

Національна академія державного управління при Президентові України  
Львівський регіональний інститут державного управління

На правах рукопису

ГАНУЩИН СОЛОМІЯ НЕСТОРІВНА

УДК 35.072:35.77:007

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ДЕРЖАВНОМУ  
УПРАВЛІННІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

25.00.01 – теорія та історія державного управління

Дисертація на здобуття наукового ступеня  
кандидата наук з державного управління

Науковий керівник  
Загорський Володимир Степанович,  
доктор економічних наук, професор,  
член-кореспондент НАН України

Львів – 2017

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ	11
1.1. Аналіз наукових досліджень проблеми комунікацій в системі державного управління	11
1.2. Застосування класичних та сучасних моделей для формування ефективних комунікацій в державному управлінні	30
1.3. Теоретичне моделювання ефективної комунікації в державному управлінні	50
Висновки до розділу 1	65
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ	69
2.1. Завдання та напрямки розвитку комунікацій в умовах реформування державного управління в Україні	69
2.2. Вплив на формування ефективних комунікацій в державному управлінні сучасних засобів мережевого суспільства	85
2.3. Формування ефективної комунікації засобами сучасних управлінських технологій	114
Висновки до розділу 2	135
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ЙОГО РЕФОРМУВАННЯ	139
3.1. Способи активізації факторів підвищення ефективності комунікацій	139
3.2. Забезпечення ефективності комунікацій засобами мережевого суспільства	153
3.3. Шляхи реалізації потенціалу сучасних управлінських технологій для формування ефективних комунікацій в державному управлінні	162
Висновки до розділу 3	172
ВИСНОВКИ	175
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	179

## ВСТУП

**Актуальність теми** дослідження обумовлена тим, що в сучасних умовах комунікація є невід'ємною й однією із визначальних складових суспільних відносин, зокрема у встановленні партнерських взаємодій між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства, громадами та громадянами держави.

Реформування системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні в умовах сучасних глобалізаційних процесів та розвитку інформаційного суспільства детермінує необхідність кардинальних змін у системі публічного управління. Формування сервісного управління потребує встановлення сучасних комунікацій як форм взаємодії різних суспільних суб'єктів і об'єктів управління, оскільки демократичний характер клієнтоорієнтованого управління потребує погодження позицій у постійному діалозі між владою, громадянами та інститутами громадянського суспільства. В цьому сенсі проблема формування ефективної комунікації в державному управлінні вимагає комплексного дослідницького підходу.

Реформування системи державного управління передбачає зміну ідеології взаємодії суспільних суб'єктів та потребує формування ефективної комунікації як комплексу зовнішніх і внутрішніх взаємодій суб'єктів шляхом: формування ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури державного управління; запровадження новітніх інформаційно-комунікативних технологій, підвищення рівня взаємодовіри та взаємодії у суспільстві; створення сприятливих умов для утворення та функціонування інститутів громадянського суспільства, забезпечення їх участі у формуванні та реалізації державної, регіональної політик.

Шляхом встановлення ефективних комунікацій стає можливим формування відкритості, прозорості та підзвітності суспільству органів влади, підвищення рівня взаємодовіри та взаємодії у суспільстві, розвиток інститутів громадянського суспільства та їх вплив на владу через представництво інтересів громадян, постійний діалог із громадськістю, запровадження громадського

контролю тощо. Реформування державного управління вимагає як розширення та розвитку ефективних зовнішніх комунікацій органів публічної влади, так і внутрішніх комунікацій в них.

Різні аспекти феномену комунікацій відображені в класичних теоріях – М. Бахтіна, Г. Бейтсона, Ж. Бодріяра, Н. Вінера, П. Грайса, А. Грамші, Т. А. ван Дейка, У. Еко, П. Єршова, Дж. Лакоффа, Р. Лассуелла, М. Джонсона, К. Леві-Строса, Ю. Лотмана, Ч. Морріса, Е. Ноель-Ноймана, Т. Ньюкомба, А. П'ятигорського, В. Плетта, Е. Роджерса, М. Фуко, Й. Хейзінга, О. Хольсті, К. Шеннона, Г. Шпета, У. Юрі, Р. Якобсона та інших. Акцентували увагу на важливості комунікації в сучасному глобалізованому світі такі сучасні зарубіжні дослідники, як Р. Патнама, А. Тойнбі, Ю. Габермас, М. Гембергер, Т. Карозерс, К. Апель, К. Ясперс, В. Кульман, П. Ульріх, Д. Белл, Е. Тоффлер, Д. Карнегі.

