. По-друге, повідомлення, які виходять з комунікаційного центру, мають бути професійно розроблені та відправлятися від імені офіційних органів. Слід звернути увагу на те, що інформація має бути достовірною, оскільки часто буває, що намір виправити помилкову або неправдиву інформацію може мати несприятливий вплив на її сприйняття. По-третє, залучення до комунікаційного процесу трьох груп:

перша – це політики, посадові особи центрального або регіонального рівнів, які були долучені до формування певної політики, до участі в обговореннях;

друга – лідери громадської думки, експерти в певній галузі, представники спільнот, яких це повідомлення стосується безпосередньо, представники професійних спільнот, та ін;

третья – представники громадськості, які мотивовані публічно говорити про ту чи іншу проблему в соцмережах, блогах, виступах та зверненнях.

Причому в групі публічних службовців вкрай важливою є щирість, чесність і відкритість комунікації. Це сприяє формуванню позитивного досвіду взаємодії, і надалі сприяє встановленню довіри до повідомлень і процесів, яке веде публічна влада.

Далі пропонуємо трирівневу модель формування та розвитку комунікаційної взаємодії в публічному управлінні, яка дозволить правильно сформулювати подальшу стратегію комунікаційної взаємодії (рис. 3.2).

Отже, з усіх наявних підходів до комунікаційної взаємодії найбільш дієвим є інтегрований підхід, який починається зі створення комунікаційної стратегії, і поєднує в собі, у відповідності до мети, різні комунікаційні канали, різних спікерів, різні організації і відомства, щоб досягнути поставленої мети.

Треба брати до уваги, що, оскільки в інтегрованій моделі задіяні як представники державного так і недержавного секторів країни, то нам треба постійно працювати над розбудовою досвіду взаємодії з недержавним

сектором і зробити деліберативні практики частиною рутинних процесів прийняття рішень.

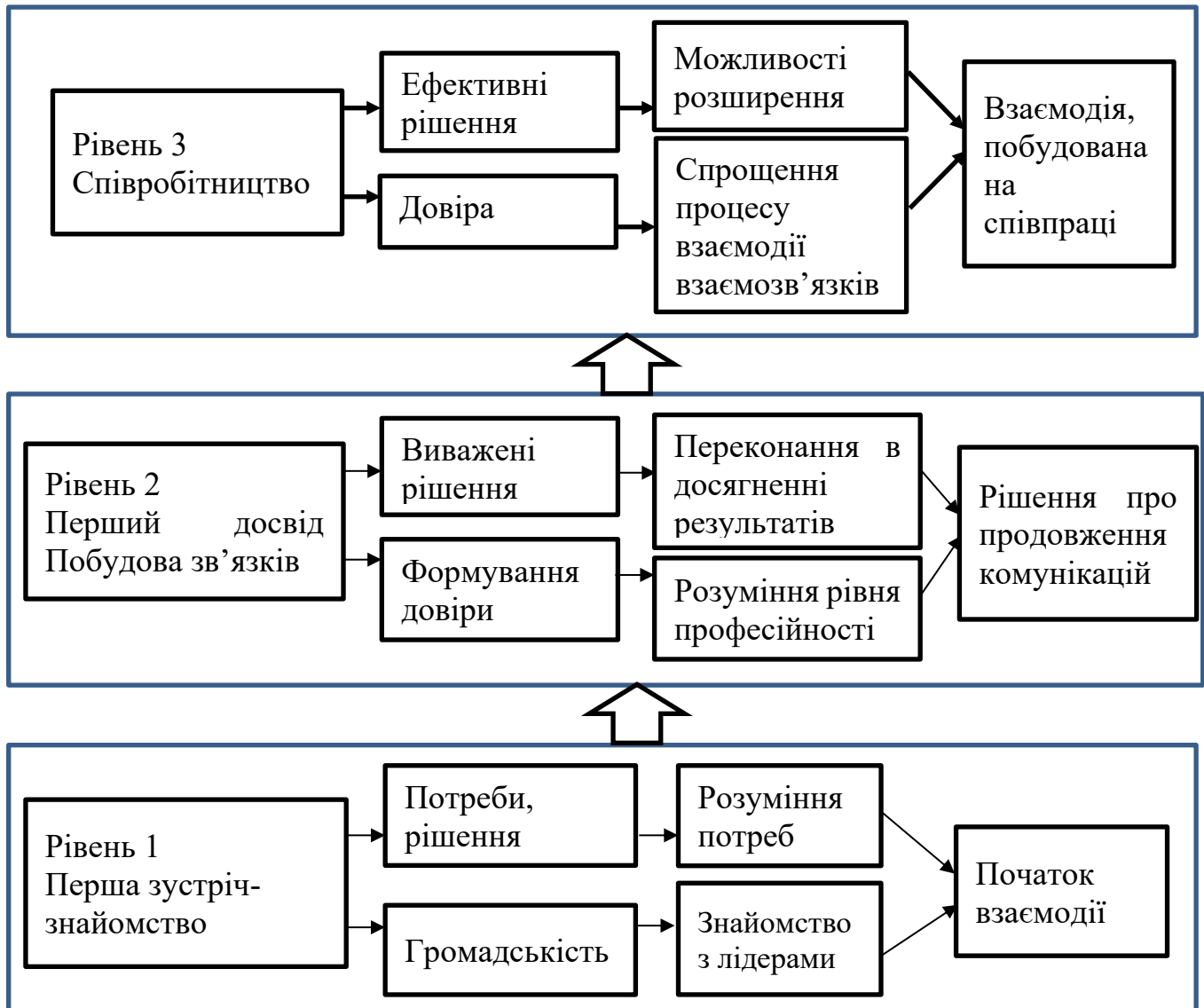


Рис. 3.2. Тривінева модель формування та розвитку комунікаційної взаємодії (розроблено автором)

Таким чином, інтегрований підхід запроваджується шляхом стандартизації комунікаційної взаємодії, створення і виконання спільної стратегії і виокремлення ролей і координації в комунікаціях для всіх учасників процесу. Особливо варто приділити увагу доступності комунікацій, враховуючи потреби людей з різними комунікаційними порушеннями – безбар'єрній комунікації.

3.2. Удосконалення процесів комунікаційної взаємодії заінтересованих сторін в публічному управлінні на прикладі реалізації Стратегії створення безбар'єрного простору в Україні

Комунікаційна взаємодія між суб'єктами державного та недержавного секторів має різні форми, втілюється у різноманітних програмах і весь наявний досвід такої взаємодії свідчить про успішність, але потребує вдосконалення. Не заперечуючи попередній досвід, а зосередивши увагу на його вдосконаленні, застосуємо інтегрований підхід, тобто комплексне впровадження всіх наявних інструментів та методів комунікаційної взаємодії.

Ми пропонуємо класифікувати способи запровадження комунікаційної взаємодії на прикладі реалізації державної політики зі створення безбар'єрного суспільства, яка описана Стратегією створення безбар'єрного простору в Україні (далі – Стратегія), ініційованою першою леді Оленою Зеленською. Вона присвячена просуванню безбар'єрності як філософії суспільства без обмежень, в якому людину приймають, поважають і цінують незалежно від статі, віку, фізичних здібностей, а влада, бізнес і суспільство приймають рішення з урахуванням інтересів усіх суспільних груп, навіть малочисельних. У фокусі Стратегії доступність просторів, послуг, товарів і інформації, і вона структурована за 6 напрямками політик: економічна, цифрова, освітня, інформаційна, фізична і суспільна безбар'єрність. В реалізації Стратегії беруть участь 15 міністерств, 24 обласні військові адміністрації, інші центральні органи виконавчої влади, а також органи місцевого самоврядування (за згодою). Нами обраний цей напрям політики, тому що він є передовим і сучасним, ми брали безпосередню участь в його створенні й реалізації.

Розглянемо далі запроваджені підходи і практики комунікаційної взаємодії, яка супроводжує реалізацію Стратегії з метою їх удосконалення і подальшого розвитку.

1.Створення комунікаційних продуктів. Основним викликом постковідного часу стає інформаційний вакуум та потреба у відчутті

захищеності. Саме тому ініційована публічною владою серія відеопродуктів щодо популяризації безбар'єрності сприймається громадськістю позитивно [125].

Під час роботи над ключовими документами щодо безбар'єрності та інклюзії з посадовими особами, які говорили про брак знань в темі, відчували певний внутрішній спротив, які переживали, що треба змінювати певні усталені норми, правила і пріоритети, було зрозуміло, що треба допомагати їм у їхньому прагненні вдосконалення. Для того, щоб пояснити одночасно широкому колу людей, що таке «безбар'єрність» і кого саме стосується нова державна політика, на порталі «Дія» був створений освітній серіал (онлайн-курс). Важливою задачею серіалу було посилення ролі державних органів в питаннях навчання і розвитку в темі, яку Україна запроваджує як нову суспільну норму. Тому за результатами переговорів з міжнародними партнерами громадські діячі і експерти, разом з Міністерством цифрової трансформації домовилися про створення освітніх курсів про безбар'єрність саме для публічних службовців. Про нові визначення, про певне бачення, про ролі людей, про бар'єри між ними.

Національна платформа едьютейнмент «Дія. Освіта» була обрана для розміщення нового освітнього курсу, добре сприймається людьми і має зручний інтерфейс. Також важливо було показати, що саме державний портал просуває публічну політику. Була потреба в цьому інформаційному продукті дати відповіді на найпоширеніші запитання про безбар'єрність двом групам заінтересованих сторін – активним громадянам і представникам громадянського суспільства, а також людям, які працюють в державних органах і органах місцевого самоврядування. Варто зазначити, що кожна з цих груп потребувала різних відповідей і різних спікерів. Тому творча група почала працювати над двома окремими навчальними курсами.

Освітній серіал для громадян «Безбар'єрна грамотність» був створений для цільової аудиторії публічних службовців і активних громадян, і його метою було розкрити сутність безбар'єрності як нової суспільної норми. Він вийшов

першим, і його просування серед активних громадян проходило через живі зустрічі-обговорення, які організували офіс радниці-уповноваженої Президента України разом з організаціями громадянського суспільства, а далі естафету поширення підхопили найактивніші громадяни. Серед державних службовців серіал поширювався внутрішніми каналами комунікації і у співпраці з Національним агентством державної служби. На сьогодні за даними Мінцифри, передивитися цей серіал, відповісти на контрольні питання і отримати сертифікати змогли 120 967 людей [3; 4].

«Держава без бар'єрів» – це освітній серіал, який був створений вже в прямій співпраці громадськості, експертів з питань безбар'єрності і НАДС. Він має вже практичні прояви безбар'єрності як частини публічної політики для публічних службовців, тому що це важливо і для центральних органів виконавчої влади, і для органів місцевого самоврядування. Цей освітній продукт став частиною системи безперервного розвитку публічних службовців і має свої кредити для проходження щорічної оцінки. На самому сайті НАДС зазначено, що освітній продукт погоджено наказом від 03 серпня 22 року номер 64-22 [21]. Спікерами курсу виступили Олексій Чернишов, міністр розвитку громад і територій, як представник міністерства-головного координатора Стратегії створення безбар'єрного простору в Україні Наталя Алюшина – голова Національної Державної Служби, Олена Іванова – експертка Програми розвитку ООН. Тобто цей продукт був створений у співпраці на експертному рівні, і для публічних службовців презентують підходи саме ті спікери, які для них представляють референтну групу. Також, для проходження цього освітнього курсу було рекомендовано пройти курс «Безбар'єрна грамотність», який формує більш загальне уявлення про безбар'єрність як нову суспільну норму. На сьогодні, за даними Мінцифри, передивитися цей серіал, відповісти на контрольні питання і отримати сертифікати змогли 43467 людей [4].

2. Вироблення уніфікованого глосарію з певної проблеми. Під час розбудови будь-якої організації чи системи для спільної роботи всіх задіяних осіб існує нагальна потреба у користуванні спільною мовою і спільними

дефініціями. Так, важливо розуміти, що тема безбар'єрності вимагала запровадження відповідних термінів і понять. Тому що визначення, які використовуються в спілкуванні, часто носять образливий характер і самі по собі є комунікаційним бар'єром. Це, наприклад, такі некоректні визначення, як «інвалід», «людина з обмеженими можливостями», «аутист», «глухонімий», «даун» та інші. Крім того, існує проблема викривленого сприйняття термінів. Приміром, слово «інклюзія» має два коректних значення: з одного боку, це процес широкого залучення людей, в тому числі тих, хто зазнає соціального виключення, а з іншого боку, це відчуття людиною власної гідності та потреби для суспільства, відчуття залученості, важливості для спільноти. А в рамках фокус-групових інтерв'ю, яке проводив КМІС, більшість учасників груп зазначали, що для них слово «інклюзія» – це про людей/дітей з інвалідністю. І тому створення спільної коректної мови для всіх – важливий крок на шляху усунення комунікаційних бар'єрів у спілкуванні від офіційного до побутового.

Крім того, в календарі визначних дат є певні дати, які сприймаються світом, як день уваги до певних викликів в суспільстві, або до людей, які мають спільні потреби, і відзначення цих дат святковими подіями з кульками і подарунками є недоречним [71, С. 185]. Тому, спільно з громадськими діячами і експертами з безбар'єрності та інклюзії була проведена робота над систематизацією описів всіх наявних термінів і дат, із залученням широкого кола учасників, в тому числі міжнародних, що стало також прикладом комунікаційної взаємодії з відкритим кодом. Тобто, будь-яка людина, яка хоче внести нові визначення або запропонувати своє бачення певних термінів може це зробити, надіславши свої міркування Громадській організації «Безбар'єрність», що координує роботу над «Довідником безбар'єрності» – гідом з коректного спілкування, у якому зафіксовані нові норми безбар'єрної мови.

Всі отримані пропозиції розглядаються широким колом експертів і після того приймається рішення про доповнення Довідника або про підготовку

обґрунтованого висновку, що певні пропонувані зміни не є доречними. «Довідник безбар'єрності» наразі постійно оновлюється, розширюється за рахунок актуальних та нових визначень [27]. Слід відмітити осучаснення Довідника за рахунок додавання окремого розділу «У воєнний час». І практична порада щодо використання цього продукту є його популяризація на шкільних ресурсах за допомогою прямого посилання.

Але створення інформаційного продукту – це лише частина механізму комунікації, тому що питома вага комунікаційної взаємодії – це просування, поширення, доставка продукту тим, кому він потрібний. І у випадку суспільно корисних продуктів працювати дещо складніше, ніж з продуктами, які є запитуваними і звичними у використанні [53, С. 119]. Так, Прем'єр-міністр України Денис Шмигаль, як голова Ради Безбар'єрності запропонував провести Годину безбар'єрності уряду, і на особистому прикладі показати іншим керівникам центральних органів виконавчої влади пріоритетність питань коректного спілкування в державній політиці. На самому заході міністри обговорили важливість питань безбар'єрної мови спілкування, складові «Довідника безбар'єрності», поділилися прикладами із своєї практичної роботи і домовилися про проведення Години безбар'єрності в ЦОВВ [28; 88].

«Довідник безбар'єрності» сьогодні став дійсно живим і зручним інструментом формування спільної мови, але від знайомства з викладеними термінами і значеннями, до усвідомленого користування має пройти час. І просування у медіа дійсно сприяли більшій впізнаваності теми безбар'єрності, але до бажаного результату – використання спільної мови – ще потрібно докласти зусиль. Тому нагальною є потреба у створенні умов, за яких люди з інвалідністю будуть більш присутніми на вулицях, в суспільних просторах, на роботі, щоб цінності, які в довідник були закладені, почали жити в практиках живого спілкування. Передусім треба вдосконалювати просування інформації Довідника через організації громадянського суспільства і певні професійні

групи, такі як вчителі, лікарі, соціальні працівники, працівники сфери культури, працівники сфери зайнятості.

3.Проведення мистецьких заходів. Вихід в сферу культури допомагає охопити комунікаційною взаємодією більш широке коло людей. Так, для популяризації теми безбар'єрності була організована виставка професійних фотографів, яка відображала красу і вразливість людини, змушувала замислитися тих, хто не фокусував свою увагу раніше на таких питаннях. Серйозна тематика експозиції «Не/видиме життя» в рамках Photo Kyiv 2021, яку було присвячено інклюзивності та безбар'єрності в сучасному суспільстві, привернула увагу представників публічного управління, митців, киян, посольств інших країн. Так, усього за два тижні вересня виставку відвідало близько 12 тисяч киян та гостей столиці [36]. Після експозиції в Софії Київській були створені мобільні виставкові засоби і виставку почали демонструвати в аеропортах країни, привертаючи увагу людей, що подорожують. Тож просування нової суспільної норми через культурні події – це ще одна можливість винести на обговорення нову суспільну норму [132, С. 118].

Інформаційний центр з питань культури та мистецтва Національної Бібліотеки України імені Ярослава Мудрого спільно з Міністерством культури та інформаційної політики України підготували систематизований матеріал щодо різноманітних мистецьких заходів із популяризації проблем безбар'єрності та інклюзивного суспільства [36]. Напрацьовані способи популяризації, а це – навчальні та документальні фільми, створення аудіофільмів для людей з порушенням зору, інклюзивні літературні конкурси, інклюзивні мистецькі школи та конкурси, фотовиставки є якісними, потрібними. Такі форми комунікаційної взаємодії потребують лише розширення, фінансування та популяризації.

4.Створення рекомендаційних матеріалів. Першим комунікаційним продуктом, який був розроблений саме ЦОВВ, стали «Методичні рекомендації з безбар'єрного облаштування робочого місця», оскільки це умова роботи

людини з інвалідністю на публічній службі. Історія створення цього продукту варта уваги, оскільки від ідеї до реалізації вона була історією про складний процес погодження і усвідомлення співпрацівниками різних міністерств і відомств самої ідеї присутності осіб з інвалідністю на робочому місці. І цей процес тривав декілька років і завершився успішним прийняттям документу вже під час реалізації Стратегії [95]. Міністерство інформаційної політики розробило власний флагманський проект – інформаційну кампанію «Україна без бар'єрів». Була розроблена і схвалена стратегія комунікаційної взаємодії всіх публічних органів для інтегрованих комунікацій міністерств, які були задіяні в реалізації Стратегії і це стало першим досвідом спільної роботи в комунікаціях (Додаток К).

На жаль, інформаційна кампанія не встигла увійти в повну реалізацію, але сам факт включення різних міністерств в інформаційну компанію варто зазначити, як набутий досвід [68].

5. Створення єдиного інформаційного простору. З метою уніфікації підходів, а також налагодження ефективної взаємодії виникає потреба створення єдиного інформаційного простору. Так, для всіх, хто займається темою безбар'єрності, на сайті Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури створений розділ «Безбар'єрний простір», в якому зібрані всі комунікаційні продукти, створені для просування безбар'єрного простору [37]. Подібний механізм допомагає у накопиченні всіх можливих матеріалів у єдиному загальнодоступному місці. Така ідея централізованого накопичення свого часу була реалізована створенням бібліотек. У сучасному світі найдоступнішим видаються електронні продукти. Таким чином, на прикладі впровадження безбар'єрного простору, класифіковані способи їх комунікаційної взаємодії, що дозволяє виробляти рекомендації з удосконалення та застосування інтегрованого підходу. Окрім різноманіття комунікаційних продуктів та способів їх створення важливим видається і сам комунікаційний процес, який також підлягає удосконаленню.

На рис. 3.3 візуалізовані комунікаційні продукти та спосіб взаємодії всіх учасників комунікаційного процесу.

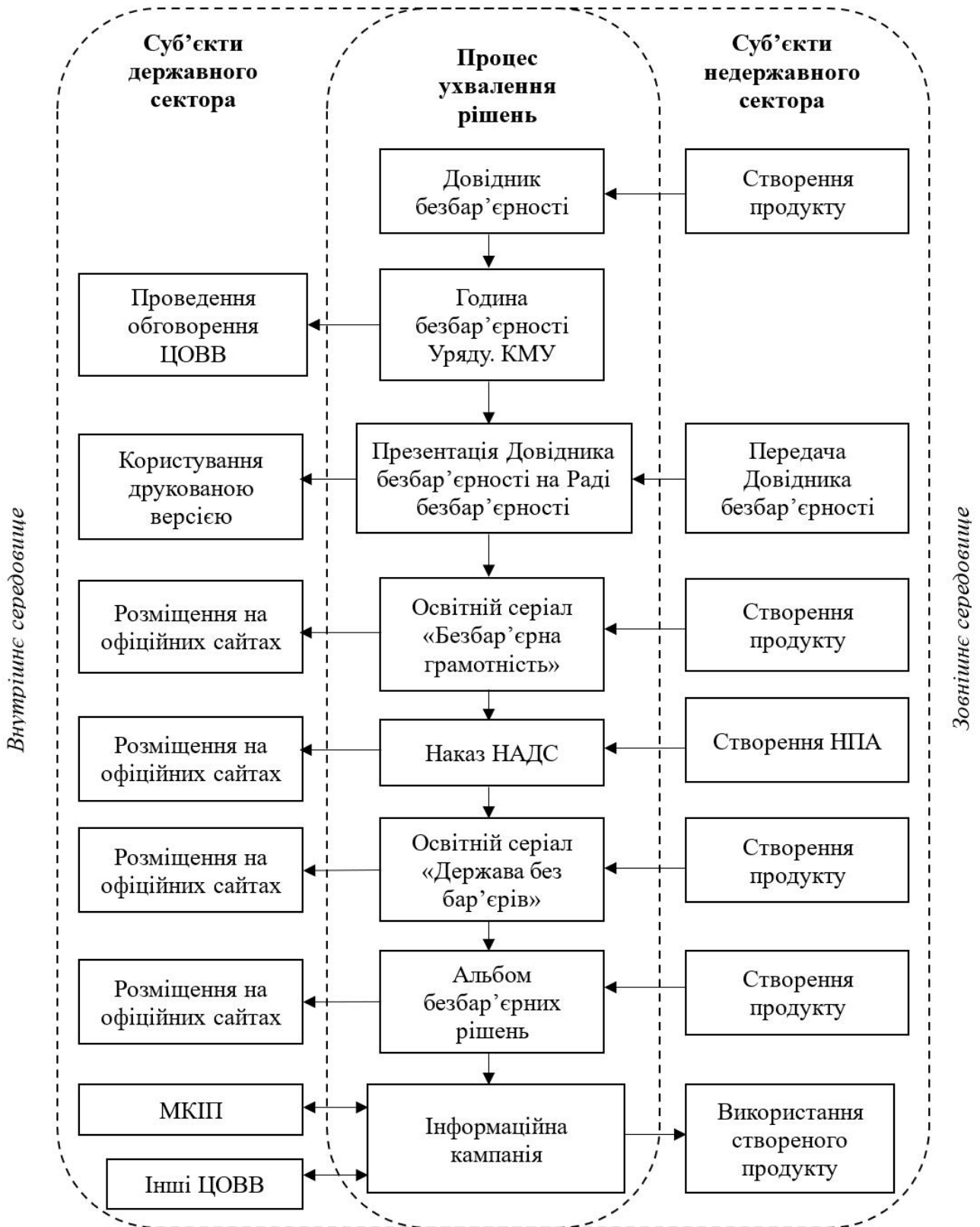


Рис. 3.3. Створення та подальше поширення комунікаційних продуктів в державному процесі (створено автором)

Оскільки сам процес взаємодії також підлягає вдосконаленню через його громіздкість і тривалість у часі, вважаємо за доцільне провести аналіз цього процесу задля надання рекомендацій для його вдосконалення.

Алгоритм процесу складається з двох кроків: 1) генерація ідей і напрацювання плану, 2) призначення відповідальних, особливо основного виконавця, який має вести весь процес і координувати міжвідомчу взаємодію. Для таких обговорень є координаційні механізми, такі як міжвідомчі погоджувальні ради, де представники центральних органів виконавчої влади надають свої аргументи зі спірних питань і все вноситься в протокол засідання перед винесенням питання на урядові комітети. Якщо на погоджувальній раді щодо окремих питань не дійшли згоди, ці питання обговорюються вже між міністрами на урядовому комітеті, й там намагаються визначитися. Але дуже багато рішень залежить від позиції міністра, його бачення (наприклад, власне бачення просування безбар'єрного простору в Україні) і його особистого світогляду. Тому лідерство Прем'єр-міністра в питаннях, що обговорюються, є надзвичайно важливим.

Важливо відмітити, що під час створення Плану заходів в рамках комунікаційної взаємодії органів влади з представниками недержавного сектору, які працюють з важливими суспільними групами, вони долучаються до генерування пропозицій і зауважень [173, С. 263]. Організації громадянського суспільства або бізнес-асоціації пропонують розглянути нагальні питання, проблеми різних верств населення, сучасні виклики та можливі способи їх вирішення. А наступний крок координатора Стратегії – Міністерства розвитку громад, територій і інфраструктури, – інтеграція таких напрацювань у процес роботи над документом. І громадські обговорення є таким механізмом публічних консультацій і внесення пропозицій. Треба розуміти весь процес роботи над документом, і те, що пропозиції надходять вже до погодженого всіма центральними органами виконавчої влади документу. За затвердженим регламентом ЦОВВ пишуть своє бачення щодо доцільності або недоцільності внесення в документ кожної пропозиції, а також

вказують свої повноваження в цих питаннях. Тому після внесення пропозицій від представників недержавного сектору цей документ Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури знов запускає на перепогодження. Ми це зазначаємо, показуючи проміжки часу, які треба додатково передбачати на дії, що дійсно додають якості документу, формують довіру до процесу, але вимагають додаткового часу і координаційних зусиль. Саме так створювався План заходів на 2021-2022 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року [96; Додаток Г; Додаток Д].

Для широкого залучення людей в реалізацію Стратегії, відповідно до робочих процесів, обласні адміністрації отримали доручення розпочати роботу над створенням регіональних Планів заходів з упровадження безбар'єрності у відповідності до своїх повноважень. Постійний контакт з організаціями громадянського суспільства допомагає побачити, як ведеться робота за певними напрямками. Приміром, аналіз звернень на адресу радника-уповноваженої Президента України з питань безбар'єрності дозволяє констатувати дуже різний рівень долученості до цих процесів організацій громадянського суспільства на регіональному рівні. Тому для посилення комунікаційної взаємодії на регіональному рівні було прийняте рішення організувати й проводити презентації-обговорення стратегії з безбар'єрності в тих областях, де існував найбільший запит від громадських діячів. Такими областями стали Одеська, Харківська, Івано-Франківська, Львівська, Чернівецька та інші [7; 8; 10; 11; 61].

Одним з результатів проведення публічних обговорень з громадськістю має бути розробка заходів і також виконання корегуючих дій щодо бачення плану заходів на державному рівні – внесення пропозицій і перепогодження документу в цілому [29]. Після виконання всіх комунікаційних заходів з організаціями громадянського суспільства, всі області України розробили власні плани заходів, прийнявши таким чином політику національного рівня. Одночасно ці плани стали керівництвом до роботи для обласних військових

адміністрацій [78]. Для розуміння механізму комунікаційної взаємодії важливий той факт, що наразі у регіонах тема безбар'єрності почала вбудовуватися в питання відновлення країни у післявоєнний час [72].

Комунікаційна робота має вестися ще з однією важливою групою заінтересованих сторін – з органами місцевого самоврядування, адже люди живуть в громадах – містах і селах, і важливо просування будь-якої нової норми розпочинати з її запровадження в пілотних громадах з метою зрозуміти, як будуть відбуватися перетворення на локальному рівні [113]. Пілотною стала Славутицька громада. Саме в Славутичі з'явилася перша в Україні міська цільова Програма «Славутич — безбар'єрне місто» на 2021-2024 роки, був розроблений план заходів до програми, проведений аудит доступності міста та розроблена інтерактивна мапа доступності міста. У структурі виконавчого комітету Славутицької міської ради працює омбудсмен з безбар'єрності. У доповнення до питань архітектурної доступності громадські діячі допомагали команді міста побачити інші напрями розвитку безбар'єрності, але важливо, що всі свої ініціативи міська влада реалізовувала після широких громадських обговорень з містянами, що створювало саме інклюзивний процес прийняття рішень і відчуття залученості до цього процесу у місцевих мешканців. І важливим особистим внеском стало лідерство міського голови Юрія Фомічова у просуванні позитивних змін. Таким чином, в Славутичі вирішення питання безбар'єрного простору мало характер співпраці та комунікаційної взаємодії міської влади і містян [5; 15; 49].

Міська влада Вінниці пройшла сталий шлях до змін в міських просторах, з 2016 року, і цікаво, що ініціатива виходила від громадської організації «Гармонія», тобто активні громадяни навчалися і експертно могли консультувати міську владу, тож були залучені у прийняття важливих рішень. Сьогодні ці традиції і досвід співпраці продовжує міський голова Вінниці Сергій Моргунов, який також працює над створенням умов, щоб безбар'єрність і стала мобільність розвивалися [65].

В Ужгороді взялися за запровадження безбар'єрності просторів під впливом громадськості і їх вимог у 2021 році і затвердили міську Стратегію до 2030 року. Сьогодні вже затверджений план заходів з її реалізації. Тобто, комунікаційна взаємодія відбувається на рівні місцевого самоврядування з двох сторін: з одного боку, формується державна політика і формуються документи. Але для рівня місцевого самоврядування розпорядчий документ рівня Плану заходів, затверджений Кабміном, носить лише дорадчий характер, тому, з іншого боку, важливо лідерство міського голови і широке залучення громадськості для просування питань на рівні місцевого самоврядування, як ми бачили із наведених прикладів [83].

Громадськість має контролювати всі заходи з безбар'єрності, і це не лише імператив, це важлива умова реалізації плану заходів на всіх рівнях. Тому комунікаційна взаємодія має бути розбудована на всіх стадіях реалізації державної політики. Від ідеї, яка формується на рівні центральних органів виконавчої влади, далі через формування і до моніторингу і оцінки її реалізації [6; 19].

Організації громадянського суспільства, які долучаються до процесів комунікаційної взаємодії, відтепер можуть планувати свої заходи і реалізацію проєктів у відповідності до дій державних органів влади. Коло залучених на регіональному рівні можна постійно розширювати [47].

Власне з цією метою і проводилися зустрічі-обговорення з організаціями громадянського суспільства в різних формах: громадські ради, експертні ради, комітети доступності, радники при обласних адміністраціях, радники міських/сільських голів та інші формати громадської участі [75].

Окрему увагу слід приділити ролі бізнес спільнот у комунікаційній взаємодії. Їх роль часто розглядається як просування власних бізнесових інтересів, але треба брати до уваги, що останніми роками в Україні зростала конкуренція між містами і селами за якість життя, і найкращі працівники приймали рішення про переїзд на роботу, а потім й перевозили свої сім'ї в ті громади, де створені кращі умови для всієї родини. Тому питання

безбар'єрності в частині покращення міських просторів, доступності й зручності публічних послуг стало питанням, яке цікавило і бізнес-спільноту також. Щодо комунікаційної взаємодії між владою і бізнесом прийнятним форматом є представлення інтересів через бізнес-асоціації. Так, спільнота «Бізнес без бар'єрів» утворили українські й міжнародні компанії, які, поділяючи філософію безбар'єрності, відреагували на ініціативу залучення до роботи важливих суспільних груп – батьків з маленькими дітьми, людей старшого віку, людей з інвалідністю, молоді тощо. Бізнес-асоціації брали участь на всіх етапах розробки самої Стратегії і плану заходів, крім того? їх цікавить процес працевлаштування осіб з інвалідністю і регулювання цих питань, тому вони є активними учасниками в цій темі також. Для них, у співпраці громадських експертів і Міністретсва цифрової трансформації України був створений окремий розділ на сайті «Дія. Бізнес без бар'єрів» [9].

На форумі Україна-2030 під час панелі про майбутнє українського бізнесу існувала можливість для влади разом з представниками бізнесу обговорювати сучасні тренди і говорити в тому числі про мотивацію до зміни суспільних норм, пов'язаних із запровадженням безбар'єрності, тому що саме на роботі люди проводять велику частину свого продуктивного часу, і запровадження нової норми під час цих робочих процесів є успішним. А коли робочий день завершується, працівник несе цю нову норму в свою родину, тож далі вона продовжує поширюватися. Це саме про те, а чому держава заінтересована у співпраці з бізнесом, в питаннях просування суспільно корисної поведінки людей. З іншого боку, бізнес так само має свій інтерес у просуванні інклюзивного працевлаштування, але ця його потреба не є актуалізованою і сприйнятою. Саме тому зустрічі, форуми, конференції, презентації на комітетах бізнес-асоціацій разом з бізнес-спільнотою – це комунікаційна взаємодія, це певний діалоговий майданчик для того, щоб просувати публічну політику [62; 122].

Просування питань безбар'єрності просторів, послуг, інформації і товарів важливо здійснювати і під час комунікаційної взаємодії з

міжнародними організаціями. Україна чітко рухається до Європейського Союзу і НАТО, і в рамках цієї роботи міжнародні партнери і їх програми могли би надавати широку підтримку у формуванні безбар'єрного простору. Зокрема важливим і майже неохопленим міжнародними програмами сектором діяльності є впровадження безбар'єрності як нової соціальної норми в сільських громадах [126].

На рівні місцевого самоврядування лабораторією безбар'єрних рішень для України є місто Славутич, де на тематичній конференції по розширенню робочих місць було підписано угоду мерів на виконання Ініціативи Європейського Союзу «Мери за економічне зростання» (Ініціатива ЄС), яка зокрема містить окремі поопложення про інклюзивні робочі місця [121, С. 93].

Участь в міжнародних конференціях дає можливість підняти й озвучити потреби України для міжнародної спільноти, і є прикладом комунікаційної взаємодії, коли ми не лише заявляємо про наші пріоритети, але й можемо подивитися на кращій досвід запровадження безбар'єрності в практиках наших партнерів і повернутися в Україну вже з певним баченням вирішення проблем [123].

Для посилення координації з нашими партнерами держава виступила ініціатором запрошення міжнародних партнерів до участі в якості повноправних членів в Раду безбар'єрності. Станом на сьогодні вони представлені у Раді персонально, можуть брати участь і представляти своє бачення, ініціативи, пропозиції, давати зворотній зв'язок щодо співпраці і спільних проектів з міністерствами і ОВА.

Отже, проаналізувавши наявні способи та процес комунікаційної взаємодії ми дійшли до наступних висновків:

1. Для просування позитивних змін в державних політиках потрібна комунікаційна взаємодія на всіх рівнях. Наразі вдалося реалізувати комунікаційну взаємодію на регіональному рівні.

2. Розроблені і запропоновані підходи 2020-21 років спрацювали і під час вдосконалення процесів перезапуску роботи в умовах повномасштабного вторгнення. Комунікаційна взаємодія має зважати на контекст.

3. Бачимо потребу подальшого розвитку і посилення зовнішньої і внутрішньої комунікаційної взаємодії через оновлення стратегії комунікації, виокремлення підрозділу і створення експертної ради зі стратегування і оцінювання.

Практичне застосування процесів комунікаційної взаємодії на прикладі реалізації Стратегії створення безбар'єрного простору в Україні показало свою ефективність і поступове формування довіри до публічної політики безбар'єрного суспільства від представників організацій громадянського суспільства, бізнес-спільнот, міжнародних організацій, органів місцевого самоврядування – тобто тих заінтересованих сторін, які долучилися до участі від створення до реалізації її на практичних прикладах.

3.3. Удосконалення комплексного механізму комунікаційної взаємодії суб'єктів державного і недержавного секторів в публічному управлінні в Україні

Побудова ефективної комунікаційної взаємодії в публічному управлінні сприяє створенню довіри та підвищенню якості публічного управління. Цей процес потребує системної роботи: з однієї сторони – урахування потреб та запитів громадськості та інших заінтересованих сторін, а з іншої – відкритості публічних органів. Метою комунікаційного процесу є допомога громадянам та іншим заінтересованим сторонам зрозуміти бачення та пріоритети роботи публічного управління, дізнатися більше про публічні послуги, почути пояснення політики, яку реалізують різні публічні органи влади, долучитися до участі та консультацій для створення кращих рішень і запровадження позитивних поведінкових змін [60, С. 20].

Якщо в публічній політиці не враховуються думки, потреби та реакція людей, заради яких публічна політика запроваджується або яких вона стосується, така ситуація призводить до зростання невпевненості, провокує виникнення панічних настроїв чи формування недовіри громадян. Тому важливо забезпечити відкритість, чесність і ефективність комунікаційних процесів з метою зменшення суспільної напруги і забезпечення підтримки державної політики.

Ефективність комунікаційної взаємодії на національному та місцевому рівнях сьогодні має ґрунтуватися на чіткій та доступній для сприйняття інформації, побудові необхідних каналів та форм її передачі, а також вміння органів влади розуміти себе та інших заінтересованих сторін, а також під час взаємодії з урахуванням поставлених цілей домагатися оптимального та взаємовигідного для всіх сторін результату, який полягає у тому, що:

- комунікації скоординовані та інтегровані всередині та між усіма учасниками комунікаційного процесу, забезпечена своєчасність, точність і чіткість комунікації;

- громадяни поінформовані про державну політику, яку проводить уряд, про права та обов'язки громадян, про доступні державні послуги;

- громадяни зацікавлені й переконані в легітимності та ефективності реформ і заходів, які проводить уряд;

- участь та консультації між урядом і громадянами відбуваються ритмічно, збираються і беруться в роботу їхні очікування, думки та пропозиції;

- здійснюється управління винятковими чи непередбачуваними ситуаціями, які можуть вплинути на нормальне функціонування установ, безпеку чи здоров'я громадян, довіру чи згуртованість людей;

- комунікації узгоджені зі стратегічними результатами, проводиться вимірювання та оцінка впливу комунікацій та забезпечується співвідношення ціни та якості.

Механізм комунікаційної взаємодії слід розглядати як послідовність правових та організаційних дій, що базуються на основоположних принципах,

цільовій орієнтації та використанні відповідних методів управління, спрямованих на задоволення інформаційно-комунікаційних потреб широкого кола громадськості та інших заінтересованих сторін та організації діяльності органів влади [64, С. 115]. Відтак маємо розглянути далі п'ять вимірів комплексного механізму реалізації комунікаційної взаємодії, кожен з яких є частиною комплексного механізму, але акцентує увагу на окремому його аспекті:

- нормативно-правовий механізм;
- організаційний механізм забезпечення;
- просвітницький механізм;
- методичний механізм;
- інформаційний механізм.

Нормативно-правовий механізм передбачає правове регулювання комунікаційної взаємодії шляхом дотримання нормативно-правових актів, використання засобів правового впливу з метою підвищення ефективності комунікацій між органами публічного управління та громадськістю, та іншими заінтересованими сторонами формування та розвиток правових відносин між ними. Слід відмітити, що даний механізм реалізується на основі загальнообов'язкових норм права, всі заходи даного механізму повинні забезпечити високий рівень нормативно-правової регламентації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування з питань комунікаційної взаємодії з громадськістю. Разом з тим, забезпечення комунікаційної взаємодії в публічному управлінні відноситься до функціональної компетентності всіх центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування [130, С. 201].

Крім того, особливе місце займають організації громадянського суспільства та інші заінтересовані сторони різного рівня, які можуть здійснювати вплив практично на всі елементи комплексного механізму комунікаційної взаємодії в публічному управлінні.

Серед основних нормативно-правових актів, що регламентують діяльність комунікаційної взаємодії, які розглядались в даній дисертаційній роботі при аналізі нормативно-правових аспектів комунікаційної діяльності в публічному управлінні України, слід виділити Конституцію України, Цивільний кодекс, Кримінальний кодекс, Закони України «Про електронні комунікації», «Про інформацію», «Про звернення громадян», «Про доступ до публічної інформації», «Про суспільні медіа України», «Про інформаційні агентства», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронний цифровий підпис» тощо. Також положення, які регулюють питання комунікаційної взаємодії в публічному управлінні регулюються Указами Президента України, Постановами Кабінету міністрів України та іншими нормативно-правовими актами. Базовими виконавчими документами, на нашу думку, є Постанова Кабінету Міністрів «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади», «Деякі питання удосконалення комунікаційної роботи органів виконавчої влади». Нормативно-правова база нами визначена як достатня для здійснення комунікаційної діяльності, але механізм її реалізації потребує вдосконалення.

Серед основних принципів побудови комунікаційної взаємодії, які потребують подальшого узгодження у нормативно-правовому полі, на нашу думку варто виділити:

- принцип прозорості, відкритості та доступності;
- принцип вільного отримання інформації, вільного обміну інформацією та можливості надання зворотного зв'язку;
- принцип рівноправності незалежно від політичних та релігійних переконань;
- принцип свободи вираження поглядів і переконань тощо.

Організаційний механізм передбачає взаємозв'язок об'єктів та суб'єктів комунікаційної взаємодії публічного управління з їх цілями, задачами,

функціями, методами, формування комунікаційної оргструктури органів влади та місцевого самоврядування, налагодження комунікаційного взаємозв'язку, залучення громадськості у процеси прийняття рішень владними структурами. Причому даний механізм має певні межі впливу на об'єкт комунікаційної взаємодії та передбачає комплекс організаційних заходів, метою яких є формування та розвиток комунікаційної взаємодії між органами влади та представниками заінтересованих сторін:

- визначення основних напрямів розвитку комунікаційної взаємодії, стратегічне планування та прогнозування у сфері публічних комунікацій;
- організаційне регулювання сфери публічних комунікацій;
- заходи щодо виявлення, попередження та усунення проблем, а також заходи з локалізації та нейтралізації можливих наслідків;
- налагодження координації між сторонами публічної комунікації;
- організація системних заходів щодо підвищення якості комунікаційної взаємодії між органами публічного управління та громадськістю;
- оптимізація документообігу (заяв, пропозицій, інформації тощо), що надходить від заінтересованих сторін;
- скорочення термінів прийняття управлінських рішень;
- підвищення необхідності особистої взаємодії посадових осіб з громадянами.

Під *просвітницьким* механізмом слід розуміти послідовну реалізацію комплексу поступових та чітких дій, які повинні базуватись на використанні відповідних методів управління комунікаціями та на цільовій орієнтації формування певного досвіду, як з боку громадськості і інших заінтересованих сторін, так і з боку органів публічної влади, спрямованого на підвищення рівня їх комунікаційної взаємодії. Зокрема, механізм передбачає, наприклад, організацію громадянської освіти, ознайомчі візити або стажування представників громадськості з роботою центральних органів виконавчої влади або органу місцевого самоврядування, з яким буде вибудовуватися співпраця. Крім того, з метою підвищення обізнаності працівників в питаннях їх взаємодії

з громадськістю і розвитку комунікаційної культури в цілому, доцільним є проведення тренінгів для працівників відділів роботи з громадськістю органів публічної влади.

Під *методичним механізмом* розглядається комплексна система, яка складається з організаційних, спеціальних, психологічних методів, які застосовуються при формуванні комунікаційної взаємодії суб'єктів державного і недержавного секторів в публічному управлінні. Зокрема до складових механізму можна віднести:

- методичну підтримку проведення органами публічної влади комунікаційних заходів;
- методичну підтримку роботи консультативно-дорадчих органів;
- стандарти роботи з громадськістю під час прийняття управлінських рішень;
- розроблені підходи й методи надання адресного і опосередкованого зворотнього зв'язку;
- методики підготовки та перепідготовки кадрів, спрямовані на підвищення професіоналізму та комунікаційних навичок співробітників, що спілкуються з громадськістю;
- методи спілкування з людьми, що мають певні комунікаційні або інші порушення функціонування і життєдіяльності;

Розвиток механізму *інформаційного забезпечення* полягає у:

- застосуванні поряд з традиційними, сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для взаємодії з громадськістю;
- спрощенні процесу обміну інформацією між публічними органами влади і громадськістю;
- подальшому використанні інформаційних сервісів для взаємодії з громадськістю тощо.

Реалізація запропонованих заходів стосовно складових комплексного механізму комунікаційної взаємодії в публічному управлінні можлива шляхом організації не тільки внутрішнього, але й зовнішнього демократичного

контролю, який може здійснюється представниками громадськості, медіа спільноти. Але, ми пропонуємо створити внутрішні підходи до моніторингу і оцінки через запровадження сучасних стандартів стратегування публічних комунікацій із застосуванням Барселонських принципів.

Основними перешкодами комплексного механізму реалізації комунікаційної взаємодії в публічному управлінні є:

- відсутність єдиної системи комунікації змін, що запроваджує уряд під час розгортання повномасштабних військових дій на території України. Саме тому і складається враження у громадськості щодо бездіяльності публічних органів;

- комунікаційна функція центральних органів виконавчої влади не є стратегічною, тому їх керівники використовують як тактичні, так і політичні дії в управлінні: висвітлення нарад, зустрічей з партнерами, виступів на конференціях, візитів у регіони, оприлюднення документів у відповідності до чинного законодавства. Реакція на критичні звернення, в тому числі в соціальних мережах, відбувається не завжди вдало, не завжди вчасно, а також не всіма центральними органами виконавчої влади;

- відсутність стратегічного планування, що формується на запитах від громадян. Треба зазначити, що на сьогодні взагалі відсутня чесна розмова уряду з громадськістю про виклики, з якими йде робота, тому громадськості не зрозуміло на чому базуються рішення про певні зміни;

- відсутність внутрішньої комунікації між центральними органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування, не налагоджена внутрішня співпраця, як у системі самих відділів, департаментів, міністерств, відомств, так і між ними. Міністерства взагалі не фокусують свої повідомлення для важливих суспільних груп, орієнтуючи їх на все суспільство;

- відсутність якісної міжвідомчої комунікації, що призводить до затягування процесу прийняття важливих для людей рішень;

- внаслідок кадрових змін в публічних органах не налагоджена функція передавання знань і напрацювань, тому кожна нова команда вимушена починати все з початку.

Аналіз та узагальнення закордонного досвіду щодо побудови комунікаційної взаємодії в публічному управлінні, зокрема Франції, Канади і Великобританії, дозволив визначити стратегічні напрями вдосконалення механізму комунікаційної діяльності органів державної влади в публічному управлінні шляхом покращення комунікаційної взаємодії суб'єктів державного і недержавного секторів у публічному управлінні в Україні.

Враховуючи вищевикладені умови побудови комплексного механізму реалізації комунікаційної взаємодії в публічному управлінні, у процесі удосконалення комплексного механізму реалізації комунікаційної взаємодії в публічному управлінні основним завданням має стати створення окремого урядового органу, за прикладом державної комунікаційної служби Великобританії або Франції, який матиме завданням утримувати високі стандарти роботи і етики публічних комунікаторів, постійно займатись їх навчанням і розвитком спроможності забезпечувати високий рівень комунікаційної взаємодії. З іншого боку, представники цього органу мають бути в стратегічних процесах разом з урядом України, для того, щоб визначати пріоритетні напрями комунікацій уряду, і вже на цьому будувати єдиний голос публічних комунікацій країни з використанням інтегрованого підходу.