Різним аспектам проблеми комунікацій присвячені праці вітчизняних науковців, серед яких: Т. Андрійчук, В. Бакуменко, А. Баровська, О. Валевський, І. Василенко, Р. Войтович, В. Волик, В. Горпенко, І. Грицяк, В. Демченко, Н. Дніпренко, Л. Доценко, Н. Драгомирецька, В. Дрешпак, С. Дубенко, В. Загорський, М. Задорожна, І. Ібрагімова, К. Інгрем, В. Кальниш, Ю. Кальниш, В. Кісін, В. Князєв, В. Куйбіда, О. Лебединська, О. Литвиненко, В. Луговий, А. Мельник, В. Міронченко, О. Молодцов, А. Москаленко, І. Надольний, Н. Нижник, Л. Новак-Каляєва, М. Ноулз, О. Оболенський, Н. Окші, Л. Пашко, Г. Почепцов, Ю. Работа, Г. Райт, В. Рижих, В. Різун, І. Розпутенко, А. Серант, Г. Ситник, С. Сьомін, О. Твердохліб, А. Ткаченко, В. Токовенко, В. Тронь, Т. Федорів, В. Чубасов, С. Чукут, В. Шамрай, Л. Шкляр, С. Яценко. Проте, з огляду на роль комунікацій в сучасному глобалізованому світі, у реформуванні системи державного управління, в розвитку українського суспільства наявні наукові напрацювання мають бути застосовані у процесі дослідження проблеми формування ефективної комунікації в державному управлінні України, що, своєю чергою, в значній мірі актуалізує порушену проблематику.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**  
Дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи Львівського

регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України «Організаційна культура та етикет в управлінні органами публічної влади» (ДР № 0115U001285), в якій автор як виконавець здійснила аналіз і узагальнення щодо комунікативного аспекту організаційної культури та етикету в управлінні органами публічної влади.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад формування ефективної комунікації в державному управлінні та вироблення, на основі теоретичних узагальнень і аналізу практики, пропозицій і рекомендацій щодо формування ефективної комунікації в державному управлінні на сучасному етапі його реформування.

Відповідно до мети дослідження визначено такі *завдання*:

- окреслити основні дослідницькі напрями та структурно конкретизувати проблему формування ефективної комунікації в державному управлінні;
- проаналізувати класичні та сучасні теорії й моделі комунікації в площині їх використання у сфері державного управління;
- розробити теоретичну модель ефективної комунікації у сфері державного управління на основі структурно-функціонального аналізу системи комунікацій в державному управлінні;
- визначити комунікативну складову системи державного управління в умовах його реформування, обґрунтувати доцільність використання сучасних засобів мережевого суспільства та сучасних управлінських технологій;
- розробити пропозиції щодо теоретичних аспектів формування ефективності комунікацій в державному управлінні на сучасному етапі його реформування.

*Об'єкт дослідження* – комунікативні процеси в системі державного управління.

*Предмет дослідження* – теоретичний аспект формування ефективної комунікації в державному управлінні.

*Методи дослідження.* Теоретичною та методологічною базою дисертаційного дослідження слугували положення класичних і сучасних теорій

комунікації, фундаментальні положення теорії державного управління, основоположні законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань комунікацій в державному управлінні.

У роботі була використана система взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, спрямованих на отримання об'єктивних та достовірних результатів. Застосування методу системного аналізу дало змогу дослідити стан проблеми комунікацій в системі державного управління, наукові підходи, теорії та моделі комунікації. У процесі узагальнення та аналізу інформації з тематики дослідження використовувалися індуктивний та дедуктивний методи. Метод узагальнення застосовано для формулювання висновків проведеного дослідження. Методи структурно-функціонального аналізу та моделювання використано в дослідженні системи комунікацій у сфері державного управління та під час побудови загальної моделі ефективної комунікації. Системний метод застосовано для розробки пропозицій та рекомендацій щодо теоретичних та методичних засобів підвищення ефективності комунікацій в державному управлінні. Інформаційно-логічне моделювання з використанням програмного забезпечення Microsoft було основою складання схем і таблиць для аналізу особливостей комунікативних взаємодій та подання їх у системному вигляді.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретичних засад комунікації в державному управлінні та виробленні пропозицій щодо забезпечення її ефективності. У результаті проведеного дослідження сформульовано низку концептуальних теоретичних положень, що вирізняються науковою новизною та мають важливе теоретичне та практичне значення:

*вперше:*

– обґрунтовано теоретичні засади та запропоновано авторську теоретичну модель ефективної комунікації в державному управлінні, яка системно узгоджує комунікації горизонтальні – вертикальні, внутрішні – зовнішні, формальні – неформальні взаємодії суб'єктів (органів президентської, законодавчої, виконавчої, судової влади на центральному, регіональному та місцевому рівнях,

органів місцевого самоврядування; інституцій громадянського суспільства; факторів впливу зовнішнього середовища) на суспільному, публічно-управлінському, внутрішньо-управлінському, зовнішньо управлінському комунікаційних рівнях у процесах передачі, обміну та продукування інформації, інформаційного спонукання до дії та розвитку індивідуальних і колективних спроможностей свідомості та діяльності суб'єктів;

– доведено доцільність виокремлення чотирьох комунікативних рівнів системи державного управління: суспільного – забезпечення реалізації функцій державного управління в суспільстві; публічно-управлінського – забезпечення комунікативної взаємодії в системі органів державної влади і органів місцевого самоврядування; внутрішньо-управлінського – забезпечення комплексу комунікацій в органі публічної влади та владній вертикалі загалом; зовнішньо-управлінського – забезпечення комплексу комунікацій між органами влади та з громадянами й інститутами громадянського суспільства, які в сукупності становлять зміст і предмет комунікативної політики держави в умовах модернізації та реформування системи державного управління України;

*удосконалено:*

– теоретичні засади організації комунікацій органу влади шляхом: аналізу та проектування структурної спроможності органу управління забезпечувати в повній мірі реалізацію мети, завдань, функцій установи, підрозділу, окремого працівника, виявлення недоліків існуючої системи, здійснення заходів з її удосконалення; забезпечення узгодженості формальних та неформальних комунікацій через дієвий вплив на них з позицій керівників, неформальних лідерів, інститутів громадянського суспільства;

– наукові положення щодо формування ефективної комунікації в державному управлінні засобами сучасних інструментів мережевого суспільства (мікротаргетингу, GR-комунікацій, краудсорсингу, краудфандингу) та сучасних управлінських аут-технологій для створення, дієвої, прозорої, відкритої та гнучкої системи державного управління;

– науково-практичні підходи до обґрунтування необхідності розвитку рівня суб'єктності комунікаторів, їхньої спроможності забезпечити весь комплекс комунікативних взаємодій як способу та засобу вирішення управлінських завдань шляхом формування комунікативних компетенцій управлінців, зокрема медіакомпетенцій;

*дістало подальшого розвитку:*

– теоретичне обґрунтування застосування актуальних положень класичних і сучасних теорій та моделей комунікації в державному управлінні в площині їхньої спрямованості у процесі застосування на різних рівнях управлінської вертикалі при здійсненні різних видів комунікацій з метою забезпечення їхньої дієвості, результативності й ефективності в умовах модернізації й реформування публічного управління та адміністрування;

– термінологічний апарат науки через поглиблення змісту поняття «система комунікацій державного управління» шляхом визначення його як комплексу горизонтальних/вертикальних, внутрішніх/зовнішніх, формальних/неформальних інформаційних потоків директивних, аналітичних, іміджевих та інших даних між органами влади та іншими суспільними суб'єктами для забезпечення управління на центральному, регіональному та місцевому рівнях.

**Практичне значення одержаних результатів** визначається тим, що вони можуть бути використані органами державної влади та органами місцевого самоврядування як теоретичні обґрунтування та практичні дані для стратегічних і оперативних рішень у державній інформаційній та комунікаційній політиці. Основні положення та рекомендації дисертаційної роботи сприятимуть визначенню основних напрямків подальших досліджень проблем комунікацій в державному управлінні. Вони можуть бути використані під час розробки та впровадження навчальних курсів з інформаційної політики, підготовки фахівців 1–3 рівнів вищої освіти, під час підготовки планів і програм навчання фахівців у сфері інформаційної політики, їх професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.



Результати дисертаційного дослідження були використані під час розробки нормативно-правових, розпорядчих та методичних документів департаментом освіти і науки Львівської обласної державної адміністрації (Акт про впровадження від 14.06.2016 р., № 01-вих-427), відділом освіти Пустомитівської районної ради Львівської області (Акт про впровадження від 14.06.2016 р., № 01-вих-348), Комунальним закладом Львівської обласної ради «Львівський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» (Акт про впровадження від 14.06.2016 р., № 336).