Комплексний механізм реалізації комунікаційної взаємодії в публічному управлінні, адаптований під сучасні виклики, має формуватися на наступних засадах:

- визнання функції комунікацій стратегічною. Публічні комунікації мають бути визначені як пріоритетні і чітко розплановані. Представники команди комунікацій мають бути на всіх нарадах міністрів, де обговорюється формування державної політики. Комунікаційна взаємодія має стати профільною функцією кожного з центральних органів виконавчої влади або органів місцевого самоврядування;

- єдині професійні стандарти і база знань. Уряд має розробити узгоджені підходи, керуючись офіційною політикою комунікації та даних, стандартами та рекомендаціями, спільними програмами навчання фахівців;

- розвинута спроможність публічних комунікаторів. Підбор і націлювання, а також забезпечення єдиними методичними підходами в роботі всіх публічних комунікаторів;

- налагоджені внутрішні комунікації. Між відділами комунікації треба добре скоординувати внутрішню комунікацію, міжвідомчу взаємодію на національному та регіональному рівнях;

- професіоналізм та етика. Державні комунікації мають бути сформовані на фактах, об'єктивності та правдивості. Для цього необхідно підвищувати кваліфікацію і компетентність державних службовців, які займаються комунікаційною діяльністю, а також дотримуватися етичних норм і принципів. Наприклад, у США діє Кодекс етики з державних комунікацій [94], який визначає основні цінності та правила поведінки для державних комунікаторів;

- розмежування політичної і державної комунікації. Оскільки посада міністра є політичною, і потребує формування репутації саме міністра, то треба приділити увагу розмежуванню функції міністра як суб'єкта політики і його роботи над створенням суспільних благ. Як суб'єкт політики міністр може бути учасником партійної та виборчої комунікації, а його діяльність як суб'єкта публічного управління має чітко асоціюватися з урядовими діями, неупередженості, підзвітності та об'єктивності;

- координація та інтеграція всіх учасників. Заради кращих рішень треба залучати всі зацікавлені сторони. Державні комунікації мають бути узгоджені між різними центральними та місцевими органами виконавчої влади, а також з іншими гілками влади, громадськими організаціями, медіа та іншими зацікавленими сторонами. Для цього в перспективі є потреба створити спеціальний урядовий орган, який би координував державну комунікаційну політику та розробляв єдині стандарти та правила для її реалізації. Наприклад, у Великобританії такою структурою є [112, С. 165]

Government Communication Service, який планує, здійснює та оцінює державні комунікаційні кампанії на різних рівнях;

- інклюзивність і доступність публічних комунікацій. Інформаційні кампанії мають бути розроблені та диверсифіковані, щоб охопити всі групи суспільства. Офіційна інформація має бути релевантною та легкою для сприйняття, з повідомленнями, пристосованими для потреб найширших верств населення. Канали, повідомлення та месенджери мають відповідати цільовій аудиторії, а комунікаційні ініціативи повинні проводитися з повагою до культурних та мовних відмінностей і з увагою до охоплення незаангажованих, недостатньо представлених або маргіналізованих груп. Адекватні ресурси та цілеспрямовані зусилля можуть підтримувати чуйне спілкування та сприяти двосторонньому діалогу, який протидіє неправдивому та оманливому вмісту;

- відкритість і підзвітність в публічному управлінні. Публічні органи мають прагнути спілкуватися чесним і зрозумілим способом, а установи – всебічно публікувати інформацію, рішення, процеси та дані в межах відповідного законодавства та нормативних актів. Прозорість може зменшити простір для чуток і викоринити неправду, а також уможливити публічний демократичний контроль офіційної інформації та відкритих державних даних;

- доступність, зрозумілість та своєчасність для громадян та медіа. Для цього необхідно використовувати різноманітні канали та формати комунікації, забезпечувати громадський доступ до інформації про державне управління, залучати громадськість до обговорення та прийняття рішень, а також враховувати потреби та інтереси регіональних груп і груп національних меншин;

- урахування контексту, в якому відбуваються комунікації. Контролювати на постійній основі дані щодо публічних запитів для виявлення проблемних питань, критичних зауважень від людей. Комунікаційні кампанії уряду мають бути розроблені та базуватися на достовірних і надійних даних, тестуванні, а також аналізі аудиторії та поведінки. Дослідження, аналіз і нові ідеї можна

постійно збирати, і вони повинні використовуватися для удосконалення підходів і практик. Публічні органи повинні зосередитися на розпізнаванні нових нормативів, поведінки та характеристик, щоб зрозуміти контекст, у якому вони комунікують та реагують.

Відтак ми бачимо нагальну потребу у створенні окремого урядового органу, який би забезпечив виконання всіх функцій і повноважень щодо забезпечення виконання комунікаційної взаємодії суб'єктів державного і недержавного сектору в публічній політиці. Ми подивилися шлях України в розвитку цього напрямку діяльності. Так, у 2014 році в Україні було створене Міністерство інформаційної політики України з метою забезпечення інформаційного суверенітету України, зокрема з питань поширення суспільно важливої інформації в Україні та за її межами, а також забезпечення функціонування державних інформаційних ресурсів. Але у 2019 році воно було реорганізоване шляхом доєднання функції до Міністерства культури, молоді та спорту України, яке зараз знов реорганізоване у Міністерство культури і інформаційної політики. Відповідно до Положення про Міністерство культури і інформаційної політики України (п. 156), міністерство «забезпечує організацію та проведення інформаційних, комунікаційних кампаній, публічних заходів з метою інформування населення про реформи, що проводяться Кабінетом Міністрів України та іншими державними органами, а також спрямованих на підтримку розвитку особистості, підвищення рівня правової культури населення, зміцнення національної єдності, консолідації українського суспільства та взаємодії з громадськістю тощо» [86]. Тобто ми знаємо, що сьогодні проведення комунікаційних компаній уряду є завданням саме цього міністерства.

Ми розуміємо, що під час триваючої війни і потреби в скороченні державних видатків створення окремого урядового органу з комунікаційної взаємодії зараз не є можливим, тому пропонуємо відпілотувати запропоновані зміни й підходи, взявши за основу лише один стратегічний напрям публічної політики – розбудову безбар'єрного суспільства.

У зв'язку з цим пропонуємо внести певні удосконалюючі зміни в існуючий комплексний механізм комунікаційної взаємодії в публічному управлінні і створити певний координаційний та інтеграційний центр комунікацій при Міністерстві культури та інформаційної політики України: розбудувати Комунікаційний офіс безбар'єрності за підтримки міжнародної технічної допомоги та створити Експертну раду зі стратегування і оцінювання з питань безбар'єрного суспільства (Додаток Л). Комунікаційний офіс безбар'єрності має бути сервісним центром для розробки і надання пропозицій в координації всіх міністерств і відомств при реалізації комунікаційної кампанії «Україна без бар'єрів». Ефективність діяльності офісу залежить від встановлення постійної комунікації між усіма задіяними до реалізації стратегії ЦОВВ, які працюють над виконанням конкретних заходів зі створення безбар'єрного суспільства. До діяльності Комунікаційного офісу безбар'єрності зможуть залучитися представники експертного середовища, представники громадських організацій, науковці, представники бізнесу та інші організації.

Основними результатами діяльності Комунікаційного офісу безбар'єрності стане активізація комунікаційної взаємодії представників державного і недержавного секторів, створення й поширення комунікаційних продуктів, навчання і розвиток фахівців з комунікацій ЦОВВ, оновлення і запуск реалізації спільної комунікаційної стратегії з питань безбар'єрного суспільства і реалізації програм ЦОВВ у цьому напрямі.

Завданнями діяльності Комунікаційного офісу безбар'єрності будуть визначені наступні:

- планування, проведення та оцінка комунікаційної кампанії за напрямками освітньої, економічної, фізичної, цифрової, суспільної та інформаційної безбар'єрності. Розробка пріоритетних напрямів комунікацій на підставі реалізації урядових програм. Разом з регіональними представництвами влади та дослідницькими компаніями збір інсайтів цільових аудиторій для підготовки комунікацій;

- запровадження сучасних стандартів стратегування і оцінки комунікаційних кампаній, навчання всіх учасників цього процесу;
- розробка та реалізація стратегічної комунікаційної політики, яка передбачає демократичні форми взаємодії органів влади та громадськості;
- надання рекомендацій і проведення тренінгів для урядових комунікаторів щодо передового досвіду, стандартів та етики спілкування;
- координація та інтеграція комунікаційних зусиль між різними центральними та місцевими державними департаментами, установами та органами;
- використання сучасних онлайн-інструментів і каналів для забезпечення ефективності та доступності державних комунікацій.

Стратегічними функціями Комунікаційного офісу безбар'єрності є формування ключових повідомлень, створення пакетів комунікаційних ініціатив та проєктів, консультаційна підтримка реалізації державних політик, розробка кризових комунікацій, інтеграція принципів безбар'єрності до державних та стратегічних ініціатив.

Координаційними функціями Комунікаційного офісу безбар'єрності є кроссекторальне координування між заінтересованими сторонами та партнерами з розвитку, залучення експертів до розробки та реалізації проєктів, моніторинг ефективності реалізації заходів та внесення відповідних коригуючих змін, створення рішень та методологій для підвищення ефективності комунікації національних ініціатив.

Роль комунікаційних відділів міністерств та інших ЦОВВ у відповідності до ролі, визначеної загальною стратегією комунікацій і в рамках ключових наративів: підготовка і організація виступів спікерів; - комунікація виконаних зобов'язань з плану заходів; - підготовка і проведення спеціальних заходів і подій; - підготовка і проведення заходів з заінтересованими сторонами; - збір показників ефективності і підготовка звітів.

Місце Комунікаційного офісу безбар'єрності в системі публічного управління можна представити наступним чином (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Місце Комунікаційного офісу безбар'єрності в системі публічного управління (розроблено автором)

Експертна рада зі стратегічного планування та оцінювання комунікацій з питань безбар'єрного суспільства (далі - Експертна рада) створюється з метою координації та експертної підтримки урядових комунікацій з питань безбар'єрності на етапах розробки та реалізації комунікаційних заходів, забезпечення інтегрованих комунікацій, їх моніторингу та удосконалення.

Членами експертної ради можуть бути представники міністерств і ОВА, які задіяні в реалізації Стратегії створення безбар'єрного простору в Україні, представники організацій громадянського суспільства, і третя група – експерти з спільноти професійних комунікаційників і медіаслужб недержавного сектору.

Головні завдання:

- стратегування, консультування та експертна підтримка представників публічних органів влади в урядових комунікаціях щодо планів реалізації комунікаційних заходів;

- забезпечення моніторингу урядових комунікаційних заходів на тему безбар'єрності з метою збільшення їх ефективності;

- оптимізація та актуалізація заходів реалізації урядових комунікацій для підвищення ефективності комунікаційних команд Уряду в межах впровадження принципів безбар'єрності.

Формат роботи.

Експертна Рада – це дорадчий орган, який формується за ініціативи МКІПу та підпорядковується міністру.

Зв'язок між членами ради координує Апарат МКІПу.

Планування роботи та цілей Експертної ради залежить від графіка реалізацій проєктів та заходів, які передбачені Стратегією з безбар'єрності;

Для координації між міністерствами, налагодження внутрішніх комунікацій та надання експертної підтримки залучатиметься Комунікаційний офіс безбар'єрності. Ключові ідеї та результати роботи Експертної ради мають відображатися у підзвітних та презентаційних матеріалах, які готують міністерства для роботи Ради Безбар'єрності (Додаток Ж);

Відповідно до завдань та пріоритетів роботи Експертної ради формуватимуться внутрішні експертні групи, які працюватимуть з конкретними проектами/заходами/ініціативами.

Таким чином, можна посилити комплексний механізм управління процесом комунікаційної взаємодії суб'єктів державних та недержавних секторів через удосконалення кожного його механізму (нормативно-правовий, організаційний, просвітницький, методичний, інформаційно-комунікаційний), а також доповнення певними елементами – Комунікаційного офісу безбар'єрності і Експертною радою Міністерства культури і інформаційної політики, що дозволить усім учасникам комунікаційного процесу отримати ролі, зосередитися на спільній меті, завданнях та принципах, визначити способи взаємодії і вимірювати результати комунікацій (рис. 3.5).

Комплексний механізм реалізації комунікаційної взаємодії в публічному управлінні, адаптований під сучасні виклики, буде відповідати таким засадам: визнання функції комунікацій стратегічною, координація та інтеграція всіх учасників, єдині професійні стандарти і база знань, розвинута спроможність публічних комунікаторів, налагоджені внутрішні комунікації, професіоналізм та етика, виокремлення політичної і державної комунікації, інклюзивність і доступність публічних комунікацій, відкритість і підзвітність в публічному управлінні, доступність, зрозумілість та своєчасність для громадян та медіа, урахування контексту в якому відбуваються комунікації.

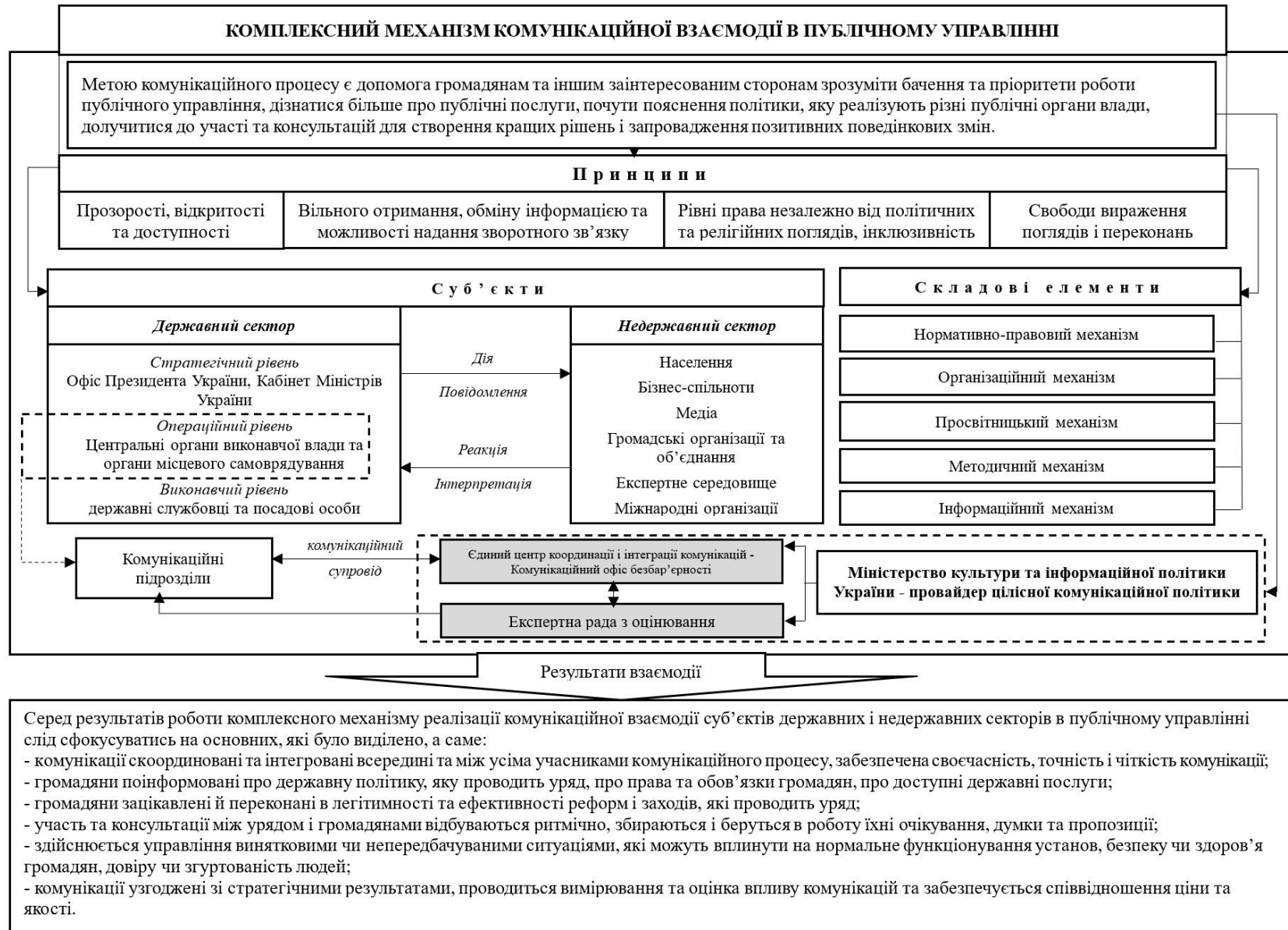


Рис. 3.5. Комплексний механізм комунікаційної взаємодії в системі публічного управління (розроблено автором)

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз розвитку шляхів удосконалення комунікаційної взаємодії з організаціями громадянського суспільства та іншими заінтересованими сторонами в публічному управлінні в Україні дозволяє сформулювати такі висновки.

1. Визначено, що інтегрований підхід до комунікаційної взаємодії органів публічної влади та громадськості та інших заінтересованих сторін є стратегічно важливим елементом у сучасних умовах оптимізації функціонування національних систем державного управління в Україні. З усіх наявних підходів до комунікаційної взаємодії найбільш дієвим є інтеграційний підхід, який починається зі створення комунікаційної стратегії і поєднує в собі, у відповідності до мети, різні комунікаційні канали, різних спікерів, різні організації і відомства, містить результати та вимірювання суспільно важливого ефекту. Доведено, що такий підхід покликаний забезпечити демократичні форми взаємодії органів публічної влади та представників недержавного сектору.

2. Окреслені практичні рекомендації щодо способів вдосконалення комунікаційної взаємодії на прикладі реалізації Стратегії створення безбар'єрного простору в Україні, а саме: професіоналізація осіб, залучених до комунікаційного процесу; створення доступних освітніх курсів; дефініційна єдність у комунікаційному процесі; популяризація ідей комунікаційної взаємодії керівниками державних структур різних рівнів; ініціювання процесу комунікаційної взаємодії у різноманітних заходах, культурних подіях; оновлення Стратегії комунікації з метою посилення зовнішньої і внутрішньої комунікаційної взаємодії, виокремлення підрозділу і створення експертної ради з оцінювання; залучення до взаємодії представників громадянського суспільства, бізнесу, місцевого самоврядування, міжнародних організацій, медіа та інших заінтересованих сторін задля вироблення суспільно важливих рішень.

3. Обґрунтовано необхідність побудови комплексного механізму реалізації комунікаційної взаємодії в публічному управлінні. У процесі удосконалення комплексного механізму реалізації комунікаційної взаємодії в публічному управлінні основним завданням має стати створення Комунікаційного офісу безбар'єрності та Експертної ради. Це стане пілотуванням інструментів для посилення ефективності роботи Міністерства культури та інформаційної політики України в частині реалізації функції комунікаційної взаємодії.

Основні положення та наукові результати даного розділу дослідження відображено у публікаціях автора [52; 53; 60; 173].

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні вирішена актуальна науково-практична проблема щодо поглиблення теоретичних основ, розвитку методичних підходів і обґрунтування організаційних засад удосконалення комунікаційної взаємодії державних та недержавних суб'єктів в публічному управлінні в Україні. Отримані в процесі дослідження результати дають можливість сформулювати такі загальні висновки:

1. Вперше запропоновано та обґрунтовано науково-методичний підхід до формування процесів комунікаційних взаємодій між суб'єктами державних та недержавних секторів, який ґрунтується на інтегрованому підході та формуванні комплексного механізму управління процесом комунікаційної взаємодії суб'єктів державних та недержавних секторів на прикладі реалізації державної політики безбар'єрності через створення при Міністерстві культури та інформаційної політики України Комунікаційного офісу безбар'єрності та Експертної ради. Ці зміни посилять ефективність роботи вказаного міністерства в частині реалізації функції комунікаційної взаємодії шляхом досягнення сумісності і високого рівня співпраці, стратегічного планування, реалізації і вимірювання оцінки впливу. Комплексний механізм реалізації комунікаційної взаємодії в публічному управлінні адаптований під сучасні виклики та відповідає таким засадам: визнання функції комунікації стратегічною, координація та інтеграція всіх учасників, єдині професійні стандарти і база знань, розвинута спроможність публічних комунікаторів, налагоджені внутрішні комунікації, професіоналізм та етика, розмежування політичної і державної комунікації, інклюзивність і доступність публічних комунікацій, відкритість і підзвітність в публічному управлінні, доступність, зрозумілість та своєчасність для громадян та медіа, урахування контексту в якому відбуваються комунікації. Очікуваними наслідками визначено наступні: скоординованість комунікаційного процесу; поінформованість громадян про публічну політику, заходи, форми їхньої участі; координація

дискусій між урядовими структурами та представниками громадянського суспільства та їхньої взаємодії; управління винятковими чи непередбачуваними ситуаціями, які можуть вплинути на нормальне функціонування установ, безпеку чи здоров'я громадян, довіру чи згуртованість людей; узгодження комунікаційної діяльності зі стратегічними очікуваними результатами, вимірювання ефективності комунікаційної взаємодії між суб'єктами державного та недержавного секторів у системі публічного управління в Україні.

2. Удосконалено дефініційне тлумачення комплексної взаємодії, окреслені межі поняття «комунікаційна взаємодія суб'єктів державного і недержавного секторів у публічному управлінні», розмежовано політичну та державну комунікацію. Надано авторське визначення, згідно з яким комунікаційна взаємодія в публічному управлінні – це інформаційно-комунікаційний процес, що відбувається в певному інформаційно-комунікаційному середовищі, спрямований на об'єднання комунікаційних зусиль з метою узгодження та налагодження взаємовідносин для отримання певних результатів взаємодії між органами публічної влади з громадськістю та іншими заінтересованими сторонами. Комунікаційна взаємодія в публічному управлінні має правове, соціальне, фінансове та інше підґрунтя; як і будь-яка діяльність, регламентується певними законодавчими та нормативно-правовими актами щодо питань її організації та функціонування. Комунікаційна взаємодія між суб'єктами державного і недержавного секторів має базуватись на основі певних моделей розвитку, інструментарій яких уможливорює ефективне функціонування взаємозв'язків та розробку спільних з організаціями громадянського суспільства, медіа, бізнесами, органами місцевого самоврядування і міжнародними організаціями пропозицій і рішень. Відсутність в світових практиках єдиної ефективної моделі комунікаційної взаємодії обумовлена існуванням різних політичних систем, особливостями законодавчої бази, інституційною спроможністю. Разом із тим, важливими факторами, які визначають універсальну ефективну взаємодію органів

державної влади та недержавних суб'єктів, є: повага до автономії та різноманітності різних акторів, визнання їх ролі та внеску в суспільні справи, відчуття їхніх потреб та очікувань, взаємність в обміні інформацією та зворотному зв'язку, раціональність в аргументації та доказах, надійність у зобов'язаннях і діях.

3. При узагальненні нормативно-правових основ комунікаційної діяльності в публічному управлінні України акцентовано, що в цьому питанні наша країна, як й інші країни Європи, спирається і спиратиметься надалі (після вступу до Євросоюзу) на власне національне законодавство у сфері комунікацій. Окрім ключових і вже давно діючих законодавчих актів – від Основного Закону до законів та підзаконних актів, що стосуються циркулювання в громадсько-медійному просторі публічної інформації, – важливими в норотворчому плані є спільні ініціативи державних органів та громадянського суспільства, ключовою з яких є Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства та цифровий простір Взаємодія, де заінтересовані сторони можуть спілкуватися з владою та впливати на ухвалення рішень на національному й місцевому рівнях. Останньою і важливою новацією цих комунікаційних каналів є просування законопроекту «Про публічні консультації», який закріплює підстави для консультацій влади з громадянами при прийнятті важливих рішень та принципи відкритості, прозорості комунікаційної взаємодії влади та громадян. В роботі показано, що поряд із законотворчістю важливо розвивати комунікаційну взаємодію, оскільки органи публічної влади та інститути громадянського суспільства не мають достатнього позитивного досвіду і навичок застосування процедур публічної політики. І роботу слід вибудовувати саме в цих двох напрямках: 1) експертної підтримки органів публічної політики від організацій; 2) роботи з організаціями, які займаються адвокаційною діяльністю певних суспільних груп, які зазнають соціального виключення.

4. Комунікаційна взаємодія між органами державної влади та різноманітними суспільними інститутами має базуватись на основі певних моделей комунікацій з організаціями громадянського суспільства, медіа, бізнесами, органами місцевого самоврядування і міжнародними організаціями, інструментарій яких дозволяє встановлювати ефективні взаємозв'язки, розвивати громадянське суспільство і пропонувати кращі рішення для публічного управління. Відсутність єдиної ефективної моделі комунікаційної взаємодії суб'єктів державного і недержавного секторів обумовлена існуванням різних політичних систем, особливостями законодавчої бази, інституційною спроможністю. Разом з тим, важливими факторами, які визначають універсальну ефективну взаємодію органів державної влади та недержавних суб'єктів, є: повага до автономії та різноманітності різних державних акторів, визнання їх ролі та внеску в суспільні справи, чутливість до їхніх потреб та очікувань, взаємність в обміні інформацією та зворотному зв'язку, раціональність в аргументації та доказах, надійність у зобов'язаннях і діях.