**Особистий внесок здобувача.** Основні теоретичні положення та практичні розробки, які містять елементи наукової новизни і становлять цінність для розвитку науки державного управління, отримані автором самостійно. Ідеї та розробки, що належать співавтору, разом з якими була підготовлена наукова публікація [4], у дисертаційному дослідженні не використовувались. У цій статті дисертантом здійснено структурно-функціональний аналіз комунікацій в системі державного управління та розроблено теоретичну модель ефективної комунікації.

**Апробація результатів дисертації.** Матеріали та результати дослідження обговорювались на семінарах і засіданнях кафедри менеджменту організацій Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Основні положення, висновки та практичні рекомендації дисертації апробовано на: міжнародній науково-практичній конференції «Ефективні соціально-економічні механізми розвитку в умовах кризового стану: зарубіжний та вітчизняний досвід» (м. Миколаїв, 2015 р.); 34-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інноваційний потенціал світової науки – XXI сторіччя» (м. Запоріжжя, 2015 р.); науково-практичній конференції «Розвиток системи регіонального управління в умовах децентралізації» (м. Одеса, 2015 р.); науково-практичних конференціях за міжнародною участю «Реформування публічного управління: теорія, практика, міжнародний досвід» (м. Одеса, 2015 р.), «Модернізація системи державного управління: теорія та практика» (м. Львів, 2015 р.), «Проблеми розвитку публічного управління в Україні» (м. Львів, 2016 р.); Міжнародному науковому

конгресі «Публічне управління XXI століття: форсайтинг успіху» (м. Харків, 2016 р.); науково-практичній конференції «Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи» (м. Харків, 2016 р.).

**Публікації.** Основні наукові результати дисертаційної роботи висвітлено в 14 публікаціях, зокрема: 5 статей надруковано в українських наукових фахових виданнях з державного управління, 1 стаття – у зарубіжному науковому виданні, 8 тез – у матеріалах наукових комунікативних заходів.

**Структура дисертації** обумовлена метою та завданнями дослідження. Вона складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації – 205 сторінок, з них 178 сторінок – основний текст. Список використаних джерел налічує 264 найменування на 27 сторінках. Робота містить 7 рисунків і 9 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ В ДЕРЖАВНОМУ  
УПРАВЛІННІ

1.1. Аналіз наукових досліджень проблеми комунікацій в системі державного управління

Комунікація, як процес обміну інформацією між суб'єктами з метою спонукання їх до дії та узгодженості колективної діяльності, є невід'ємною складовою останньої. Ця сутнісна характеристика усвідомлювалась ще давньогрецькими мислителями. Такі види комунікації як політичні збори, публічні філософські дискусії та й просте, доступне для всіх бажаючих спілкування для давньогрецького суспільства були базовими основами його існування. Характерною ознакою античного періоду є абсолютне увірування давніх греків у силу слова, силу переконання за допомогою вербальних посилів. Надзвичайно важливим засобом комунікації в період античності був театр, вистави якого відвідувало практично все доросле населення окремого полісу. Його постановки були змістовно актуальними для громадян, адже в них знаходили своє відображення тогочасні події та герої. Через вдало зрежисовану постановку можна було сформулювати громадську думку з приводу діяльності того чи іншого політичного діяча, певної історичної події чи окремо взятої реформи, тобто давньогрецький театр був своєрідним засобом не тільки подання, представлення, донесення інформації про певні події, не тільки формою емоційного переживання та раціонального осмислення явищ, але й способом формування особистісного ставлення до проблем суспільного життя та спонукання людини до певної громадянської позиції та дії. Такі ознаки простежуються в «Андромасі» Евріпіда, «Антигоні» Софокла, «Персах» Есхіла, у комедіях Арістофана.

Окрім театру, соціально значущим засобом тогочасної комунікації були Пініфійські, Олімпійські, Немейські, Істмійські ігри, що сприяли обміну інформацією між полісами та спонукали до узгодженості в життєдіяльності різних міст-держав та регіонів Еллади.