5. Уточнена наукова аргументація теоретико-методичних положень щодо закономірностей впливу сучасного стану, існуючих викликів та проблем в управлінні публічними комунікаціями на рівень довіри громадян до державних політик і рішень. Згідно з наведеними результатами соціологічних опитувань, проведених в Україні, низький рівень довіри громадян до органів влади є однією з найбільш актуальних проблем для публічного управління. Довіра формується, коли люди, які почули певні зобов'язання від посадових осіб, отримують те, що було задекларовано. Тому формування очікувань громадян від політики уряду, пояснення урядових рішень, залучення громадян до публічних консультацій в процесах прийняття рішень – це комунікаційні заходи, запровадження яких потребує уваги і політичної волі від керівників органів публічної влади, а також професійного комунікаційного супроводу, який має забезпечити відділ з комунікацій і професійні комунікаційні команди. Тому для покращення ситуації і формування довіри необхідно

забезпечити ефективну комунікаційну взаємодію між державними органами й громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами, а також забезпечити широкий доступ громадськості до інформації про діяльність державних органів. Звертає увагу потреба уряду приймати рішення в умовах непрогнозованості подій, невизначеності сьогодення і майбутнього, складності та неоднозначності загальних умов і ситуацій. Рішенням може стати чесна комунікація про всі виклики і формування спільного бачення майбутнього, із залученням представників всіх заінтересованих сторін навколо цінностей, алгоритмів, обмежень (часових, правових, етичних) з розподілом у ньому нових ролей уряду і кожного громадянина. І там, де це можливо, перехід до стратегічних планів розвитку з урахуванням прогнозування різних сценаріїв розвитку подій на національному, регіональному та місцевому рівнях.

6. Набули подальшого розвитку систематизація передових ідей та сучасних підходів розвинених країн світу у сфері публічного управління комунікаційними заходами в частині можливої імплементації найкращих практик для України. Основним критерієм вибору країн стала наявність ефективної комунікаційної служби та відповідного нормативно-правового підґрунтя для такої діяльності. Критерії аналізу враховували можливість використання результатів порівняльного аналізу для сфери публічного управління в Україні, а саме: необхідність впровадження єдиного координаційного органу у системі публічних комунікацій; удосконалення механізму публічних комунікацій шляхом заміни ідеї інформування громадян ідеєю взаємодії із залученням до вироблення, прийняття та впровадження рішень різних рівнів представників недержавного сектору.

7. Проаналізовано стан комунікаційної взаємодії заінтересованих сторін (суб'єктів державного і недержавного сектору) та визначено реальні потреби суб'єктів недержавного сектору для того, щоб бути долученими до процесу прийняття рішень. Обґрунтовано, що удосконалення процесів комунікаційної взаємодії між суб'єктами державних та недержавних секторів в Україні має

вестися в напрямках: підвищення рівня експертизи фахівців команд з комунікацій; залучення до контекстів та специфіки тем, з якими вони працюють; налагодження процесу передавання досвіду і експертизи новим спеціалістам; формування проактивної позиції у працівників на державній службі; розвитку внутрішньої комунікації між керівним складом міністерства і працівниками комунікаційного відділу; налагодженні процесів зовнішньої комунікації із заінтересованими сторонами.

Зафіксовано недостатній рівень організації і виконання комунікаційної функції в публічному управлінні та, відповідно, потреба у постійному розвитку професійної спільноти фахівців публічних комунікацій, оскільки ця діяльність потребує навичок, сучасних професійних і етичних стандартів, розуміння важливості інтеграції в роботу дослідницької та аналітичної діяльності. Рішенням може бути розвиток комунікаційної спроможності фахівців комунікаційних відділів через участь у професійних онлайн-програмах, інших способах удосконалення освіти і самоосвіти. Крім того, ми впевнені, що розвитком професійної спільноти мають займатися не лише центри підвищення кваліфікації держслужбовців, але й професійні спільноти фахівців з комунікацій, а також наявна потреба інтеграції з професійними спільнотами країн Європейського Союзу. У питаннях професіоналізації галузі доречним є використання проаналізованих Барселонських принципів комунікацій.

8. Концептуалізовано інтегрований підхід до комунікаційної взаємодії в публічному управлінні з метою використання різноманітних моделей комунікаційної взаємодії, їх можливого синтезу та врахування потреб комунікацій. Інтегрований підхід до комунікаційної взаємодії органів публічної влади та громадськості та інших заінтересованих сторін є стратегічно важливим елементом у сучасних умовах оптимізації функціонування національної системи державного управління в Україні. Такий підхід покликаний забезпечити демократичні форми взаємодії органів публічної влади та представників недержавного сектору. Цей підхід бере

витоки у створенні комунікаційної стратегії і поєднує в собі, у відповідності до мети, різні комунікаційні канали, різних спікерів, різні організації і відомства, щоб досягнути поставленої мети. Проаналізовані моделі взаємодії з ключовими зацікавленими сторонами надають можливість виділити саме ті, які допомагають органам публічної влади формувати більш якісні рішення, залучаючи до співпраці експертів з досвідом в конкретній сфері, долучаючи людей, які представляють суспільну групу, яка зазнає впливу від прийнятого рішення та інші зацікавлені сторони. Інтегрований підхід надає можливість не лише залучення зацікавлених сторін в процес прийняття рішення, але й в процес обговорення прийнятого рішення, як і в його наступну імплементацію та виконання.

9. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення процесів комунікаційної взаємодії на прикладі реалізації Стратегії створення безбар'єрного простору в Україні, впровадженої за участі суб'єктів державних та недержавних секторів. У фокусі Стратегії доступність просторів, послуг, товарів і інформації, вона структурована за шістьма напрямками політик: економічна, цифрова, освітня, інформаційна, фізична і суспільна безбар'єрність. В реалізації Стратегії беруть участь 15 міністерств, 24 обласні військові адміністрації, інші центральні органи виконавчої влади, а також органи місцевого самоврядування (за згодою). Обґрунтовано загальні рекомендації для ефективної комунікаційної взаємодії суб'єктів державних та недержавних секторів: професіоналізація осіб залучених до комунікаційного процесу; створення доступних освітніх курсів; дефініційна єдність у комунікаційному процесі; популяризація ідей комунікаційної взаємодії керівниками державних структур різних рівнів; ініціювання процесу комунікаційної взаємодії у різноманітних заходах, культурних подіях; оновлення Стратегії комунікації з метою посилення зовнішньої і внутрішньої комунікаційної взаємодії, виокремлення підрозділу і створення експертної ради з оцінювання; залучення до взаємодії представників громадянського

суспільства, бізнесу, місцевого самоврядування та інших заінтересованих сторін задля вироблення суспільно важливого рішення.

10. Обґрунтовано науково-практичний підхід до управління процесами комунікаційної взаємодії на між суб'єктами державних та недержавних секторів в Україні через організаційні зміни щодо впровадження Комунікаційного офісу безбар'єрності та Експертної ради, які стануть майданчиком для пілотування інструментів для посилення ефективності роботи Міністерства культури та інформаційної політики України в частині реалізації функції комунікаційної взаємодії.

Отже, у сучасному світі питання комунікації між суб'єктами державного і недержавного секторів набуває гострої актуальності. Всім сторонам вкрай необхідний дієвий та ефективний механізм комунікаційної взаємодії, що стане підґрунтям відбудови і подальшого демократичного розвитку української держави. Комунікаційна взаємодія допомагає забезпечити внутрішні комунікації в системі державного управління та зовнішні комунікації, які мають залучити громадян та інші заінтересовані сторони до процесів змін. Також це стосується просування соціально-політичних норм, традицій та цінностей, підвищення рівня компетентності громадян, забезпечення доступу до освітньої, культурної, розвиваючої та профілактичної інформації. Саме тому питання вдосконалення механізму комунікаційної взаємодії суб'єктів державного і недержавного сектору потребує вирішення шляхом запровадження рекомендованих нормативно-правових, організаційних, просвітницьких, методичних та інформаційних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз у рамках проекту ЄС «Між уявленням про кризу і кризою уявлень». URL: <http://www.recreire.eu/> (дата звернення: 15.02.2020).
2. Бауман 3. Соціальні мережі – це пастка. URL: <https://day.kyiv.ua/article/top-net/zygmunt-bauman-sotsialni-merezhi-tse-pastka> (дата звернення: 17.04.2021).
3. Безбар’єрна грамотність — новий курс на Дія.Цифрова освіта. URL: <https://bolekhiv-rada.gov.ua/news/more-news/7453-bezbaryerna-gramotnist-novij-kurs-na-dijacifrova-osvita.html> (дата звернення: 13.01.2023).
4. Безбар’єрна грамотність. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/barrier-free-literacy> (дата звернення: 08.10.2021).
5. Безбар’єрність – 2021, втілюється у Славутичі. URL: https://slavutich.cn.ua/news/novosti_slavuticha_i_regiona/16862-bezbarernist-2021-jak-vtilyuetsja-u-slavutichi.html (дата звернення: 11.05.2022).
6. Безбар’єрність – не абстрактні вимоги для галочки, це для кожного з нас - уповноважена Президента з питань безбар’єрності. URL: <https://www.enableme.com.ua/ua/article/bezbar-ernist-ne-abstraktni-vimogi-dla-galocki-ce-dla-koznogo-z-nas-upovnovazena-prezidenta-z-pitan-bezbar-ernosti-9388> (дата звернення: 19.05.2023).
7. Безбар’єрність – це перший елемент демократії! URL: <https://oda.od.gov.ua/bezbaryernist-cze-pershyj-element-demokratiyi-sergij-gryneveczkyj/> (дата звернення: 08.09.2022).
8. Безбар’єрність сьогодні – це філософія суспільства без обмежень. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/news/112338> (дата звернення: 13.01.2022).
9. Бізнес без бар’єрів. URL: <https://business.diia.gov.ua/business-without-barriers> (дата звернення: 05.11.2022).

10. В Одеській ОДА відбулась нарада з обміну досвідом щодо впровадження стратегії безбар'єрності. URL: <https://oda.od.gov.ua/v-odeskij-oda-vidbulas-narad-z-obminu-dosvidom-shhodo-vprovadzhenya-strategiyi-bezbaryernosti/> (дата звернення: 15.01.2023).
11. В Чернівецькій області розробили план створення безбар'єрного простору. URL: <https://promin.cv.ua/2021/10/26/v-chernivetskii-oblasti-rozroblyly-plan-stvorennia-bezbarierno-ho-prostoru.html> (дата звернення: 08.04.2022).
12. Верховна Рада ухвалила Закон «Про правотворчу діяльність» (проект 5707). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3752754-vr-uhvalila-zakon-pro-pravotvorcu-dialnist.html> (дата звернення: 13.08.2023).
13. Взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства: навчальний посібник. За наук. ред. Ю. Сурміна, А. Михненка. Київ: НАДУ, 2011. 388 с.
14. Взаємодія. Портал. URL: <https://pub-vzaemo.diia.gov.ua/> (дата звернення: 13.01.2023).
15. Вишгородська Районна Рада. Офіційний веб-сайт. URL: <https://vyshrada.gov.ua/?p=13759> (дата звернення: 13.01.2023).
16. Горбатенко В.П. Політологічний енциклопедичний словник. За ред. В.Д. Шемшученка, В.П. Горбатенка. 2-ге вид., доп. і перероб. К.: Генеза, 2004. 736 с.
17. Горбатьок В.В. Доступ громадян до інформації: конституційно-правовий аспект. *Державне управління: теорія та практика*. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2012_2_38 (дата звернення: 10.01.2020).
18. Гриценко О.М. Українські ЗМІ в контексті глобальних процесів на початку ХХІ століття. Україна на шляху до Європи: наукове видання. К.: Етнос, 2006. С. 265-379.
19. Громадськість має контролювати виконання заходів зі створення безбар'єрного простору – Ломакіна. URL:

- <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3297508-gromadskist-mae-kontroluvati-vikonanna-zahodiv-zi-stvorennia-bezbarernogo-prostoru-lomakina.html> (дата звернення: 13.01.2023).
20. Данько-Сліпцова А.А. Політико-комунікаційні процеси формування сучасного інформаційного суспільства: дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук: спец. 23.00.02 – політичні інститути та процеси. Львів, 2021. 223 с. URL: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/08/dis_danko.pdf (дата звернення: 18.05.2022).
21. Держава без бар'єрів. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/barrier-free-government> (дата звернення: 13.07.2023).
22. Державне управління: підручник. Ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) та ін.. К.; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. У 2 т. Т. 1. 564 с.
23. Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 березня 2022 р. № 263. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-zabezpechennya-funkcionuvannya-informacijno-komunikacijnih-sistem-elektronnih-komunikacijnih-sistem-publichnih-elektronnih-reyestriv-v-umovah-voennogo-stanu-263> (дата звернення: 07.05.2023).
24. Динаміка суспільно-політичних поглядів в Україні. Дослідження GfK Ukraine на замовлення Міжнародного Республіканського Інституту. Опитування проводилося по всій Україні (крім окупованих територій Криму і Донбасу) з 15 листопада по 14 грудня 2017. URL: https://www.iri.org.ua/sites/default/files/editor-files/Ukraine%202017_12%20official_UA.pdf (дата звернення: 13.08.2020).
25. Ділі Дж. Основи семіотики. Перекл. з англ. та наук. ред. Анатолій Карась. Київ: Арсенал, 2000. 232 с.

26. Довгалюк І. Символи як засоби соціального управління: структура, класифікація, функції та особливості застосування. URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ХуVJKKzI1S4J:www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF/Pubupr_2014_3_17.pdf+&cd=6&hl=uk&ct=clnk&gl=ua. (дата звернення: 09.02.2020).
27. Довідник безбар'єрності. URL: <https://bf.in.ua/> (дата звернення: 16.04.2023).
28. Довідник безбар'єрності. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/content/dovidnik-bezbarernosti.html?PrintVersion> (дата звернення: 15.06.2023).
29. Доцентка Дрогобицького університету взяла участь у громадському обговоренні проєкту обласного плану заходів. URL: <https://dspu.edu.ua/news/docentka-drogobycckogo-universytetu-vzjala-uchast-u-gromadskomu-obgovorenni-proyektu-oblasnogo-planu-zaxodiv/> (дата звернення: 13.01.2023).
30. Енциклопедичний словник з державного управління. За ред. Ю.В. Ковбасюка та ін. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
31. Європейська конвенція про захист прав людини і основоположних свобод. URL: <https://www.coe.int/uk/web/compass/the-european-convention-on-human-rights-and-its-protocols> (дата звернення: 13.01.2022).
32. Європейська хартія міського самоврядування. URL: <https://rm.coe.int/pdf-a6-59-pages/168071a536> (дата звернення: 13.01.2022).
33. Європейські комунікації: посібник. Авт.: Макаренко Є.А., Ожеван М.А., Тихомирова Є.Б., Рижков М.М. та ін. К.: Центр вільної преси, 2007. 536 с.

- 34.Європейські публічні комунікації: культура, політика, технології. Колективна монографія. Авт.: А.Л. Шинкарук, В.М. Парфенюк, Е.Я. Кац. Рівне, 2013. 416 с.
- 35.Законопроект «Про публічні консультації» підготовлений до другого читання. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16265> (дата звернення: 13.09.2023).
- 36.Інклюзивні мистецькі проєкти на перетині уваги держави, соціально-відповідального бізнесу, громадських та приватних ініціатив. URL: https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematich_ogliadi/2021/mystetski_p_oiyekty.pdf (дата звернення: 13.01.2022).
- 37.Інструменти для розбудови безбар'єрного простору. URL: <https://mtu.gov.ua/content/instrumenti-dlya-rozbudovi-bezbaremnogo-prostoru.html> (дата звернення: 13.01.2022).
- 38.Інформаційна відкритість української влади. Аналітична доповідь. К.: НІСД, 2002. 59 с.
- 39.Кечур Р. Лідерство в непевні часи. URL: <https://zbruc.eu/node/116350> (дата звернення: 20.04.2022).
- 40.Комунікації в державних органах влади: посібник. Київ; Український кризовий медіа-центр, 2016. 100 с. URL: <https://www.slideshare.net/arynasatovska/ss-72555611> (дата звернення: 13.08.2020).
- 41.Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування. URL: www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2016/09/Communication_Handbook_2016_web.pdf (дата звернення: 08.11.2020).
- 42.Комунікації: демократичні стандарти в роботі органів державної влади. За заг. ред. Н. К. Дніпренко. К.: ТОВ «Вістка», 2008. 164 с.
- 43.Конвенція про доступ до інформації, участь громадян у прийнятті рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосується довкілля (Орхуська конвенція). URL:

- https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_015#Text (дата звернення: 13.01.2020).
44. Конвенція про доступ до офіційних документів. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-09#Text (дата звернення: 13.01.2021).
45. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 30. ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 13.01.2022).
46. Кравченко Т. Публічна інформація: критерій «суспільний інтерес». *Місцеве самоврядування*. 2019. № 12/1. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2019/december/issue-12/1/article-105860.html> (дата звернення: 13.07.2020).
47. Красненко М. Про Стратегію безбар'єрності та захист та захист прав людей з інвалідністю. URL: <https://www.vplyv.org.ua/archives/5883> (дата звернення: 12.03.2023).
48. Кримінальний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2001. № 25-26. ст.131. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення: 05.08.2021).
49. Лабораторія безбар'єрних рішень. URL: https://slavutich.cn.ua/news/novosti_slavuticha_i_regiona/16918-laboratorija-bezbarernih-rishen.html (дата звернення: 13.09.2022).
50. Лиллекер Д. Политическая коммуникация. Ключевые концепты. Пер. с англ. С. Остнек. Харьков: Гуманитарный Центр, 2010. 300 с.
51. Лізаковська С.В. Розвиток механізмів взаємодії органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства: дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 – механізми державного управління. Миколаїв, 2021. 383 с. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/Disertatsiya-4.pdf>

52. Ломакіна Т.А. Аналіз взаємодії органів влади та місцевого самоврядування з громадськістю. *Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях: IV Міжнародна науково-практична конференція* (м. Маріуполь, 27-28 травня 2021 р.). Маріуполь: ДонДУУ, 2021. С. 43-46. URL: <http://rp.dsum.edu.ua/handle/123456789/4000>
53. Ломакіна Т.А. Використання комунікаційних інструментів при формуванні комунікаційної стратегії громади. *Становлення та розвиток публічного адміністрування: матеріали XII конференції студентів та молодих вчених за міжнародною участю* (м.Київ, 2021 р.). Київ: ДРІДУ НАДУ, 2021. С. 117-121. URL: http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/2021_06_11_mup_material_stud.pdf
54. Ломакіна Т.А. Закордонний досвід реформи публічних комунікацій та можливості його використання в Україні. *Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції за міжнародною участю* (м. Полтава, 29 квітня 2021 р.). Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 46-47.
55. Ломакіна Т.А. Комунікаційний процес у місцевому самоврядуванні. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції* (м. Маріуполь, 9 жовтня 2020 р.). Маріуполь, 2020. С. 242-244. URL: <http://rp.dsum.edu.ua/handle/123456789/1923>
56. Ломакіна Т.А. Наукові підходи до визначення поняття «державна комунікація». *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 143-151.
57. Ломакіна Т.А. Світові виклики, що постали перед урядовими комунікаціями: тези до дискусії. *Менеджер. Вісник Донецького університету управління. Серія «Державне управління»*. 2018. № 3 (80). С. 82-92.

58. Ломакіна Т.А. Світові підходи до державного управління розвитком територій. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Маріуполь, 3-4 жовтня 2017 р.). Маріуполь; Кривий Ріг: Вид. Р.А. Козлов, 2017. С. 116-118. <http://rp.dsum.edu.ua/handle/123456789/2582>
59. Ломакіна Т.А. Фактори впливу на публічне інформаційно-комунікаційне середовище. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 8 (16). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2020/8/7232>
60. Ломакіна Т.А., Марова С.Ф. Актуальні проблеми відносин та взаємодії в публічних комунікаціях. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 17-21. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4415>
61. Львівщина розробила проєкт обласного плану заходів з реалізації стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3335360-bezbarernij-prostir-na-lvivsini-upovnovazhenij-prezidenta-pokazali-plan.html> (дата звернення: 13.01.2023).
62. Маєвська К. «Компанії готові створити для людей додаткові умови, коли хочуть залучити найкращі таланти»: інтерв'ю з Радницею – Уповноваженою Президента України з питань безбар'єрності Тетяною Ломакіною. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/career/kompaniyi-hotovistvoryty-dlya-lyudey-dodatkoviy-umovy-koly-hochut-zaluchyty-naykraschi-talanty-intervyu-z-radnytseyu-upovnovazhenoyu-prezydenta-ukrayiny-z-pytan-bezbaryernosti-tetyanoyu-lomakino> (дата звернення: 07.05.2023).
63. Мазур В. Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 8. Дніпро: ТОВ «ДКС-центр», 2011. (дата звернення: 27.11.2020).

- 64.Маковецька І.М. Управління комунікаціями в підприємствах: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2021. 253 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_1537_91584165.pdf?file=p_1537_91584165.pdf
- 65.Маршрути успіхів у Вінниці вивчають досвід взаємодії влади і громади у розвитку міста. URL: <https://auc.org.ua/novyna/marshruty-uspihiv-u-vinnyci-vyvchayut-dosvid-vzayemodiyi-vlady-i-gromady-u-rozvytku-mista> (дата звернення: 13.01.2022).
- 66.Михайловська О.В. Теоретичні аспекти комунікативної взаємодії в науці публічного управління. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1295312.pdf> (дата звернення: 13.01.2022).
- 67.Михальчук С. Електронна петиція по-українськи: реалії та перспективи. 22 жовтня 2015 року. URL: <https://voxukraine.org/elektronna-petytsiya-po-ukrainsky-realii-ta-perspectyvu-ua/> (дата звернення: 17.01.2020).
- 68.МКІП проведе інформаційну кампанію «Україна без бар'єрів». URL: <https://mkip.gov.ua/news/6027.html?PrintVersion> (дата звернення: 13.07.2023).
- 69.Молодій В. Забагато медій – це кінець демократії. URL: <https://medialab.online/news/pomerantsev/> (дата звернення: 05.08.2022).
- 70.Москалик Г.Ф. Поняття, природа і джерела формування інформаційно-комунікаційного середовища. *Збірник наукових праць «Гілея: науковий вісник»*. 2013. № 77. С. 149-153.
- 71.Москалик Г.Ф. Формування інформаційно-комунікаційного середовища. *Збірник наукових праць «Гілея: науковий вісник»*. 2015. Вип. 92. С. 183-187.
- 72.На Одещині обговорять дорожню карту відновлення регіону. URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/16475> (дата звернення: 13.05.2023).

73. Найближчі програми. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/> (дата звернення: 13.04.2023).
74. Національний інститут стратегічних досліджень при Кабінеті Міністрів України. *Запровадження комунікації органів державної влади: зб. матеріалів наук.-практ. конф.* Упоряд.: А.В. Баровська. Київ: Фенікс, 2016. 192 с. URL: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/Verstka_ost_ispr-2eeea8.pdf (дата звернення: 13.06.2022).
75. Ненько І. Створення безбар'єрного простору має контролювати громадськість на місцях. URL: <https://economics.segodnya.ua/ua/amp-economics/sozдание-bezbarernogo-prostranstva-dolzha-kontrolirovat-obshchestvennost-na-mestah-tatyana-lomakina-1568922.html> (дата звернення: 08.10.2022).
76. Нестеряк Ю.В. Державна інформаційна політика та державне управління в умовах інформаційного суспільства. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&-P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21C-NR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=-S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ipd_2011_23_31 (дата звернення: 04.09.2022).
77. Нечаєва-Юрійчук Н.В. Взаємодія органів публічної влади з громадськістю: зміна парадигм у сучасній Україні. *Ефективна комунікація органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства: механізми, кращі практики та досвід імплементації: інформаційний збірник.* Уклад. Ярмистий М. В., Грищенко А. В. Чернівці: «Букрек», 2018. С.44-51.
78. Обласні та Київська міська державні адміністрації підготували регіональні плани заходів на виконання Національної стратегії безбар'єрного простору та почали їх публічне обговорення. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3340323-oblasti-vze-pidgotuvali->

- [plani-zahodiv-z-vikonanna-nacstrategii-bezbarernosti-lomakina.html](#) (дата звернення: 08.05.2023).
79. Орлова Н.С. Реалізація механізмів публічного управління на рівні регіонів та територіальних громад в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1394/1404> (дата звернення: 13.07.2023).
80. Орлова Н.С., Майло В.В. Розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2020. Т. 31 (70). № 1. С.63-68 URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1_2020/1_2020.pdf (дата звернення: 13.01.2021).
81. Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади, довіра до соціальних інститутів (лютий-березень 2023 р.). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-liutyi-berezen-2023r> (дата звернення: 13.05.2023).
82. Петухова Л.Є. Розширення можливостей навчального процесу в умовах інформаційно-комунікаційного педагогічного середовища. *Збірник наукових праць «Інформаційні технології в освіті»*. 2010. Вип.6. С.32-37.
83. План заходів із реалізації Стратегії із створення безбар'єрного простору в Ужгороді на 2023-2024 роки затвердили на засіданні сесії. URL: <https://www.0312.ua/news/3641298/v-uzgorodi-zatverdili-plan-zahodiv-iz-realizacii-strategii-stvorennja-bezbarernogo-prostoru> (дата звернення: 13.09.2023).
84. Політологічний енциклопедичний словник. Упорядник В.П. Горбатенко. За ред. Ю.С. Шемшученка, В.Д. Бабкіна, В.П. Горбатенка. 2-е вид., доп. і перероб. Київ: Генеза, 2004. 736 с.

85. Положення про відділ інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю. URL: <https://shepetivka-rada.gov.ua/wp-content/uploads/2018/01/Polozhennya-pro-viddil-informatsijnoi-diyalnosti.pdf> (дата звернення: 13.06.2020).
86. Положення про Міністерство інформаційної політики України: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 січня 2015 р. № 2. URL: <https://mkip.gov.ua/ru/documents/7.html> (дата звернення: 15.06.2020).
87. Почепцов Г.Г., Чукут С.А. Інформаційна політика: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 665 с.
88. Прем'єр-міністр Денис Шмигаль провів «Годину безбар'єрності» з Міністрами. URL: <https://zhmerynka-rda.gov.ua/2021/10/29/%D1%81%D1%8C%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%96-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%BC%D1%94%D1%80-%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80-%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%81-%D1%88%D0%BC%D0%B8%D0%B3%D0%B0/> (дата звернення: 13.01.2022).
89. Про доступ до публічної інформації: Закон України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2011. № 32. ст. 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2939-17#Text>
90. Про електронний цифровий підпис: Закон України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. № 36. Ст. 276. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/852-15#Text> (дата звернення: 13.01.2020).
91. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. № 36. ст. 275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/851-15#Text> (дата звернення: 13.01.2020).

92. Про електронні комунікації: Закон України від 16 грудня 2020 року № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення: 13.01.2022).
93. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 року № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.01.2021).
94. Про затвердження Кодексу етичної поведінки працівників Міністерства інфраструктури України: Наказ Міністерства інфраструктури України від 11.10.2022 р. № 770. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1340-22#Text> (дата звернення: 13.01.2023).
95. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування безбар'єрності на робочому місці в органах місцевого самоврядування: Наказ Національного Агентства України з питань Державної Служби № 52-23 від 04.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0053859-23#Text> (дата звернення: 13.08.2023).
96. Про затвердження плану заходів на 2021 і 2022 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04 серпня 2021 р. № 883-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-na-2021-i-2022-roki-z-realizaciyi-nacionalnoyi-s40821> (дата звернення: 13.01.2022).
97. Про затвердження Положення про Відділ інформаційної політики та зв'язків з громадськістю Міністерства аграрної політики та продовольства України: Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 07 травня 2018 № 231. URL: <https://minagro.gov.ua/npa/nakaz-minagropolitiki-pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-viddil-informatsiynoi-politiki-ta-zvyazkiv-z>

- [gromadskisty-u-ministerstva-agrarnoi-politiki-ta-prodovolstva-ukraini](#) (дата звернення: 13.01.2020).
98. Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 року № 976. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-%D0%BF#Text> (дата звернення: 13.07.2020).
99. Про звернення громадян: Закон України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 47. ст. 256. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 13.01.2020).
100. Про інформацію: Закон України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1992. № 48. ст. 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2657-12#Text> (дата звернення: 09.01.2020).
101. Про медіа: Закон України від 13 грудня 2022 року № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text> (дата звернення: 13.05.2023).
102. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки: Указ Президента України від 27.09.2021 року № 487/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4872021-40193> (дата звернення: 14.12.2021).
103. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації: Закон України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1997. № 49. ст. 299. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 13.01.2020).
104. Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів

- України від 4 січня 2002 року № 3. *Офіційний вісник України*. 2002. № 2. Ст. 57. (дата звернення: 13.01.2020).
105. Про практику застосування адміністративними судами законодавства про доступ до публічної інформації: Постанова Пленуму Вищого Адміністративного Суду України від 29.09.2016 № 10. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0010760-16#Text> (дата звернення: 13.09.2020).
106. Про судову практику у справах про захист гідності та честі фізичної особи, а також ділової репутації фізичної та юридичної особи: Постанова Пленуму Верховного Суду України від 27.02.2009 № 1. *Вісник Верховного суду України*. 2009. № 3 Ст. 7. (дата звернення: 13.01.2020).
107. Про суспільні медіа України: Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2014. № 27. ст. 904. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1227-18#Text> (дата звернення: 13.01.2020).
108. Проблеми інформаційного законодавства України в сфері створення, поширення та використання інформації та шляхи їх вирішення». Аналітична записка. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyni-strategii/problemi-informaciynogo-zakonodavstva-ukraini-v-sferi> (дата звернення: 13.01.2023).
109. Прохоренко А.М. Концепт інноваційних політичних технологій та особливості впровадження їх в Україні: дис. на здобуття наук. ступеня докт. філософії з політології. Одеса, 2021. 202 с. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/15998/%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%85%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%90.%D0%9C..pdf?sequence=8&isAllowed=y>

110. Прядко Т.П. Актуалізація популізму як один із проявів зростання психологічної тривожності суспільства в умовах глобалізації. *Молодий вчений*. 2017. № 9.1 (49.1). С. 137-142. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/9.1/33.pdf> (дата звернення: 15.02.2020).
111. Решетова Г.І. Електронне урядування як складова інформаційно-комунікаційної системи забезпечення сталого розвитку. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 18. С. 64-73.
112. Решетова Г.І., Верительник С.М., Тарасенко Д.Л. Розвиток механізмів інформаційного забезпечення політики сталого демократичного врядування. *Наукові перспективи*. 2023. № 2(32). С. 157-171.
113. Розбудова безбар'єрного простору: Ломакіна закликає мерів розробити місцеві плани дій. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3324423-rozbudova-bezbarernogo-prostoru-lomakina-zaklikae-meriv-rozrobiti-miscevi-plani-dij.html> (дата звернення: 13.01.2022).
114. Романенко Є. Моделі комунікативної політики держави та інструментальне забезпечення взаємодії органів державної влади та громадськості. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk14/fail/romanenko.pdf (дата звернення: 13.01.2022).
115. Ротар Н.Ю. Локальні моделі комунікативної взаємодії органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства: зарубіжний досвід в українських реаліях. *Ефективна комунікація органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства: механізми, кращі практики та досвід імплементації: інформаційний збірник*. Уклад. Ярмистий М. В., Грищенко А. В. Чернівці: «Букрек», 2018. С.16-28.

116. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_128_136.pdf
117. Садовська А.Л. Державне регулювання інформаційно-комунікативної сфери: міжнародний досвід для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 19. С. 144-148.
118. Самофалов Д.О. Формування моделі комунікативної діяльності в публічному адмініструванні охороною здоров'я України: теоретико-методологічний аспект: дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук з держ. упр.: спец. 25.00.01 – теорія та історія державного управління. Дніпро, 2023. 461 с. URL: https://www.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural_divisions/academic_board/spets-al-zovan-vchen-for-the-sake-of/%D0%94%D0%98%D0%A1_%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D1%84%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B2%20%D0%94.%D0%9E.pdf (дата звернення: 13.08.2023).
119. Селіванова О.О. Комунікативна взаємодія: аксіоматика. *Нова філологія*. 2014. № 66. С. 198-202.
120. Стойка А., Нестерова М. Ефективні комунікації університети-громади для сталого розвитку суспільства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 9 (15). С. 217-230.
121. Стойка А.В. Інноваційні аспекти публічного управління інформаційним забезпеченням сталого розвитку територій. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2019. № 5 (7). С. 91-95.
122. Стойка А.В. Удосконалення публічного управління інформаційними потоками на засадах реформування територіальної організації влади. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 1 (9). С. 86-91.

123. Тетяна Ломакіна розповіла про потреби та виклики, які стоять перед людьми з інвалідністю в Україні через російську агресію. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/news/119817> (дата звернення: 13.01.2022).
124. Токарева В, Григор'єва В. Управлінські технології у прийнятті політичних рішень: правові аспекти партнерства у взаємодії держави та суспільства- *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 1(7). С. 216-227.
125. У додатку «Дія» з'являться інклюзивні «безбар'єрні проєкти». 11 січня 2021 р. URL: <https://suspilne.media/95125-u-mezah-iniciativi-persoiledi-vidznato-seriu-video-pro-ludej-aki-rujnuut-bareri/> (дата звернення: 13.01.2022).
126. Хороших В.В., Токарева В.І., Кумачова А.С. Інформаційно-комунікативні технології в PR-комунікаціях публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/3.pdf (дата звернення: 13.01.2022).
127. Цивільний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. № 40-44. ст.356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/435-15#Text> (дата звернення: 13.01.2022).
128. Цимбал І.В. Світ VUCA як сучасний контекст інформаційних і суспільно-політичних змін. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 22: Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін*. 2015. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_022_2015_17_10 (дата звернення: 03.07.2020).
129. Цікул І.В. Комунікативна взаємодія органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства: форми, методи, принципи моделі, механізми та напрями. *Ефективна комунікація органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства: механізми, кращі практики та досвід імплементації*:

- інформаційний збірник*. Уклад. Ярмистий М. В., Грищенко А. В. Чернівці: «Букрек», 2018. С.29-43.
130. Чечель А. О., Верительник С. М., Палкіна В. І. Громадянське суспільство як сфера взаємодії держави, бізнесу та громадян. *Сучасні проблеми державного управління в умовах системних змін: збірник наукових праць Донецького державного університету управління*. Серія «Державне управління». 2019. Т. XX, вип. 312. Маріуполь: ДонДУУ. С. 196-205.
131. Чечель А., Решетова Г. Роль комунікаційної стратегії в діяльності органів публічного управління. *Věda a perspektivy*. 2023. № 8(27). С. 218-229.
132. Чечель А.О., Гречуха К.С. Цільові орієнтири та моделі державно-приватного партнерства. *Менеджер: Вісник Донецького державного університету управління*. Серія «Державне управління». 2019. № 4(85). С.112-121.
133. Шиманова О. Теоретичні основи дослідження політичної комунікації. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку: зб.наук.пр.* 2007. Вип.19. С. 179-184.
134. Штромайер Г. Політика і мас-медіа. Пер. з нім. А. Орган. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. 303 с.
135. Щорічне глобальне дослідження Edelman TRUST BAROMETER у 2018 році. URL: <https://www.edelman.com/trust-barometer> (дата звернення: 13.01.2020).
136. Ярмистий М.В. Нормативно-правові засади ефективних комунікацій в системі публічного управління. *Ефективна комунікація органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства: механізми, кращі практики та досвід імплементації: інформаційний збірник*. Уклад. Ярмистий М.В., Грищенко А.В. Чернівці: «Букрек», 2018. С.8-15.

137. Ярова Л.В. Інформаційна відкритість як загальна вимога функціонування демократичних політичних систем. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/3790/%D0%AF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9B.%D0%92..pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 13.01.2022).
138. Action Publique 2022: pour une transformation du service public. URL: <https://www.gouvernement.fr/action/action-publique-2022-pour-une-transformation-du-service-public> (дата звернення: 13.04.2023).
139. Andersen W. What is Communication. *Journal of Communication*. 1959. № 9. P. 9-15.
140. Application of e-government for formation Sustainable and flexible society. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_Russian.pdf (дата звернення: 13.04.2020).
141. Audit of the communication resources of the Government of Ukraine conducted by The Communication Reform Group in August – September 2015. URL: <https://www.slideshare.net/CommReformGroup/audit-of-the-communication-resources> (дата звернення: 13.04.2020).
142. Branding guidelines. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/marketing/branding-guidelines/> (дата звернення: 13.04.2023).
143. Buswell G. The French government and political system. URL: [Уряд і політичний устрій Франції | Expatica](#) (дата звернення: 13.04.2020).
144. Charte d'accessibilité de la communication de l'État. URL: <https://www.gouvernement.fr/charte-d-accessibilite-de-la-communication-de-l-etat> (дата звернення: 23.06.2023).
145. Chernetsky S.; Chechel A.; Didenko N.; Grytsyshen D.; Malyshev K. Financing of e-government projects in the European Union countries and Ukraine. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*.

2021. URL: [10.18371/FCAPTR.V4I39.238799](https://doi.org/10.18371/FCAPTR.V4I39.238799) (дата звернення: 23.06.2023).
146. Chichanovsky A.A. Problems of information space. *Mass media and processes of state formation in Ukraine*. Kyiv, Ukraine, 1994. 167 с.
147. Communication from the commission to the council, the European Parliament, the European economic and social Committee and the Committee of the regions on implementing the information and communication strategy for the European Union. 2004. Brussels, 20.4.2004 COM (2004) 196 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2004:0196:FIN:EN:PDF> (дата звернення: 23.06.2023).
148. Communications gouvernementales. URL: <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/sujets/communications-gouvernementales.html> (дата звернення: 23.06.2023).
149. Cook N. Developing your communications strategy with evaluation in mind. URL: <https://www.canada.ca/en/privy-council/services/communications-community-office/articles/developing-your-communications-strategy-evaluation-mind-barcelona-principles.html> (дата звернення: 23.06.2023).
150. Effective Interactive Communication. URL: <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/corporate/careers-cra/information-moved/cra-competencies-standardized-assessment-tools/canada-revenue-agency-competencies-april-2016/effective-interactive-communication.html> (дата звернення: 23.06.2023).
151. Elchardus M., Spruyt B. Populism, Persistent Republicanism and Declinism: An empirical analysis of populism as a thin ideology. *Government and Opposition*. 2004. № 1(1). P. 1-23.
152. Evaluation de la communication gouvernementale - Modernisation de l'action publique. URL: <https://www.vie-publique.fr/rapport/33862->

- [evaluation-de-la-communication-gouvernementale-modernisation-de-lacti](#)
(дата звернення: 23.06.2023).
153. Evsyukova O., Fyshchuk I. Effective Communication in Digital Transformation of Service State during Change Management Processes in Ukraine. *Public Policy And Administration*. 2020. Vol 19. (2). P.172-188.
154. Evsyukova O., Fyshchuk I., Smalskys V. The information and communication support of public authorities in the context of using knowledge management in human resources. *Public Policy And Administration*. 2021. Vol 20. № 2. P. 260-270.
155. Federal Identity Program Manual. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/government-communications/federal-identity-program/manual.html> (дата звернення: 23.06.2023).
156. GCS Strategy and Evaluation Council. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/strategic-communication/evaluation/gcs-strategy-and-evaluation-council/> (дата звернення: 23.06.2023).
157. Government Communication Function. URL: <https://www.gov.uk/government/collections/government-communication-function> (дата звернення: 23.06.2023).
158. Government Communication Functional Standard. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/government-communication-functional-standard/> (дата звернення: 23.06.2023).
159. Government Communication Service: our strategy for 2022 to 2025. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/about-us/government-communication-service-our-strategy-for-2022-to-2025/> (дата звернення: 23.06.2023).
160. Guidance. Accessible communication formats. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/inclusive-communication/accessible-communication-formats> (дата звернення: 23.06.2023).

161. Guide to campaign planning: OASIS. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/marketing/delivering-government-campaigns/guide-to-campaign-planning-oasis/> (дата звернення: 23.06.2023).
162. Hiranya K. The Information Society. *Journal of the Southampton Clinical Trials Unit (SCTU)*. 2009. Vol. 4. P. 19-29.
163. Holzscheiter A. Between Communicative Interaction and Structures of Signification: Discourse Theory and Analysis in International Relations. *International Studies Perspectives*. 2014. Volume 15, Issue 2. P. 142-162.
164. Infographie de la communication publique. URL: <https://www.cap-com.org/infographie-de-la-communication-publique> (дата звернення: 23.06.2023).
165. Kim D., Mason G. An Analysis of Government Communication in the United States During the COVID-19 Pandemic: Recommendations for Effective Government Health Risk Communication. *World Medical and Health Policy*. 2020. № 12(13). P. 1-15.
166. Kossovsky N. Reputation Risk Explosion: Weaponization of Social Media, False News and Outsized Expectations Causing Increased Damage to Corporate Reputations. 2016. URL: <https://www.steelcityre.com/wpcontent/uploads/2016/12/Reputation-Risk>
167. Krishnamurti A. What Is Communication with Others? URL: <https://www.youtube.com/watch?v=-kyNwft560c4> (дата звернення: 23.08.2023).
168. L'évaluation de vos campagnes de communication. URL: <https://www.canada.ca/fr/conseil-privé/services/bureau-collectivite-communications/formation-intensive-introduction-communications-fonction-publique-canadienne/evaluation-campagnes-communication.html> (дата звернення: 23.06.2023).
169. La communication gouvernementale: enjeux du discours et de la construction du message. URL:

- <https://lanouvellechronique.com/2021/03/07/la-communication-gouvernementale-enjeux-du-discours-et-de-la-construction-du-message/>
(дата звернення: 23.06.2023).
170. La fonction de communication. URL:
<https://www.canada.ca/fr/conseil-prive/services/bureau-collectivite-communications/formation-intensive-introduction-communications-fonction-publique-canadienne/fonction-communication.html> (дата звернення: 23.06.2023).
171. La marque de L'état. URL:
<https://www.gouvernement.fr/charte/charte-graphique-les-fondamentaux/le-bloc-marque> (дата звернення: 23.06.2023).
172. Le Guide de la communication publique et politique. URL:
<https://www.lafrenchcom.fr/guide-de-la-communication-publique-et-politique/> (дата звернення: 23.06.2023).
173. Lomakina T. The integrated approach to communication in public administration. *East journal of security studies*. 2019. № 41. P. 260-269.
174. Maarek P.J. Campaign communication and political marketing. Oxford/Boston: Wiley-Blackwell, 2011. 272 p.
175. McLuhan M. The Gutenberg Galaxy. University of Toronto Press; Centennial Edition, 2011. 336 p.
176. McLuhan M. Understanding media. The extensions of man. URL:
http://robynbacken.com/text/nw_research.pdf (дата звернення: 18.06.2023).
177. Monitoring and evaluating government communications activity. URL:
<https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/strategic-communication/evaluation/>
(дата звернення: 23.06.2023).
178. Nathan M. La communication gouvernementale: un outil stratégique au service de la démocratie. *L'ENA hors les murs*. 2021. №7/508. P. 49-50.
179. New law changes to bring better connectivity to the UK. URL:
<https://www.gov.uk/government/news/new-law-changes-to-bring-better-connectivity-to-the-uk> (дата звернення: 23.06.2023).

180. Nicolescu A., Teodorescu M., Gifu D. Architecture of Political Legal Communication. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. 2015. Vol. 42. P. 21-31.
181. Ollivier-Yaniv C. La communication gouvernementale, un ordre en négociation. *Revue française d'administration publique*. 2019. №3/171. P. 669-680.
182. Orlova N., Loiko V., Stoyka A., Anna Chechel A., Chernyshov O. Financial support of the decentralization process in Ukraine. 36th IBIMA Conference: 4-5 November 2020, Granada, Spain. URL: <https://ibima.org/accepted-paper/financial-support-of-the-decentralization-process-in-ukraine/> (дата звернення: 23.06.2023).
183. Pappas S. The Secrets that Drive Us: How 85% of Our Buying Decisions are Made on an Unconscious Level. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/secrets-drive-us-how-85-our-buying-decisions-made-level-pappas/> (дата звернення: 23.06.2023).
184. Plato. Sophist. URL: <http://www.gutenberg.org/files/1735/1735-h/1735-h.htm> (дата звернення: 23.08.2020).
185. Popova O., Chechel A., Fomina O., Myroshnychenko G., Medvedieva M., Hoholieva N., Tomashevskaya O., Chernyshov O., Nesterov Y., Molodchenko O. Assessment of relationships between smart technologies, corporate sustainability, and economic behavior of companies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. № 2 (13/122). P. 41-51.
186. Principles and Guidelines. URL: <https://open.canada.ca/en/content/principles-and-guidelines> (дата звернення: 23.06.2023).
187. Professional standards for government communicators. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/professional-standards/> (дата звернення: 23.06.2023).
188. Public Information and Communications Service. Ministry of General Affairs of the Netherlands. A state of sharing — Relevant trends for

- government communication. 2013. URL: <https://www.government.nl/binaries/government/documents/reports/2013/08/30/a-stateof-sharing-relevant-trends-for-government-communication/01-a-state-of-share.pdf> (дата звернення: 23.06.2023).
189. Public Sector Information: A Key Resource for Europe. Green Paper on Public Sector Information in the Information Society. COM (98) 585 final, 20 January 1999. URL: http://aei.pitt.edu/1168/1/public_sector_information_gp_COM_98_585.pdf (дата звернення: 23.06.2023).
190. Sanders K., Jose Canel M. Government Communication Cases and Challenges. New York, USA: Bloomsbury Academic, 2013. 336 p.
191. Schachter S. Deviation, rejection, and communication. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1951. Vol. 46(2). P. 190-207.
192. Siegel A. Politics and the Media. URL: <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/politics-and-the-media> (дата звернення: 23.06.2023).
193. Strategic communication. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/strategic-communication/> (дата звернення: 23.06.2023).
194. The Barcelona Principles 3.0. URL: <https://amecorg.com/barcelona-principles-3-0-translations/> (дата звернення: 23.06.2023).
195. The dictionary by Merriam-Webster. URL: <https://www.merriam-webster.com/> (дата звернення: 23.06.2020).
196. The Government Digital Service (GDS) style guide covers style points for content. URL: <https://www.gov.uk/guidance/style-guide> (дата звернення: 23.06.2023).
197. The Government of Canada Policy on Communications and Federal Identity. URL: <https://www.canada.ca/en/privy-council/services/communications-community-office/communications-101->

- boot-camp-canadian-public-servants/government-canada-policy-communications-federal-identity.html (дата звернення: 23.06.2023).
198. Tools and resources. URL: <https://a11y.canada.ca/en/guides/> (дата звернення: 23.06.2023).
199. UK Government Communication Plan 2021/2022. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/uk-government-communication-plan-2021-2022/> (дата звернення: 23.06.2023).
200. Un contenu particulièrement riche pour tous les acteurs de la communication publique en France. *Brief*. Septembre 2023. № 110. URL: <http://www.briefmag.com/> (дата звернення: 23.06.2023).
201. Values and Ethics Code for the Public Sector. URL: <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=25049> (дата звернення: 23.06.2023).
202. Vos M. Trends in government communication in The Netherlands. *Journal of Communication Management*. 2008. № 12(1). P.18-29.
203. White paper on a European communication policy. Brussels, 1.2.2006 COM (2006) 35 final. URL: https://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com2006_35_en.pdf (дата звернення: 23.06.2023).
204. Yurasov S. Digital divide: why Ukrainian villages remain without the Internet. URL: <https://biz.liga.net/all/telekom/article/tsifrovoy-razryv-rochemuukrainskie-sela-ostayutsya-bez-interneta> (дата звернення: 23.06.2023).

ДОДАТКИ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

просп. Будівельників, 129-а, м. Маріуполь, 87548; тимчасове місцезнаходження пр. Повітрофлотський, 31, м. Київ, 03037
Телефон: (0629) 58-75-90, (0629) 58-75-91 E-mail: info@mdu.in.ua, сайт: http://mdu.in.ua, код згідно з ЄДРПОУ 26593428

05. вересня 2023 р. № 01-32/501/1 На № _____ від _____ 20__ р.