Із поширенням писемності (від середини VIII ст. до н. е.) соціально важлива інформація стає фіксованою. Дерев'яні таблички із текстами законів, державних угод, інформацією про відзначення певних мешканців полісу тощо вивішували на фасадах будинків, які були розміщені в найбільш людних місцях. Власне це перші форми писемних засобів комунікації між органами державної влади та громадянами. Пересічні громадяни поширювали свою точку зору на певні події та обставини, як правило, анонімно за допомогою листівок та графіті, найбільше яких збереглося в Помпеї. Як специфічний комунікативний засіб античності можна розглядати подорожі, завдяки яким збільшувався обсяг знань та навиків критичного їх осмислення й використання.

Феномен комунікації стає окремим предметом наукового вивчення від другої половини XX ст., коли із загального наукового дискурсу виокремлюються такі галузі як кібернетика та інформатика, в межах яких розпочато детальне вивчення саме питань комунікації, а саме: способів, засобів та методів передавання певної інформації; психологічних та соціальних складових комунікативного процесу; міжкультурних та специфічних комунікацій між різними соціальними групами (етносами і націями); правила та стилі вербальної та невербальної комунікації тощо. Згодом, в соціології актуалізується дослідження комунікації в площині її розвитку її суспільної сутності в процесі еволюції соціуму.

На сучасному етапі розвитку наукового дискурсу продовжується зростання інтересу науковців до дослідження феномену комунікації. Природа феномену комунікації в сучасному науковому пізнанні детермінувала комплексні підходи до її вивчення. У сучасній зарубіжній та вітчизняній науці прослідковується активний пошук онтологічних засад змісту самого поняття «комунікація» та методологічних і методичних засобів забезпечення ефективних комунікацій,

зокрема в публічному адмініструванні. Аналіз наукових джерел вказує на те, що проблема комунікації найбільш активно розробляється у філософії, психології, педагогіці, соціології, управлінських теоріях.

З метою формування методологічних засад нової комунікаційної парадигми публічного управління актуальним є питання аналізу основних категорій сфери комунікації. Єдиного загальноприйнятого визначення поняття «комунікація» не існує, окрім того наявна нерозмежованість змісту понять «спілкування» та «комунікація». Наприклад, у філософському енциклопедичному словнику комунікацію розглядають як категорію ідеалістичної філософії, яка означає спілкування, за допомогою якого «Я» проявляє себе в чомусь іншому [183]. У соціологічному словнику визначення змісту цього поняття зведені до: процесу передачі інформації, який включає адресанта, канали передавання, кодування та декодування, зміст, ефективність, контроль, ситуацію, намір, адресата; акт спілкування між людьми через передачу символів, ціллю якого є взаєморозуміння; обмін інформацією будь-якого виду між різними системами зв'язку [160, с. 133].

У довідкових виданнях із психології та педагогіки також наявне ототожнення комунікації у широкому розумінні слова зі спілкуванням, а у вузькому – її розглядають як сам акт спілкування. Наприклад, Ю. Прилюк стверджує, що за своїми етимологічними та семантичними характеристиками ці терміни є тотожними [136, с. 37]. Такого ж підходу дотримуються й відомі вчені Л. Виговський, В. Курбатов, О. Леонтьєв, Т. Парсонс, К. Черрі.

Два протилежні тлумачення понять, аналіз яких ми здійснюємо, подають О. Соколов та Г. Андрєєва. На думку останньої, більш широким поняттям є спілкування, бо в його структурі є три взаємопов'язані сторони: комунікативна (власне комунікація), що полягає в обміні інформацією між індивідами, які спілкуються; інтерактивна (організація взаємодії між індивідами), що полягає в обміні окрім знань, ідей, ще й діями; перцептивна, яка являє собою процес сприйняття та пізнання партнерами по спілкуванню один одного і встановлення на цій основі взаєморозуміння [1, с. 97 – 98].

О. Соколов навпаки вважає, що саме комунікація є ширшим поняттям, а спілкування є лише однією з форм комунікативної діяльності. Він наводить три можливі варіанти взаємодії учасників комунікації, які є базовими для виділення таких форм: суб'єкт-суб'єктні відносини у формі діалогу рівноправних партнерів (така форма комунікації і є спілкуванням); суб'єкт-об'єктні відносини, які властиві комунікаційній діяльності у формі управління, коли комунікатор розглядає реципієнта як об'єкт комунікативного впливу, засобу досягнення своїх цілей; об'єкт-суб'єктні відносини, властиві комунікаційній діяльності у формі наслідування, коли реципієнт цілеспрямовано вибирає комунікатора як зразок для наслідування, а останній при цьому може навіть не усвідомлювати своєї участі в комунікаційному акті [158, с. 24–25].