АКТ

**про впровадження результатів дисертаційної роботи за темою
«Механізм комунікаційної взаємодії суб'єктів державного та недержавного секторів у системі публічного управління в Україні» здобувача ступеня доктора філософії з галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету ЛОМАКІНОЇ Тетяни Анатоліївни**

Дисертаційну роботу ЛОМАКІНОЇ Тетяни Анатоліївни на тему «Механізм комунікаційної взаємодії суб'єктів державного та недержавного секторів у системі публічного управління в Україні» виконано відповідно до тематики науково-дослідної роботи Маріупольського державного університету Міністерства освіти і науки України «Публічне управління для сталого територіального розвитку» (номер держреєстрації №0118U001700), у рамках якої розроблено та запропоновано науково-практичні підходи щодо вдосконалення комунікаційної взаємодії на прикладі реалізації Стратегії створення безбар'єрного простору в Україні, впровадженої за участі суб'єктів державних та недержавних секторів.

Матеріали дисертаційної роботи, зокрема розробки та рекомендації, впроваджено у навчальний процес при розробці навчально-методичного забезпечення з дисциплін «Інформаційно-комунікативна діяльність в публічному управлінні», «Публічна політика» та «Публічні інститути та процеси» освітньої програми «Публічне управління та адміністрування».

Перший проректор

Олена БУЛАТОВА

Директор навчально-наукового інституту управління

Денис ТАРАСЕНКО

Алла НОВІКОВА
+380983588479

Продовження Додатку А



**НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

вул. Прорізна, 15, м. Київ, 01601, тел. (044) 254-06-00, тел./факс: (044) 279-05-29
E-mail: zagal@nads.gov.ua, сайт: www.nads.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 37819430

від _____ 20__ р. № _____ На № _____ від _____ 20__ р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи за темою «Механізм комунікаційної взаємодії суб'єктів державного та недержавного секторів у системі публічного управління в Україні» здобувача ступеня доктора філософії в галузі знань 28 Публічне управління і адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління і адміністрування кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету ЛОМАКІНОЇ
Тетяни Анатоліївни

Дисертаційна робота, виконана Ломакіною Т. А., висвітлює актуальну проблему у сфері публічного управління України — покращення механізмів комунікативної взаємодії між суб'єктами державного та недержавного секторів. Здібності автора до наукового узагальнення та досвід розробки практичних комунікаційних механізмів були використані для обґрунтування важливості цієї теми та визначення шляхів її вдосконалення.

Результати досліджень та рекомендацій, запропонованих у дисертаційній роботі, стали цінним додатком до національної практики публічного менеджменту. Вагома частина з них була врахована в межах планування роботи Національного агентства України з питань державної служби з метою підвищення ефективності комунікативної взаємодії в системі публічного управління.

Зокрема, розроблені механізми та методи взаємодії між державними і недержавними суб'єктами були враховані під час формування навчальних програм для публічних службовців щодо сучасних підходів до публічних політик та програм, реалізації стратегічних документів в Україні. Зокрема, під час розробки та виробництва навчального онлайн-курсу «Держава без бар'єрів» про інклюзивні практики у роботі державних органів, який було розміщено на освітній платформі «Дія.Освіта» та є частиною системи підвищення кваліфікації фахівців державної служби. За два роки на курс зареєструвалися 46082 слухачів, було видано 43467 сертифікатів НДІС успішне завершення навчання. Це



сприятиме покращенню якості прийнятих рішень, більш повному врахуванню потреб та інтересів усіх без винятку громадян, включаючи маломобільні групи населення, та розвитку відкритої та діалогової системи публічного управління.

Також, рекомендації з дисертаційної роботи враховуються під час планування публічних заходів та спільних ініціатив з організаціями громадянського суспільства та іншими заінтересованими сторонами. Це сприяє подальшому розвитку системного підходу до комунікаційної взаємодії та слугує вдосконаленню публічного управління в Україні.

Отже, дисертаційна робота Ломакіної Т. А. має вагому наукову та практичну цінність і знайшла практичне втілення у роботі публічної служби.

Довідка надана для представлення до спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій для здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування».

Голова



Наталія АЛЮШИНА

Продовження Додатку А



УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ГРОМАД, ТЕРИТОРІЙ
ТА ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ**

пр-т Берестейський, 14, м. Київ, 01135, Україна
 тел.: (+38 044) 351-40-96, 351-40-35, 351-40-01, факс тел.: (+38 044) 351-48-45
www.mtu.gov.ua, код ЄДРПОУ 37472062

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
за темою «Механізм комунікаційної взаємодії суб'єктів державного і недержавного
секторів в системі публічного управління в Україні» здобувача ступеня доктора
філософії в галузі знань 28 Публічне управління і адміністрування за спеціальністю
281 Публічне управління і адміністрування кафедри публічного управління та
адміністрування Маріупольського державного університету
ЛОМАКІНОЇ Тетяни Анатоліївни**

У дисертаційній роботі Ломакіної Т.А. на підставі аналізу українського і міжнародного досвіду обґрунтована необхідність посилення комунікаційної взаємодії публічної влади з представниками громадськості та інших заінтересованих сторін під час формування публічної політики.

Розробки і рекомендації, що підготовлені Ломакіною Т.А. є своєчасними та доцільними в сучасних умовах розвитку України, мають практичне значення та враховані в діяльності Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України під час розробки і реалізації Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні і Планів заходів на виконання Стратегії, завдяки чому вдалося забезпечити високий рівень в залученні організацій громадянського суспільства і відкритість у створенні документів. Це сприяло ухваленню більш якісних рішень, врахуванню потреб людей, заради яких ці публічні політики розробляються, забезпеченню системного підходу і інституційної сталості процесів комунікаційної взаємодії з громадськістю.

Так, до розробки Нацстратегії були залучені більше 230 експертів – представників міжнародних організацій, громадянського суспільства, благодійних фондів, органів влади; під час розробки і обговорення надійшло близько 600 пропозицій, які були ретельно опрацьовані аналітиками та враховані в фінальному варіанті документу; залучено більше 50 громадських організацій та аналітичних центрів; проведено 15 публічних стратегічних сесій. І далі комунікаційна взаємодія продовжується вже в форматі роботи Ради безбар'єрності – консультативно – дорадчого органу при Кабінеті міністрів України.

Довідка надана для представлення до спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій для здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування»

Заступник міністра

Наталія КОЗЛОВСЬКА



ДОКУМЕНТ СЕД

Підписувач Козловська Наталія Вікторівна
 Сертифікат 4FD4BFDE9E1BAF3A0400000E28900002C8D0100
 Дійсний з 17.03.2023 16:43:00 по 17.03.2024 16:43:00

Міністерство розвитку громад, територій
та інфраструктури України

8511/09/14-23 від 18.09.2023

Продовження Додатку А

Громадська організація
«Маріупольська Спілка Молоді»
 01001, Україна,
 м. Київ,
 тел. +38(068)0-123-444
 e-mail: mariupolunion98@gmail.com



Non-governmental organization
Mariupol Youth Union
 Postal Code 01001
 Kyiv, Ukraine
 Tel.: +380 68 0123444
 e-mail: mariupolunion98@gmail.com

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи за темою «Механізм комунікаційної взаємодії суб'єктів державного та недержавного секторів у системі публічного управління в Україні» здобувача ступеня доктора філософії в галузі знань 28 Публічне управління і адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління і адміністрування кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету ЛОМАКІНОЇ Тетяни Анатоліївни

Громадська організація «Маріупольська Спілка Молоді» вже більше 20 років активно впроваджує соціальні проекти, співпрацюючи з урядом, місцевою владою, представниками організацій громадянського суспільства та бізнесу. Використання результатів дисертаційної роботи Ломакіної Т.А. мало позитивний вплив на діяльність нашої громадської організації та сприяє покращенню комунікативної взаємодії з державними органами, місцевим самоврядуванням та іншими суб'єктами публічної політики.

Дисертаційна робота Т. Ломакіної розглядає питання взаємодії суб'єктів державного та громадянського секторів у сфері публічного управління, пропонує конкретні формати взаємовигідної комунікації та кооперації влади та недержавних стейкхолдерів та розглядає принципи, на яких має будуватися інклюзивне та демократичне ухвалення політичних рішень в Україні. Маріупольська Спілка Молоді, дотримуючись рекомендацій дисертаційного дослідження, покращила співпрацю з державними установами та місцевою владою Маріуполя, встановила більш ефективну комунікацію для спільного вирішення важливих суспільно значущих питань, зокрема, у таких напрямках, як молодіжна політика, надання соціальних послуг, політика безбар'єрності, інклюзія в освіті тощо.

Підходи та висновки, викладені в дисертації Ломакіної Т.А., були використані організацією для вибудовування механізмів комунікаційної взаємодії та співпраці з такими акторами, як громадські організації, бізнес-асоціації та галузеві об'єднання, міжнародні організації та благодійні фонди для спільної реалізації проектів та програм, спрямованих на вирішення соціальних та економічних питань в Приазов'ї, а після релокації нашої ГО до м. Києва — через окупацію Маріуполя російськими військами — і по всій території України.

Корисними результати дисертації були для розробки навчальних програм та тренінгів з молодіжного лідерства, громадської активності та політичної участі. Це сприяє підвищенню рівня освіченості та громадянських навичок молоді.

На наше переконання, результати дослідження Ломакіної Т.А. є цінними для розвитку громадянського суспільства та публічної політики в нашій країні, а практичне використання запропонованих дослідницею моделей комунікації позитивно впливатиме на практики деліберативної та учасницької демократії для вирішення ключових питань політичного порядку денного на шляху європейської інтеграції України.

Довідка надана для представлення до спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій для здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування».

Координатор проектів
 «Маріупольська Спілка Молоді»



Михайло Завізняк-Юртин



**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
(МКІП)**

вул. Івана Франка, 19, м. Київ, 01601, тел./факс: (044) 234-70-48, тел. (044) 235-23-78
E-mail: info@mkip.gov.ua, web-site: <http://mkip.gov.ua/> код згідно з ЄДРПОУ
43220275

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи за темою: «Механізм комунікаційної взаємодії суб'єктів державного та недержавного секторів у системі публічного управління в Україні» здобувача ступеня доктора філософії в галузі знань 28 Публічне управління і адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління і адміністрування кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету ЛОМАКІНОЇ Тетяни Анатоліївни

Положення, висновки і пропозиції, викладені у дисертаційному дослідженні Ломакіної Т.А. є надзвичайно важливими з точки зору вдосконалення механізмів організації комунікативної взаємодії суб'єктів державного та недержавного секторів у системі публічного управління.

Міністерство культури і інформаційної політики України працює у тісній співпраці із автором дисертації над запровадженням конкретних пропозицій в свої управлінські процеси.

Так, за участі Ломакіної Т.А., розроблена і погоджена до реалізації під час засідання Ради безбар'єрності Комунікаційна стратегія з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, яка має мету, завдання, опис моніторингу і контролю, а також спільних наративів і ключових повідомлень для всіх міністерств, які задіяні у виконанні цього важливого документу.

Для подальшого розвитку комунікаційних компаній спільно з Ломакіною Т.А. проводяться спільні навчальні семінари для працівників профільних відділів міністерств, а також розроблений проект Положення про Експертну раду Міністерства культури та інформаційної політики України зі стратегічного планування та оцінювання комунікацій з питань безбар'єрного суспільства. Цей документ включає результати аналізу міжнародного досвіду і має на меті посилити комунікаційну взаємодію органів публічної влади із заінтересованими сторонами.

Довідка надана для представлення до спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій для здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування».

Т.в.о. Міністра



Ростислав КАРАНДЕЄВ

**Використання Барселонських принципів у плануванні і
вимірюванні ефективності комунікативної взаємодії розроблені
Міжнародною асоціацією з вимірювання та оцінки комунікацій**

Франція	Канада	Великобританія
Немає даних	У Канаді Барселонські принципи використовувалися у зв'язках із громадськістю в Департаменті національної оборони (DND) у кількох нещодавніх планах комунікації для пріоритетних заходів не лише щодо результатів, але й щодо потенційних впливів, розділених відповідними аудиторіями для вимірювання та оцінки комунікацій в уряді Канади, як такі, що підпадають під Принципи [149].	Ці принципи стали основою розробленої системи OASIS, яка є стандартом планування і моніторингу доставки ключових повідомлень цільовим аудиторіям. Використовується всіма службами комунікаторів, а також Радою з стратегування і оцінювання ефективності урядових комунікацій [161; 194].

Додаток В

Таблиця 2.13

Стандарти професіоналізму і етики

	Франція	Канада	Великобританія
Відповідність закону та правилам.	Урядові комунікації відповідають чинним законам і нормам, зокрема законам про прозорість, захист даних і доступ до інформації.	Урядові комунікації відповідають Закону про урядові комунікації та іншим відповідним законам і постановам. Це включає дотримання вимог щодо прозорості, доступу до інформації та етики, конфіденційності	Урядові комунікації відповідають відповідним законам та нормативним актам, зокрема тим, що стосуються прозорості, захисту даних і свободи інформації.
Об'єктивність і неупередженість:	Повідомлення уряду мають бути об'єктивними та неупередженими, надавати інформацію, що ґрунтується на фактах і даних, які можна перевірити. Вони не повинні служити партійним чи приватним інтересам.	Повідомлення уряду мають бути об'єктивними та неупередженими, ґрунтуватися на фактах і точних даних. Вони не повинні віддавати перевагу будь-якій конкретній політичній партії або просувати певні інтереси.	Комунікація має бути об'єктивною та неупередженою, представляти інформацію, що ґрунтується на фактах і доказах, не сприяючи партійним чи приватним інтересам.
Прозорість:	Уряд Франції прагне бути прозорим у своїй комунікації, надаючи повну та загальнодоступну інформацію. Це може включати публікацію офіційних звітів, відкритих даних та інших відповідних документів.	Уряд Канади прагне бути прозорим у своїй комунікації, надаючи повну та загальнодоступну інформацію. Це включає розкриття відкритих даних і публікацію урядових звітів.	Уряд Великобританії прагне бути прозорим у своїй комунікації, надаючи вичерпну та доступну інформацію громадськості. Це може включати публікацію офіційних звітів, відкритих даних та інших відповідних документів.
Повага до офіційних мов:	Франція має дві офіційні мови, французьку та регіональні мови. Урядова комунікація має бути доступною французькою мовою відповідно до французького законодавства.	Канада є двомовною країною, державні комунікації мають бути доступними обома офіційними мовами, французькою та англійською. Це гарантує, що громадяни мають доступ до державної інформації мовою, яку вони виберуть.	У Великобританії англійська та валлійська є офіційними мовами, і спілкування має бути доступним обома мовами, де це можливо.

Захист конфіденційності:	державні комунікації повинні відповідати стандартам захисту конфіденційності та не розголошувати особисті дані без відповідної згоди.	державні комунікації повинні відповідати стандартам захисту конфіденційності та не розголошувати особисті дані без відповідної згоди.	державні комунікації повинні відповідати стандартам конфіденційності та захисту даних, забезпечуючи належну та безпечну обробку персональних даних.
Оцінка та підзвітність:	комунікаційна діяльність уряду регулярно оцінюється для забезпечення її ефективності та відповідності етичним стандартам. Урядові департаменти та установи несуть відповідальність за свої комунікаційні дії.	комунікаційна діяльність уряду регулярно оцінюється для забезпечення її ефективності та відповідності етичним стандартам. Урядові департаменти та установи несуть відповідальність за свої комунікаційні дії.	комунікаційна діяльність уряду регулярно оцінюється для визначення її ефективності та дотримання етичних стандартів. Департаменти та державні установи несуть відповідальність за свої комунікаційні дії.
Участь громадськості:	уряд ряд заохочує участь громадськості та консультації в процесі комунікації, дозволяючи громадянам ставити запитання та висловлювати свою думку щодо державних питань.	уряд заохочує участь громадськості та консультації в процесі комунікації, дозволяючи громадянам надавати коментарі та ставити запитання.	уряд заохочує участь громадськості та консультації в процесі комунікації, дозволяючи громадянам ставити запитання та висловлювати свої думки щодо урядових питань.
Навчання та професіоналізм.	Етика лежить в основі практики професії публічного комунікатора. Тому що комунікатори несуть відповідальність за інформування. Тому що вони виконують місію державної служби. Довідкова хартія під назвою Марсельська хартія була розроблена професіоналами мережі в 2002 році, семінари та дебати регулярно організуються під час форуму Cap'Com [164].	Очікується, що фахівці з урядових комунікацій будуть дотримуватись високих етичних стандартів і брати участь у програмах безперервної освіти, щоб покращити свої навички та розуміння етичних питань, пов'язаних з урядовими комунікаціями [201].	Очікується, що фахівці з комунікацій в уряді Великобританії будуть підтримувати високі етичні стандарти та брати участь у постійному професійному розвитку, щоб покращити свої навички та розуміння етичних питань, пов'язаних з урядовою комунікацією [157]. Розроблені: функціональний стандарт [158] та професійний стандарт [187]

Комунікаційна стратегія з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року

I. Загальні положення

Стратегічний напрям впровадження в Україні безбар'єрного простору затверджений Розпорядженням Кабінету міністрів України №366-р від 14.04.2021 року «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року», реалізація якого потребує комунікаційного супроводу з метою формування громадської думки на підтримку.

У цій Стратегії терміни вживаються в такому значенні:

безбар'єрність - загальний підхід до формування та імплементації державної політики для забезпечення безперешкодного доступу всіх груп населення до різних сфер життєдіяльності;

гендерна рівність - рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства;

доступність - забезпечення рівного доступу всім групам населення до фізичного оточення, транспорту, інформації та зв'язку, інформаційно-комунікаційних технологій і систем, а також до інших об'єктів та послуг, як у міських, так і в сільських районах;

об'єкти фізичного оточення - будівлі і споруди, об'єкти благоустрою та транспортної інфраструктури;

стала мобільність - організація переміщення людей, що знижує рівень впливу на навколишнє середовище і передбачає розвиток інтегрованої системи громадського транспорту, мережі пішохідних та велосипедних шляхів;

універсальний дизайн - дизайн об'єктів фізичного оточення, програм та послуг, максимально придатний для використання всіма групами населення без необхідності додаткової адаптації чи спеціального дизайну. Універсальний дизайн не виключає допоміжних пристроїв для конкретних груп осіб з інвалідністю, де це необхідно.

Термін «*маломобільні групи населення*» вживається у значенні, наведеному в Законі України «Про регулювання містобудівної діяльності», термін «*особа з інвалідністю*» вживається у значенні, наведеному в Законі України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні».

фізична безбар'єрність - усі об'єкти фізичного оточення доступні для всіх соціальних груп незалежно від віку, стану здоров'я, інвалідності, майнового стану, статі, місця проживання та інших ознак.

інформаційна безбар'єрність - люди незалежно від їх функціональних порушень чи комунікативних можливостей мають доступ до інформації в різних форматах та з використанням технологій, зокрема шрифт Брайля, великошрифтовий друк, аудіодискрипція (тифлокоментування), переклад жестовою мовою, субтитрування, формат, придатний для зчитування програмами екранного доступу, формати простої мови, легкого читання, засоби альтернативної комунікації.

цифрова безбар'єрність - усі суспільні групи мають доступ до швидкісного Інтернету, публічних послуг та публічної цифрової інформації.

суспільна та громадянська безбар'єрність - забезпечено рівні можливості участі всіх людей, їх об'єднань та окремих суспільних груп у житті громад та держави, рівний доступ до суспільно-політичного та культурного життя, сприятливе середовище для фізичного розвитку та самореалізації, а також інклюзивне середовище як передумова для участі у всіх формах суспільного життя та громадської активності.

освітня безбар'єрність - створені рівні можливості та вільний доступ до освіти, зокрема освіти протягом життя, а також здобуття іншої професії, підвищення кваліфікації та опанування додаткових компетентностей.

економічна безбар'єрність - всі громадяни незалежно від віку, статі, сімейного стану чи стану здоров'я мають умови та можливості для працевлаштування, отримання фінансових та інших ресурсів для заняття підприємництвом чи самозайнятстю.

II. Аналіз поточного стану справ, тенденції, обґрунтування

Для визначення напрямків комунікаційної стратегії, її цільової аудиторії та репутаційних драйверів, які можуть підвищити рівень знань про безбар'єрність та розділення її цінностей було проведено низку досліджень:

Продовження Додатку Г

2

Контент-аналіз медіапростору

Контент-аналіз медіа був спрямований на дослідження проявів теми безбар'єрності в українському медіаполі у січні-червні 2021 року в традиційних та соціальних медіа.

Кількісне дослідження знання та розділення цінності безбар'єрності громадянами України

На території всієї України (крім Донецької та Луганської областей, АР Крим) було проведено кількісне дослідження рівня знання терміну та розділення цінності безбар'єрності (омнібус) Вибірка репрезентувала населення України по критеріях: стать, вік, макрорегіон, розмір населеного пункту. Всього було взято 1000 інтерв'ю. Період збору даних: червень 2021 року.

Глибинні інтерв'ю з представниками органів влади

У липні-серпні 2021 року було проведено серію глибинних інтерв'ю з представниками органів влади, які реалізують План заходів з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Зокрема, Секретарем Ради безбар'єрності, заступницею Міністра розвитку громад та територій України; представником офісу першої леді; головою ГО «Безбар'єрність»; керівниками комунікаційних підрозділів Міністерства розвитку громад та територій України, Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства інфраструктури України, Міністерства освіти і науки України, Міністерства культури та інформаційної політики України, Міністерства соціальної політики України, Міністерства у справах ветеранів України.

1. Результати аналізу медіапростору

Дослідження показало, що у традиційних медіа:

- термін «Безбар'єрність» є менш вживаним порівняно з термінами «інклюзивність», «доступність». При цьому, при порівняно невисокій кількості згадок терміну «безбар'єрність» (435 згадок), охоплення публікацій по цій темі досить високе (26 260 336 контактів), і складає 42,1% від загального охоплення аудиторії публікаціями на тему інклюзивності, доступності та безбар'єрності.
- у 53,1% публікацій «Безбар'єрність» була у головній ролі, тобто була центром (єдиним учасником) описаної в тексті дії або одним з дуже активних учасників дії, у 36,3% – в епізодичній, у 10,6% – у другорядній.
- виявлено 38,2% публікацій з позитивною тональністю, тобто такою, що однозначно позитивно позначиться на перспективах розвитку досліджуваного об'єкта. Негативних публікацій загалом по темі інклюзивності та доступності виявилось всього 2%, при цьому негативні згадки терміну «безбар'єрності» відсутні.
- 46% публікацій, з загальної кількості проаналізованих статей протягом досліджуваного періоду, ініційовані внаслідок діяльності стейкхолдерів.

Дослідження показало, що у соціальних мережах:

- Тема безбар'єрності займає незначну частку – 4%. Найбільше згадок про інклюзивність та доступність, частка згадувань 55% і 39% відповідно.
- Найбільше число охоплення – 52% припадає на тему Інклюзивності, охоплення безбар'єрності – 5,6%.
- Виявлено 28% публікацій з позитивною тональністю. Негативних публікацій протягом досліджуваного періоду виявилось 6%. Найбільшу кількість негативу отримала тема Доступності (51,41% від загальної кількості негативу), тема Безбар'єрності отримала 6,6% від загальної кількості негативу.
- Показник охоплення негативних публікацій склав 3%.
- В розрізі видів безбар'єрності негативні коментарі стосувалися фізичних бар'єрів, універсального дизайну, маломобільних груп та безбар'єрного простору, не було знайдено повідомлень зі згадками суспільних та громадянських бар'єрів, освітніх, інформаційних та економічних бар'єрів.
- Серед площадок найбільшу кількість повідомлень – 87% – було виявлено в мережі Facebook. Instagram – 6,8%, YouTube – 6%.

Висновки медіа аналізу

Загалом у традиційних медіа тема безбар'єрності заявила в позитивній тональності, із нейтральними інформаційними приводами і має переважно головну роль у публікаціях. Таким чином термін, як відносно новий в інформаційному полі, є позитивним для комунікування, не має негативної історії чи контексту, викликає позитивну оцінку через тональність публікацій. Це оптимальна база для поширення знань з цієї теми.

Разом з тим, негативні за тональністю публікації не представляють тему інклюзивності чи доступності, як погану, непотрібну, шкідливу чи не на часі. Ці публікації дають негативну оцінку діям чи розпорядчим документам органів влади, організацій, установ щодо інклюзивності чи доступності. Таким чином, у цих публікаціях не заперечується важливість і цінність доступності чи інклюзивності, але контекст публікації загалом негативний.

Тема Безбар'єрності широко розповсюджена і в соціальних мережах. Найбільша активність аудиторії була виявлена після виходу постів на офіційних сторінках державних діячів, а отже вони сприяють обговоренню теми на широкий загал. Тут також спостерігається ситуація, коли негативна оцінка надається не явищу безбар'єрності, а управлінським рішенням, які приймають органи влади. Особливістю соцмереж щодо негативної тональності є негативні оцінки за політичним принципом, а також подвійний вияв негативного ставлення через коментування та виставлення реакцій (смайлів). Найбільш проблемні теми: інклюзивна освіта, інклюзивна інфраструктура, доступність інтернету.

2. Результати кількісного дослідження знання та розділення цінності безбар'єрності**Знання терміну «безбар'єрність».****Дослідження показало, що:**

- Приблизно рівна кількість тих, хто знає/чули і не знає/не чули про безбар'єрність, з невеликим відставанням тих, хто знає/чули:
 - Знають термін 43%
 - Не знають термін 57%
- Не готові діяти для впровадження безбар'єрності 39%, з них:
 - 31% – розділяють цінності безбар'єрності
 - 8% – не розділяють безбар'єрності
- Була виявлена кореляція між рівнем знання терміну «безбар'єрність» та тим, чи особа вважає безбар'єрність новою цінністю і готовністю діяти, щоб її запроваджувати. Більше того, ті особи, які не знали термін «безбар'єрність», тим не менше досить точно визначили в опитувальнику, що він означає – не тільки у фізичному вимірі, а і у освітньому, економічному, соціальному.

Таким чином, ключова задача комунікації: підвищити знання про безбар'єрність, як комплексну цінність. При цьому аудиторії буде достатньо одного контакту з терміном, щоб його засвоїти.

Розуміння терміну «безбар'єрність».**Дослідження показало, що:**

- Фізична безбар'єрність, тобто відсутність просторових бар'єрів, не є домінуючим розумінням терміну «безбар'єрність». Дослідження не показало домінування умовних «пандусів» як превалюючого сприйняття терміну безбар'єрність. Безбар'єрність – правильний термін, який пояснює сам себе, незалежно від того, чув чи не чув респондент цей термін. При проведенні інтерв'ю, респонденти, які вперше чули цей термін, при відповіді на запитання «що для вас безбар'єрність», який передбачав опис всіх видів безбар'єрності, переважно обирали коректні варіанти офіційного трактування терміну, хоча про термін раніше не чули. З початком широкої комунікації по тематиці безбар'єрності міністерствами, що реалізують Національну стратегію із створення безбар'єрного простору в Україні, важливо уникнути умовної «приватизації» безбар'єрності кожним міністерством або іншим виконавцем. Комплексне розкриття терміну «безбар'єрність» має важливим фактором комунікації кожного виконавця стратегії.

Специфіка за віком і статтю

Всі вікові категорії однаково згодні з тим, що безбар'єрність – нова суспільна цінність: погоджуються з цим твердженням від 71% до 73%

Продовження Додатку Г

4

- Молодь (18-29 років) – найгнучкіша та виявляє найвищу готовність до змін
- Середній вік (30-44 рр.) – більш помірковані, не поспішають, виявляють середню готовність до змін
- Старші (45-59 рр.) – найменш гнучкі, виявляють найнижчу готовність до змін

Чоловіки

- Більше поділяють стереотипне твердження «безбар'єрність – це фізична безбар'єрність»
- Суттєво менше згодні, що безбар'єрність – нова суспільна цінність
- Вважають відповідальними за впровадження безбар'єрності тих, кого це стосується, а твердження, що відповідальність всіх категорій осіб є спільною, приймають менше
- Виявляють готовність взаємодіяти із цільовими аудиторіями на персональному рівні нижчу ніж жінки

Жінки

- Краще розуміють багатоаспектність безбар'єрності
- Більше згодні, що безбар'єрність – нова суспільна цінність
- Найменше покладають відповідальність за впровадження безбар'єрності на тих, кого це стосується, при цьому схильні вважати, що це спільна відповідальність всіх категорій осіб
- Соціально активні, готові взаємодіяти із цільовими аудиторіями на персональному рівні

Регіональна специфіка

На заході – драйвери змін

- Найвище сприйняття того, що безбар'єрність – нова суспільна цінність
- Найменша кількість «пасивних осіб», які не хочуть нічого робити, щоб впровадити безбар'єрність
- Загалом готові взаємодіяти із цільовою аудиторією на персональному рівні

У Центрі та на Півночі – потенційна підтримка

- Добре розуміють багатоаспектність терміну безбар'єрність
- Згодні з твердженням, що безбар'єрність – нова суспільна цінність
- Не вважають, що впроваджувати безбар'єрність мають ті, кого це стосується, натомість покладають відповідальність за її впровадження рівномірно на всіх – владу і громадськість
- На персональному рівні загалом готові взаємодіяти із цільовою аудиторією

На Півдні та Сході – низька готовність підтримати

- Найгірше знають про безбар'єрність і розуміють її зміст
- Помітно низько погоджуються із твердженням, що безбар'єрність – нова суспільна цінність
- Вважають, що впроваджувати безбар'єрність мають ті, кого це стосується
- Не готові власним коштом «будувати пандуси», тобто особисто вкладатися в конкретні дії для впровадження безбар'єрності, які вимагають застосування власних ресурсів.

Висновки кількісного дослідження

Загалом українці розуміють, що безбар'єрність стосується всіх, при цьому чоловіки більш схильні вважати, що це стосується тільки тих, у кого є відповідні проблеми.

Безбар'єрність для жителів малих міст не пріоритет, вони не вважають потрібним докладатись до її впровадження. Точка зростання для комунікації – охоплення середніх-великих міст Півдня, Сходу. Жінки – драйвери ініціативи знизу і відкриті до максимальної взаємодії на персональному рівні.

3. Результати глибинних інтерв'ю з представниками органів влади

Інституційна спроможність комунікаційних підрозділів органів влади

Продовження Додатку Г

5

Ресурси, якими оперують комунікаційні підрозділи: всі без виключення управляють відомчими сайтами, активно використовують соціальні мережі, системно взаємодіють зі ЗМІ, використовують PR-інструменти.

У всіх міністерствах є виокремлений комунікаційний підрозділ. В частині міністерств є особи, з функціональними обов'язками стратегів, на виконавчому рівні кваліфікація посадових достатня для якісного виконання задач. В усіх міністерствах керівники комунікаційних підрозділів мають пряму взаємодію з керівництвом і мають право визначати стратегію дій відомства в кризових ситуаціях.

Потенціал: драйвери й основні виконавці на рівні органів влади – комунікаційні підрозділи.

Серед потреб називалися розширення штату комунікаційних відділів і періодичні тематичні навчання персоналу для підтримання актуального рівня знань про нові комунікаційні технології.

Загальний висновок глибинних інтерв'ю: органи влади, на які покладено завдання з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні мають достатні інституційні спроможності комунікаційних підрозділів для успішної підтримки комунікаційної стратегії з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року

III. Стратегічні цілі і показники їх досягнення

Стратегічна ціль комунікації – побудова обізнаності про нову суспільну цінність «безбар'єрність» і розуміння її різноманіття.

Передумови комунікації у ЗМІ сприятливі: відсутній негатив по темі, загалом наявний нейтральний фон. У соцмережах негатив помітний, емоційне втягування через політизацію та критику управлінських рішень.

Ключове повідомлення має бути конкретним і персоналізованим, спрямованим на подолання бар'єрів у суспільстві: забобони, упередження, нетолерантність, робота із супротивом, тобто подолання бар'єрів психологічних. Для соціальних мереж слід акцентувати на конкретних прикладах і користі на персональному рівні користувачів послуг.

Принципи комунікації мають будуватися на просуванні позитивних прикладів із діяльності установ, життя громад, органів самоврядування, конкретних історій успіху. Для соціальних мереж акцент має робитися на storytelling.

Канали комунікації:

- такі, що забезпечують широке охоплення аудиторії. ТВ (спецпрограми і пряма соціальна реклама), соціальні мережі, диджитал просування, зовнішня реклама (точково, в проблемних містах),
- такі, що сприяють поясненню, комплексному висвітленню теми, а також підвищенню її використовуваності в щоденному лексиконі: ЗМІ, ньюзмейкери та лідери думок.

Рівень комунікації: національний та регіональний.

Очікувані результати і показники

Очікуваним результатом реалізації стратегії є суспільна підтримка стратегічного курсу держави у сфері створення безбар'єрного простору.

Стратегічний підхід

Стратегічний підхід комунікації – при висвітленні теми безбар'єрності в фокусі завжди людина, життя якої змінилось завдяки реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні:

- Ключове повідомлення розкриває, що саме отримає людина від змін, які пропонує держава, яким чином нововведення покращить її життя, які нові можливості надасть
- Планування контенту за принципом storytelling, розповідаємо через історії конкретних осіб (або групи осіб), які демонструють на власному прикладі кінцеву користь нововведення

IV. Комунікаційна стратегія

1. Бачення

Безбар'єрність є суспільною нормою, в рамках якої кожну людину приймають, поважають і цінують незалежно від походження, статі, віку, фізичних особливостей, трудової зайнятості, а при

Продовження Додатку Г

6

прийнятті рішень влада, бізнес, громада враховує інтереси всіх суспільних груп, в тому числі малочисельних.

В Україні забезпечуються рівні права та можливості для всіх людей реалізуватись, бути професійно зайнятим, пересуватись, отримувати сервіси, здобувати освіту, спілкуватись, відпочивати та розвиватись.

В Україні відкриті можливості для самореалізації, пересування, навчання, відпочинку та заробітку.

2. Мета комунікаційної стратегії

Комунікаційна стратегія спрямована на налагодження системної інформаційної взаємодії (комунікації) під час реалізації стратегічного курсу зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року та підвищення рівня поінформованості українського суспільства щодо відповідних дій. У процесі інформаційної взаємодії (комунікації) з питань впровадження безбар'єрного середовища має бути побудована системна, цілеспрямована (орієнтована на результат та на інформаційні потреби цільових аудиторій), послідовна, комплексна, всебічна, цілісна, змістовна, глибинна, диференційована присутність наративу про безбар'єрність, як норму, в інформаційному просторі України.

Комунікаційна стратегія спрямована на підвищення рівня знання терміну безбар'єрність, підвищення рівня розділення цінності безбар'єрності і зниження рівня неготовності бути залученим у впровадження безбар'єрності.

Мета комунікаційної стратегії – забезпечення широкого знання про те, що таке безбар'єрність, точного розуміння її складових та прийняття її цінностей.

3. Завдання комунікаційної стратегії

Досягнення мети та очікуваного результату передбачає комунікаційний супровід, який має сформувати знання та розуміння поняття безбар'єрності, та, як результат, сформувати та закріпити безбар'єрність, як нову суспільну норму.

Завданням стратегії є комунікування процесу створення безперешкодного середовища для всіх груп населення, забезпечення рівних можливостей кожній людині реалізовувати свої права, отримувати послуги на рівні з іншими шляхом інтегрування фізичної, інформаційної, цифрової, соціальної та громадянської, економічної та освітньої безбар'єрності до всіх сфер державної політики. Завданням стратегії є налагодження системи скоординованого і ефективного використання комунікаційних можливостей органів влади для забезпечення рівня знання терміну безбар'єрність, підвищення рівня розділення цінності безбар'єрності і зниження рівня неготовності бути залученим у впровадження безбар'єрності.

- Побудувати знання про безбар'єрність, як нову комплексну суспільну норму у самореалізації, зайнятості, пересуванні, сервісах, здобутті освіти, спілкуванні, дозвіллі, розвитку.
- Побудувати розуміння з чого складається безбар'єрність: фізична, інформаційна, освітня, економічна, цифрова, суспільно-громадянська, які можливості надає
- Залучити громадськість для підтримки безбар'єрності в Україні та прийняття її цінностей
- Забезпечити обізнаність громадян про дії та результати роботи органів влади для досягнення безбар'єрності
- Формувати позитивний імідж України, як країни без бар'єрів

4. Моніторинг, контроль та оцінка виконання

Координація та моніторинг реалізації Комунікаційного стратегії з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року покладається на Міністерство культури та інформаційної політики України.

Виконавцями Комунікаційного стратегії є органи центральної влади, установи, підприємства та організації, що перебувають у сфері їх управління та інші, що визначені виконавцями Плану заходів з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року.

Загальний наратив і стратегічні повідомлення визначає Комунікаційна стратегія

Органи виконавчої влади, які є виконавцями Плану заходів, інтегрують загальний наратив і стратегічні повідомлення в свою поточну роботу, адаптовують їх до відомчих наративів.

Продовження Додатку Г

7

Результати моніторинрів заслуховуються Прем'єр-міністром України на засіданнях Ради безбар'єрності

5. Складові комунікаційної стратегії

Для ефективного комунікування цінностей безбар'єрності доцільно використовувати різні види комунікації.

Зовнішні комунікації членів Ради безбар'єрності допоможуть створити комплексний послідовний посыл, єдиний голос про незворотність та безальтернативність впровадження безбар'єрності в Україні, сформулюють розуміння можливостей, які розкриває безбар'єрна філософія для життя і реалізації громадян, стане достатнім аргументом, щоб розділити цінності безбар'єрності, зробивши їх своїми переконаннями.

Внутрішні комунікації підвищать залученість працівників органів виконавчої влади у впровадження безбар'єрності, мобілізують їх стати амбасадорами змін. Працівники органів влади підтримують та розділяють цінності безбар'єрності, є амбасадорами безбар'єрності, транслюють меседжі безбар'єрності.

Головним завданням антикризових комунікацій є попередження криз, що дозволять забезпечити нейтральне і позитивне медіаполе та уникнути високих репутаційних втрат при настанні кризової ситуації. В комунікаційних кампаніях слід використовувати слогани та факти, які ставлять людину в фокус уваги.

Комунікаційні кампанії транслюють слогани та факти, що дають впізнаваність та поінформованість про пріоритетні напрями, працюють з супротивом та спростовують стереотипи.

6. Цільові аудиторії

Зовнішня аудиторія:

1. Широка громадськість: Ж/Ч, 18+, вся Україна
 - Первинна: Особи, які не визначились з тим, що безбар'єрність – це нова суспільна цінність (Ч/Ж, вел/сер міста, вся Україна з фокусом на великих містах Півдня Сходу та Києві)
 - Вторинна: Особи, які можуть бути драйверам/амбасадорами (Ж, малі/сер міста, вся Україна з фокусом Захід, Північ, Центр)
2. Органи місцевого самоврядування*
3. Широка громадськість.
4. Лідери думок.
5. Експерти.
6. Громадські організації.
7. Представники бізнесу.

Стейкхолдери:

1. Зовнішні
 - Органи виконавчої влади, місцевої влади та самоврядування*,
 - народні депутати,
 - Національне агентство України з питань державної служби
2. Внутрішні
 - Члени Ради Безбар'єрності,
 - Уповноважена президента з питань Безбар'єрності,
 - Перша леді України

Внутрішня аудиторія:

1. Працівники:

Продовження Додатку Г

8

- органів виконавчої влади, які беруть участь у реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року та установ, що перебувають в їхньому управлінні,
- ОДА
- органів місцевого самоврядування*

2. Працівники комунікаційних підрозділів:

- органів виконавчої влади, які беруть участь у реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року та установ, що перебувають в їхньому управлінні,
- ОДА
- органів місцевого самоврядування*

*Органи місцевого самоврядування – особлива цільова аудиторія, яка одночасно виконує кілька задач: як орган влади забезпечує реалізацію безбар'єрності на локальному рівні, просуває цінностей безбар'єрності, формує адженду на локальному рівні. Тому для різних задач, коли виконують функцію різної цільової аудиторії, комунікація з ними будується за різним принципом

7. Ключові повідомлення та наратив комунікаційної стратегії

Ключові повідомлення відповідають завданням комунікаційної стратегії та розкривають тему безбар'єрності: її видів та можливостей, які відкриваються для рівного розвитку та самореалізації всіх громадян. Подальша комунікаційна діяльність органів влади будуватиметься навколо меседжів, які формують знання про безбар'єрність, розуміння терміну і розділення його цінностей, а також заохочують та залучають приєднуватися до впровадження безбар'єрного простору в Україні.

Донесення ключових повідомлень до цільової аудиторії повинне відбуватися через донесення загальних ключових повідомлень, розширюючи відомчі ключові повідомлення. Пакети ключових повідомлень для мети цієї стратегії є рівнозначними, вибір пакету для використання залежить від каналу комунікації та інформаційного приводу.

Наратив комунікаційної стратегії

Загальний наратив

Ми всі є невід'ємною частиною суспільства. Суспільства, в якому всім має бути комфортно незалежно від статі, віку, фізичних та інших особливостей, де кожному забезпечені однакові права, де враховуються інтереси різних груп та індивідів, де всі залучені до активного громадянського і культурного життя та приносять користь.

Безбар'єрна країна – це не відокремлена територія зі специфічними умовами для окремих людей і не сукупність вибіркового норм і правил. Це новий, вдосконалений формат співіснування рівних між собою людей, модель суспільства, в основі якої лежить соціальний егалітаризм – без обмежень, але з широким колом можливостей для кожного.

Наша кінцева мета – не навчити пристосовуватись і долати до бар'єри, а створити повністю вільний від них простір. Ми не створюємо окремі умови для людей з інвалідністю та маломобільних груп, молоді та пенсіонерів, чоловіків і жінок, а будуємо зручну, комфортну, зрозумілу та функціональну систему для всіх без виключення.

Саме тому тема безбар'єрності є актуальною для кожного, а тому повинна бути видимою, обговорюваною та підтримуватись тими, хто має політичну вагу. Важливими крокам у цьому напрямку стали запуск ініціативи першої леді Олени Зеленської «Без бар'єрів» і розроблення Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні, що стосується освіти, роботи, соціального та культурного життя, для її реалізації.

Безбар'єрне середовище – це простір необмежених можливостей, в якому немає місця дискримінації та враховуються інтереси кожного.

Наратив фізичної безбар'єрності

Продовження Додатку Г

9

Надаємо доступ до зручної та фізично доступної інфраструктури населених пунктів, транспорту, територій та об'єктів загального користування, незалежно від стану здоров'я, віку, функціональної спроможності, рівня заробітку, сімейного та фінансового статусів.

Створюємо універсальний урбаністичний дизайн – гарант безбар'єрності фізичного оточення, від адаптованої геометрії будівель до розширеного функціоналу громадського транспорту.

Наратив інформаційної безбар'єрності

Відкриваємо доступ до інформації.

Забезпечуємо вибір форматів і технологій її передачі, враховуючи індивідуальні особливості та потреби кожного громадянина. Жестова мова, сурдопереклад, субтитрування, опція вибору крупного шрифту та шрифту Брайля, аудіодискрипція – опції, які повинні бути доступні для всіх інформаційних джерел, від сервісів екстреної допомоги до новин, публічних даних і послуг.

Наратив цифрової безбар'єрності

Втілюємо принципи безбар'єрності через надання відкритого доступу до швидкісного інтернету тим, для кого він є критичною необхідністю та умовою для спілкування, придбання речей, навчання, творчої та соціальної реалізації, а також інших потреб. Відкритий доступ до швидкісного інтернету має бути повсюдним і не залежати від фінансового статусу чи віку користувачів.

Наратив суспільної та громадянської безбар'єрності

Представляємо інтереси кожного громадянина і надаємо всім можливість брати участь у визначенні та житті громади і країни, в тому числі у виборчому процесі.

Заохочуємо до розвитку та самовираження всіх членів суспільства, незалежно від фізичного чи соціального стану, віку, статі чи інших ознак.

Визнаємо та захищаємо права громадян, борючись проти дискримінації, стигматизації та маргіналізації окремих груп населення.

Наратив освітньої безбар'єрності

Надаємо можливості для навчання всім громадянам, незалежно від віку та стану здоров'я. Формуємо інклюзивне та доступне освітнє середовище, в якому кожен може навчатись протягом життя. Сприяємо професійному розвитку людей і розвиваємо кадровий потенціал країни.

Наратив економічної безбар'єрності

Кожен громадянин має право на робочу діяльність, заробіток і власний бізнес, незалежно від віку, статі, фізичних можливостей і досвіду.

Впровадження програм професійної підготовки, кар'єрної орієнтації, навчання фінансовій грамотності, розвиток підприємницької культури, надання консультаційної підтримки, створення додаткових можливостей для дистанційної роботи – комплекс заходів і практик, які допоможуть працевлаштувати представників вразливих верств населення, зокрема осіб з інвалідністю, пенсіонерів, студентів без досвіду роботи, вагітних жінок і батьків у декреті.

Перелік ключових повідомлень:

Пакет 1

Про безбар'єрність: Будуємо країну без бар'єрів, в якій приймають, поважають і цінують незалежно від статі, віку, фізичних особливостей

Про напрями безбар'єрності: Безбар'єрність – це про можливості бути реалізованим, професійно зайнятим, вільно пересуватись, отримувати сервіси, здобувати освіту, спілкуватись, відпочивати та розвиватись

Фізична безбар'єрність: Будуємо простори без бар'єрів

Інформаційна безбар'єрність: Користуємося інформацією без бар'єрів

Цифрова безбар'єрність: Інтегруємося онлайн без бар'єрів

Освітня безбар'єрність: Навчаємо без бар'єрів

Суспільна та громадянська безбар'єрність: Будуємо своє життя без бар'єрів

Продовження Додатку Г

10

Економічна безбар'єрність: Створюємо економічну незалежність без бар'єрів

Пакет 2

Про безбар'єрність: Будуємо країну без бар'єрів, в якій приймають, поважають і цінують незалежно від статі, віку, фізичних особливостей

Про напрями безбар'єрності: Безбар'єрність – це про можливості бути реалізованим, професійно зайнятим, вільно пересуватись, отримувати сервіси, здобувати освіту, спілкуватись, відпочивати та розвиватись

Фізична безбар'єрність: Безбар'єрний простір. Комфорт і свобода руху без обмежень

Інформаційна безбар'єрність: Безбар'єрний доступ до інформаційних джерел. Зрозумілі формати для потреб кожного

Цифрова безбар'єрність: Безбар'єрний цифровий світ. Повсюдний доступ до онлайн-послуг та інформації

Освітня безбар'єрність: Безбар'єрна освіта. Право на самовдосконалення протягом всього життя

Суспільна та громадянська безбар'єрність: Безбар'єрна участь у суспільно-політичному та культурному житті країни

Економічна безбар'єрність: Безбар'єрні можливості для працевлаштування та бізнесу

Пакет 3

Про безбар'єрність: Будуємо країну без бар'єрів, в якій приймають, поважають і цінують незалежно від статі, віку, фізичних особливостей

Про напрями безбар'єрності: Безбар'єрність – це про можливості бути реалізованим, професійно зайнятим, вільно пересуватись, отримувати сервіси, здобувати освіту, спілкуватись, відпочивати та розвиватись

Фізична безбар'єрність: Твоя країна – твій простір без бар'єрів/твій безбар'єрний простір/твоя свобода пересування

Інформаційна безбар'єрність: Інформаційний простір, підлаштований під тебе

Цифрова безбар'єрність: Безбар'єрний цифровий світ – там, де ти

Освітня безбар'єрність: Безбар'єрна освіта протягом життя. Для твоїх дітей. Для твоїх батьків. Для тебе.

Суспільна та громадянська безбар'єрність: Твоє право на участь в житті країни без перепон і бар'єрів

Економічна безбар'єрність: Твоя фінансова незалежність. Твоя кар'єра. Твій бізнес. Твоє право на заробіток.

8. Етапи та рівні комунікаційної стратегії

Етапи комунікаційної стратегії реалізуються відповідно до рівнів: стратегічного, проектного та операційного.

Перший рівень: стратегічний.

Основні завдання: комунікація загальної смислової рамки – загального нарративу, широке пояснення нової суспільної норми. Виконавці: Рада безбар'єрності.

Очікувані результати: сформований єдиний загальний нарратив, який пояснює нову суспільну норму, повідомлення стратегічного рівня ретранслюються виконавцями Плану заходів на своєму рівні.

Другий рівень: проектний.

Основні завдання: комунікація флагманських проектів Ради безбар'єрності,

- «Фізична доступність громадських будівель». Виконавець – Міністерство розвитку громад та територій України
- «Доступ до інтернету в українських селах». Виконавець – Міністерство цифрової трансформації України

Продовження Додатку Г

11

- «Впровадження міжнародної класифікації функціонування, обмежень життєдіяльності та здоров'я в Україні». Виконавець – Міністерство охорони здоров'я України
- «Стандарти інфраструктурної безбар'єрності України». Виконавець – Міністерство інфраструктури України
- «Шкільна освіта для всіх». Виконавець – Міністерство освіти і науки України
- «Інформаційна кампанія «Україна без бар'єрів». Виконавець – Міністерство культури та інформаційної політики України
- «Ветеранська підприємницька ініціатива G2VEI». Виконавець – Міністерство у справах ветеранів України.

Очікувані результати: широка громадськість обізнана із флагманськими проектами, знає та розуміє мету та завдання цих проектів, їх вплив на розширення можливостей маломобільних груп та груп, які є цільовою аудиторією цих проектів.

Третій рівень: операційний.

Основні завдання: комунікація всім видам безбар'єрності (фізичної, освітньої, інформаційної, цифрової, суспільно-громадянської, економічної) з використанням наративу по видах безбар'єрності. Виконавці – виконавці Плану заходів з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року.

Очікувані результати: сформований наратив по видам безбар'єрності, який пояснює всі види безбар'єрності, роз'яснює можливості, які відкриваються перед громадянами та державою в цілому, деталізує роль органів влади у впровадженні безбар'єрності. Реалізована системна присутність інформації про роботу органів влади в напрямку впровадження безбар'єрності в медіапросторі.

Темп досягнення результатів, цільових показників, інструментарій, який використовується для цього визначаються у Комунікаційному календарному плані (матриці), що додається.

9. Канали комунікації

Канали комунікації – це медійні та немедійні засоби, за допомогою яких і через які органи влади здійснюють комунікаційну діяльність.

Власні площадки

- офіційні сайти органів влади – членів Ради безбар'єрності
- офіційні сторінки органів влади – членів Ради безбар'єрності в соцмережах та персональні сторінки керівників цих органів влади
- офіційні сторінки в соцмережах громадських організацій – членів Ради безбар'єрності

Public Affairs

- організовані події,

Media relations

- прес-тури
- ЗМІ (традиційні та інтернет)

Direct

- Пряма комунікація (зустрічі, листування)

10. Формати комунікації

- Повідомлення для ЗМІ: анонси, прес-сніданки, коментарі, персональні комунікації із журналістами, в тому числі «off the record», тематичні публікації, сюжети і програми на ТБ і радіо, спецпроекти, блоги тощо
- Зустрічі з представниками громадськості, експертами, лідерами думок
- Взаємодії із Громадськими радами, спільні заяви, висновки, позиції
- Слухання, презентації, круглі столи, форуми, конференції
- Залучення галузевих та міжнародних експертів

11. Спікери

Продовження Додатку Г

12

Представники Ради Безбар'єрності

- Перша Леді України
- Радниця-Уповноважена Президента України з питань безбар'єрності
- Голова Ради безбар'єрності і його заступники
- Члени Ради безбар'єрності
- Речники органів влади – членів Ради безбар'єрності

Можливі агенти комунікації

- Публічні представники місцевої влади та органів місцевого самоврядування
- Громадські ради при органах виконавчої влади
- Лідери думок
- Представники громадських організацій – не членів Ради безбар'єрності
- Експерти
- Представники ЗМІ

12. Внутрішні комунікації

Внутрішні комунікації забезпечать зростання рівня обізнаності про безбар'єрність, розуміння її багатоаспектності та цінностей з боку працівників органів влади.

Мета внутрішніх комунікацій:

- Забезпечити знання про безбар'єрність та про внесок і роботу конкретного органу влади в темі безбар'єрності
- Забезпечити підтримку/не спротив цінностям безбар'єрності з боку персоналу органів влади
- Забезпечити коректне комунікування теми безбар'єрності

Канали для внутрішніх комунікацій:

- Зустрічі з працівниками
- Внутрішня системна розсилка, месенджери, які використовуються в органі влади
- Інформування по внутрішній системі документообігу

Інструменти внутрішніх комунікацій:

- Роз'яснюючі матеріали для працівників органів влади,
- програми навчання персоналу, в тому числі короткострокові навчальні сесії

13. Антикризові комунікації

Система кризових комунікацій органів влади в контексті впровадження безбар'єрності повинна буди спрямована насамперед на превенцію кризових ситуацій. Превентивні методи вкупі з проактивною комунікацією повинні створити достатній запас міцності, що допоможе мінімізувати репутаційні втрати під час настання кризової ситуації.

Запропонована система антикризових комунікацій повинна будуватися на трьох рівнях:

1. Превенція кризових ситуацій:

- Своєчасне реагування на негатив.
- Моніторинг ЗМІ, аналітика, система оцінки та сповіщення про початок кризи.
- Типологізація потенційних кризових ситуацій.
- Налагоджені зв'язки зі ЗМІ.
- Превалювання проактивних повідомлень над реактивними.

2. Реагування на кризові ситуації:

- Протоколи реагування на кризи.
- Проактивність, оперативність, достатність та чесність антикризових повідомлень.

3. Пост-кризове реагування:

- Робота над помилками.
- Публічна позиція щодо зроблених висновків.

VI. Очікувані результати. KPI

Продовження Додатку Г

13

- Показник знання терміну (чули/не чули): до грудня 2022 року 73% чули про термін (зараз 43%)
- Показник розділення цінності 75% (зараз 72%) до грудня 2022 року
- Показник неготовності бути залученим 30% (зараз 39%) до грудня 2022 року

V. Фінансове забезпечення реалізації Стратегії

Реалізація Стратегії здійснюватиметься за рахунок і в межах бюджетних призначень, передбачених центральним органам виконавчої влади, іншим державним органам на відповідний рік, а також інших джерел, не заборонених законодавством. Додаткового обсягу матеріально-технічних, кадрових та інших ресурсів реалізація Стратегії не потребує.

VI. Операційний план реалізації Стратегії

Операційний план реалізації Стратегії визначається Комунікаційним календарним планом (матрицею), що є невід'ємною частиною комунікаційної стратегії, і додається окремим документом.

ПРОТОКОЛЬНЕ РІШЕННЯ

засідання Ради безбар'єрності щодо результатів виконання за третій квартал 2021 року Плану заходів на 2021-2022 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року

Місце проведення вулиця Інститутська, 7
Клуб Кабінету Міністрів України
Дата проведення 27 жовтня 2021 року

Головував: Міністр розвитку громад та територій України, перший заступник голови Ради ЧЕРНИШОВ О. М.

Присутні:**Члени Ради безбар'єрності:**

ЧЕРНИШОВ О.М., КОЗЛОВСЬКА Н.В., АВЕТІСЯН Н., БОЙКО О.О.,
БОНДАРЕНКО О.Г., БРУСІЛОВСЬКИЙ В.Б., ВОЗНЮК О.Г., ГУЛІДІН А.О.,
ГУТЦАЙТ В.М., КОЛИШКО С.Ю., КРИВОЛАП К.К., КУБРАКОВ О.М.,
ЛАЗЕБНА М.В., ЛАПУТІНА Ю.А., ЛЕВЧЕНКО К.Б., ЛОМАКІНА Т.А.,
ЛУБІНЕЦЬ Д.В., ЛЯШКО В.К., МАКСИМОВИЧ В.С., МНАЦАКАНЯН С.А.,
РАДУЦЬКИЙ М.Б., СУШКО П.М., ТИЩЕНКО Ю.А., ТОКАРЄВА У.Д.,
ШКАРЛЕТ С.М.

Запрошені особи:

Заступник Міністра юстиції України ВАСИЛИК В.В., заступник Міністра економіки України ГЛУЩЕНКО С.В., перша заступниця Міністра закордонних справ України ДЖАПАРОВА Е.А., директорка виконавча ГО «Безбар'єрність» ЗБІГНЄВА О.І., керівник Секретаріату Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини ФЕДОРОВИЧ Н.В., заступник Міністра культури та інформаційної політики України ШЕВЧЕНКО Т.С., заступник Міністра цифрової трансформації з розвитку цифрової інфраструктури ШЕЛЕСТ О.В., заступник Міністра юстиції України ВАСИЛИК В.В.

Взяли участь у засіданні в режимі відеоконференції:

Голова Національного агентства України з питань державної служби АЛЮШИНА Н.О., представники обласних, Київської міської державних адміністрацій, представники громадських організацій, що опікуються питаннями створення безбар'єрного простору.

За результатами засідання вирішили:

1. Схвалити Комунікаційну стратегію з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року (далі – Комунікаційна стратегія).
2. З метою ефективної реалізації Плану заходів на 2021 і 2022 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 04 серпня 2021 р. № 883-р (далі – План заходів), рекомендувати:

Продовження Додатку Ж

2

2.1. Міністерствам, іншим центральним органам виконавчої влади, відповідальним за виконання Плану заходів, обласним, Київській міській держадміністраціям:

- розробити календарні плани виконання кожного із заходів, передбачених Планом заходів, із зазначенням вимірюваних цільових показників очікуваного результату.

Термін: IV квартал 2021 року

- на виконання завдання, визначеного пунктом 20 плану заходів (влаштування пандусів, тактильної плитки, поручнів, адаптації входних дверей для осіб з інвалідністю), забезпечити доступність будівель і приміщень органів виконавчої влади, а також будівель і приміщень, в яких розміщено їх територіальні представництва та структурні підрозділи.

Термін: IV квартал 2022 року

- забезпечити виконання в межах компетенції схваленої Комунікаційної стратегії;
- щомісячно (до 10 числа наступного місяця) звітувати про заходи, реалізовані в межах Комунікаційної стратегії, до Міністерства культури та інформаційної політики України, яке один раз на півроку інформує Раду безбар'єрності про виконання Комунікаційної стратегії;

- чітко дотримуватись строків, визначених Планом заходів;
- проводити поточні консультації та координаційні заходи для підвищення ефективності виконання заходів Плану головним виконавцем разом зі співвиконавцями;
- використовувати під час проведення конкурсів на посади державної служби «Методику забезпечення осіб з інвалідністю, які бажають взяти участь у конкурсі на зайняття посад державної служби, розумним пристосуванням», затверджену наказом НАДС від 01 жовтня 2021 року №157-21, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 19 жовтня 2021 року за № 1358/36980.

Термін: постійно

2.2. Обласним, Київській міській держадміністраціям:

- створити постійно діючі робочі групи з впровадження Плану заходів із залученням до їх складу представників громадських організацій, що опікуються питаннями створення безбар'єрного простору;

- провести дослідження локальної ситуації щодо потреб та запитів цільових аудиторій Національної стратегії та аудит даних за напрямками фізичної, інформаційної, суспільної та громадянської, освітньої, цифрової, економічної безбар'єрності;

- провести навчання для персоналу з питань створення безбар'єрного простору;

Термін: IV квартал 2021 року

- проводити регіональні комунікаційні кампанії.

Термін: постійно

2.3. Міністерству культури та інформаційної політики України:

- розробити механізм координації та синхронізації інформаційно-комунікаційних заходів, що реалізуються центральними органами виконавчої влади на виконання Комунікаційної стратегії;

Продовження Додатку Ж

3

Термін: IV квартал 2021 року**2.4. Кабінету Міністрів України:**

- довести Комунікаційну стратегію до відома та використання в роботі міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, відповідальних за виконання Плану заходів та обласних, Київської міської держадміністрацій.

Термін: IV квартал 2021 року

Міністр розвитку громад та територій, перший заступник голови Ради

**Олексій ЧЕРНИШОВ**

Заступник Міністра розвитку громад та територій, секретар Ради

**Наталія КОЗЛОВСЬКА**

**Комунікаційна пам'ятка для учасників семінару з ефективної комунікації
флагманських проектів
12 липня 2023**

Шановні колеги!

12 липня ви взяли участь у семінарі, присвяченому флагманським проектам на виконання плану заходів до Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні. За результатами заходу постануть напрацювання, які допоможуть спільно та залгоджено комунікувати ключові напрямки розбудови безбар'єрного суспільства в нашій країні.

Для спільної комунікації рекомендовано Радою безбар'єрності використання єдиного стилю: <https://barrierfree.crevv.com/>

Задля інформування про флагманські проекти з безбар'єрності, які наразі реалізуються в Україні центральними органами влади, важливо використовувати всі можливі канали комунікації.

Кілька меседжів та тез, які можна використовувати в публікаціях про важливість семінару:

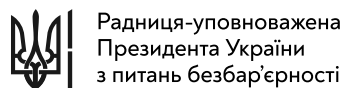
Теза 1: Безбар'єрність є частиною основоположних прав людини, які мають дотримуватися в Україні. Розвиваючи безбар'єрне середовище та забезпечуючи доступність, уряд сприяє рівним можливостям, соціальній інтеграції для всіх людей, незалежно від віку, статі, походження, їхніх здібностей чи інвалідності.

Теза 2: Розвиток безбар'єрного середовища є частиною зобов'язань із забезпечення безпеки та захисту усіх громадян в умовах триваючих воєнних дій та постійних обстрілів. Допоки укриття та об'єкти цивільного захисту, публічні простори та громадські місця не гарантують захищеність усіх громадян ми маємо посилювати наш шлях до безбар'єрного суспільства.

Теза 3: Впровадження безбар'єрності сприятиме економічному зростанню та інноваціям в Україні під час відновлення після війни. Забезпечуючи доступність інформації, товарів, послуг та просторів для всіх, ми можемо використати невикористаний потенціал багатьох українців, які можуть зробити свій внесок у розвиток людського капіталу та загальний розвиток країни, краще реалізуючи свої навички, таланти та перспективи.

Теза 4: Розвиток безбар'єрного середовища та забезпечення доступності в Україні підвищить загальну якість життя її громадян. Усуваючи фізичні, архітектурні, інформаційні та комунікаційні бар'єри, ми зможемо дати можливість людям з інвалідністю, ветеранам війни, літнім людям, молодим батькам брати активну участь у всіх аспектах життя суспільства, включаючи освіту, працевлаштування, охорону здоров'я, транспорт та культурні заходи.

Теза 5: Безбар'єрність має вирішальне значення для зміцнення соціальної згуртованості та розмаїття в Україні. Активно просуюючи інклюзивні комунікаційні практики, ми можемо подолати розриви між різними групами в суспільстві, зруйнувати стереотипи та упередження і сприяти розвитку більш благополучного та толерантного суспільства, де кожен відчуває, що його цінують і поважають.



Кабінет Міністрів
України

Навчальний семінар з ефективної комунікації флагманських проєктів

ПРОГРАМА

12 липня 2023 року

Місце проведення: Освіторія хаб, вул. Князів
Острозьких, 2

Реєстрація учасників – 9:00-10:00, 12 липня, середа

Початок роботи – 10:00, 12 липня, середа

Фасилітатори:

Катерина Булавінова, медична експертка Дитячого
фонду ООН (ЮНІСЕФ) в Україні

Олексій Ковжун, медіа аналітик, експерт з комунікацій

9:00 – 10:00 (60 хв)	Реєстрація учасників, кава-пауза
10:00 – 10:20 (20 хв)	Тетяна Ломакіна, радник-уповноважений <i>Президента України з питань безбар'єрності</i>

	<i>Про скоординовану і інтегровану комунікаційну взаємодію суб'єктів державних і недержавних секторів в системі публічної політики в питаннях безбар'єрного суспільства.</i>
10:20 – 10:40 (20 хв)	Оксана Збітнева , керівник Координаційного центру з психічного здоров'я Кабінету Міністрів України, виконавча директорка ГО «Безбар'єрність» <i>Про комунікаційну стратегію, яка супроводжує публічну політику</i>
10:40 – 11:00 (20 хв)	Супроводження інформаційної кампанії Україна без бар'єрів <i>Міністерство культури та інформаційної політики України</i>
11:00 – 12:00 (60 хв)	Презентації і обговорення комунікаційних стратегій (3): <i>Міністерство культури та інформаційної політики,</i> <i>Міністерство внутрішніх справ,</i> <i>Міністерство соціальної політики</i>

12:00 – 12:20 (20 хв)	Кава-пауза
12:20 – 14:20 (120 хв)	Презентації і обговорення комунікаційних стратегій (6): <i>Міністерство охорони здоров'я,</i> <i>Міністерство освіти і науки,</i> <i>Міністерство молоді та спорту,</i> <i>Міністерство цифрової трансформації</i>
14:20 – 14:50 (30 хв)	Кава-пауза
14:50 – 16:50 (120 хв)	Презентації і обговорення комунікаційних стратегій (3): <i>Міністерство у справах ветеранів,</i> <i>Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури,</i> <i>Міністерство економіки,</i> <i>Державна служба зайнятості,</i> <i>Центральна виборча комісія</i>
16:50 – 17:00 (10 хв)	Закінчення

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства культури та
інформаційної політики
України

«__» _____ 2023 року №

—

ПОЛОЖЕННЯ**про Експертну раду Міністерства культури та інформаційної
політики України зі стратегічного планування та оцінювання
комунікацій з питань безбар'єрного суспільства****І. Загальні положення**

1. Це Положення визначає загальні засади діяльності Експертної ради Міністерства культури та інформаційної політики України зі стратегічного планування та оцінювання комунікацій з питань безбар'єрного суспільства (далі – Експертна рада), а також права та обов'язки її членів.

2. Експертна рада є постійно діючим консультативно-дорадчим органом, що утворюється для координації та експертної підтримки урядових комунікацій з питань безбар'єрності на етапах розробки та реалізації комунікаційних заходів, їх моніторингу та удосконалення.

3. У своїй роботі Експертна рада керується Конституцією України, законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства України, цим Положенням.

4. Рішення про утворення або ліквідацію Експертної ради, її кількісний та персональний склад затверджуються Міністром культури та інформаційної політики України.

5. Основними завданнями Експертної ради є:

узагальнення практики, надання рекомендацій та пропозицій зі стратегічного планування та оцінювання комунікацій з питань безбар'єрного суспільства;

консультування та експертна підтримка членів урядових комунікацій щодо планів реалізації комунікаційних заходів;

створення якісних проектних ініціатив в межах Стратегії як інфоприводів для планування змістовних урядових комунікацій;

планування та моніторинг урядових комунікаційних заходів на тему безбар'єрності з метою збільшення їх ефективності;

оптимізація та актуалізація заходів реалізації урядових комунікації для підвищення ефективності комунікаційних команд Уряду в межах впровадження принципів безбар'єрності;

інші питання, пов'язані із забезпеченням безбар'єрного доступу до інформації в Україні.

6. Експертна рада має право:

отримувати в установленому порядку від органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій документи та інші матеріали, необхідні для виконання покладених на неї завдань;

утворювати робочі підгрупи (за потреби);

залучати в установленому порядку до роботи Експертної ради провідних вчених, фахівців, незалежних експертів, спеціалістів-консультантів (за їх згодою);

вносити пропозиції керівництву Міністерства культури та інформаційної політики України (далі – МКІП) з питань, що належать до компетенції Експертної ради.

7. До складу Експертної ради входять голова, заступник голови, секретар та члени Експертної ради.

8. До роботи в Експертній раді залучаються представники МКІП, представники інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, Уповноважений Президента України з питань безбар'єрності (за згодою), представники наукових установ, фахівці інших державних установ, незалежні експерти, фахівці, спеціалісти-консультанти (за їх згодою).

Робота Експертної ради здійснюється на громадських засадах.

9. Головою Експертної ради є Міністр культури та інформаційної політики України.

10. Член Експертної ради має право:

ознайомлюватися з матеріалами, поданими на розгляд Експертної ради; заявляти клопотання, висловлювати власну думку з питань, що розглядаються;

брати участь у прийнятті рішення шляхом голосування;

викладати письмово окрему думку як додаток до протоколу засідання Експертної ради, що є його невід'ємною частиною;

вносити пропозиції до порядку денного засідання Експертної ради.

11. Член Експертної ради зобов'язаний:

зберігати конфіденційність інформації, що стала йому відома у зв'язку з участю у роботі Експертної ради;

бути об'єктивним та неупередженим під час голосування;

дотримуватися вимог чинного законодавства та вимог цього Положення.

II. Порядок роботи

1. Формою роботи Експертної ради є засідання, яке проводиться за потреби.

Засідання Експертної ради веде її голова, а в разі його відсутності – заступник голови Експертної ради.

Порядок денний, дату, час і місце проведення засідання Експертної ради визначає голова Експертної ради.

2. Засідання Експертної ради вважається правомочним, якщо на ньому присутні більше ніж половина її членів.

Засідання Експертної ради може відбуватись дистанційно з використанням можливостей інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій.

3. Зв'язок між членами ради координує Апарат МКІП;

4. Планування роботи та цілей Експертної ради залежить від графіка реалізацій проєктів та заходів, які передбачені Стратегією з безбар'єрності;

5. Для координації між міністерствами, налагодження внутрішніх комунікацій та надання експертної підтримки, залучатиметься Проєктний офіс безбар'єрності;

6. Ключові ідеї та результати роботи Експертної ради мають відображатися у підзвітних та презентаційних матеріалах, які готують міністерства для Ради Безбар'єрності;

7. Пропозиції та рекомендації Експертної ради приймаються відкритим голосуванням простою більшістю голосів від кількості членів, присутніх на засіданні. У разі рівного розподілу голосів вирішальним є голос головуючого на засіданні.

8. Рішення Експертної ради оформляється протоколом (у двох примірниках), який підписується головою (головуючим) та секретарем Експертної ради.

9. Експертні пропозиції та інші матеріали, що стосуються розгляду відповідних пропозицій, проєктів тощо, є службовою інформацією, яка пов'язана з процесом прийняття рішення.

10. Рішення Експертної ради має рекомендаційний характер.

11. Матеріально-технічне забезпечення засідань Експертної ради здійснюється МКІП.

12. Оприлюднення інформації про роботу Експертної ради здійснюється на офіційному веб-сайті МКІП.

Список наукових праць здобувача

1. Lomakina T. The integrated approach to communication in public administration. *East journal of security studies*. 2019. № 41. P. 260-269. URL: <https://ejss.nuczu.edu.ua/index.php/ejss/article/view/68>
2. Ломакіна Т.А. Аналіз взаємодії органів влади та місцевого самоврядування з громадськістю. *Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях*: IV Міжнародна науково-практична конференція (м. Маріуполь, 27-28 травня 2021 р.). Маріуполь: ДонДУУ, 2021. С. 43-46. <http://rp.dsum.edu.ua/handle/123456789/4000>
3. Ломакіна Т.А. Використання комунікаційних інструментів при формуванні комунікаційної стратегії громади. Становлення та розвиток публічного адміністрування: матеріали XII конференції студентів та молодих вчених за міжнародною участю (м.Київ, 2021 р.). Київ: ДРІДУ НАДУ, 2021. С. 117-121. http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/2021_06_11_mup_material_stud.pdf
4. Ломакіна Т.А. Закордонний досвід реформи публічних комунікацій та можливості його використання в Україні. *Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні*: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції за міжнародною участю (м. Полтава, 29 квітня 2021 р.). Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 46-47.
5. Ломакіна Т.А. Комунікаційний процес у місцевому самоврядуванні. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку*: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції (

- м. Маріуполь, 9 жовтня 2020 р.). Маріуполь, 2020. С. 242-244.
<http://rp.dsum.edu.ua/handle/123456789/1923>
6. Ломакіна Т.А. Наукові підходи до визначення поняття «державна комунікація». *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 143-151.
URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6571&i=23>
 7. Ломакіна Т.А. Світові виклики, що постали перед урядовими комунікаціями: тези до дискусії. *Менеджер*. 2018. № 3. С. 82-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_3_12
 8. Ломакіна Т.А. Світові підходи до державного управління розвитком територій. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Маріуполь, 3-4 жовтня 2017 р.)*. Маріуполь; Кривий Ріг: Вид. Р.А. Козлов, 2017. С. 116-118.
<http://rp.dsum.edu.ua/handle/123456789/2582>
 9. Ломакіна Т.А. Фактори впливу на публічне інформаційно-комунікаційне середовище. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 8 (16). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2020/8/7232>
 10. Ломакіна Т.А., Марова С.Ф. Актуальні проблеми відносин та взаємодії в публічних комунікаціях. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 17-21. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4415>