Нами наведено приклади плутанини навколо тлумачення терміну «комунікація», бо різниця у розумінні понять «спілкування» і «комунікація», власне, є в їхньому широкому та вузькому значеннях.

Н. Формановська зазначає, що поняття комунікації є ширшим за спілкування, адже комунікація включає, окрім самого процесу спілкування, форми зв'язку та повідомлення [184, с. 7]. М. Каган звертає увагу на те, що у багатьох наукових роботах ці два терміни вживаються як синоніми і відбувається «розчинення спілкування у комунікації» [66, с. 143]. На думку автора комунікація є процесом передачі та обміну інформацією, вона є тільки інформаційним зв'язком суб'єкта з об'єктом комунікативного впливу, тоді як спілкування має практичний, матеріальний, духовний, інформаційний характер [66, с. 145]. Дослідник порівнює інформацію з потоком і спільною характеристикою для комунікації та спілкування вважає саме потік інформації, відмінність є тільки у напрямі: у комунікації інформація «тече» тільки в одному напрямку, а у спілкуванні – «циркулює між партнерами», збагачується завдяки активності партнерів спілкування, з цієї позиції спілкування вважається діалогом [66, с. 147]. Дослідник заперечує існуючі визначення феномену спілкування як процесу передачі повідомлення або обміну повідомленнями і пропонує таке: «Спілкування

– це процес творення нової інформації, спільної для учасників спілкування і породженою їх спільністю» [66, с. 149].

Отже, виокремлюючи такі два аспекти, М. Каган намагається показати відмінності між спілкуванням та комунікацією, а саме: спілкування має інформаційне, духовне, практичне, матеріальне та інші значення, а комунікація є виключно процесом передавання певних інформаційних повідомлень; характер взаємодії під час спілкування є суб'єкт-суб'єктним, а при комунікації – суб'єкт-об'єктний, бо при спілкуванні співрозмовники не є тими одержувачами інформації, які повинні її сприйняти, декодувати та взяти до виконання, як це передбачає комунікація, а виступають активними рівноправними партнерами і тим самим це сприяє утворенню спільнот громадянського суспільства.

З таким твердженням М. Кагана співпадає думка Ф. Бацевич: «Спілкування – одна з необхідних і всезагальних умов формування і розвитку суспільства і особистості. Комунікація, як правило, пов'язана лише з інформаційним зв'язком» [8, с. 27].

Проте, існує й інший погляд на розуміння спілкування як багатогранного процесу взаємодії та взаємовпливу людей, що включає і комунікацію як процес передавання та обміну інформацією. Якщо у визначанні терміну «спілкування» різними дослідниками простежується певною мірою тотожність змісту, то щодо комунікації цього стверджувати не можемо, адже ще у 1977 р. К. Мертен навів 160 дефініцій комунікації і на теперішній час їх ще більше.

Наведемо приклади як трактують комунікацію окремі дослідники:

– Н. Волкова пропонує розглядати комунікацію як: акт спілкування між двома та більше індивідами; форму зв'язку, процес повідомлення за допомогою технічних засобів; процес передачі інформаційного, емоційного, інтелектуального та іншого змісту; двосторонній потік інформації, у процесі якого важливими є якість передачі інформації та її зміст, що є прямопропорційною до ефективності такої комунікації шляхом подальшого розроблення стратегії і тактики реалізації поставленої в процесі мети [19];

– П. Донец характеризує комунікацію як різновид інтенційного (свідомого) виокремлення певного інформаційного повідомлення в процесі взаємодії мінімум двох суб'єктів за допомогою спеціально створених або історично сформованих семіотичних засобів (знаків і правил їх комбінування) [50];

– В. Конєцкая описує комунікацію як соціально обумовлений процес передачі та прийняття інформації в умовах міжособистісного і масового спілкування за допомогою різних комунікативних засобів [83];

– Г. Почєпцов розглядає комунікацію як базовий елемент у структурі людської цивілізації [133];

– С. Тер-Минасова описує комунікацію як складний, символічний, особистісний, трансакційний і часто неусвідомлений процес, за допомогою якого його учасники можуть виражати певну інформацію, власний емоційний стан, також статусні ролі один відносно іншого учасника процесу комунікації [171];

– Ф. Шарков (засновник нового наукового напрямку «соціономіка») пише, що комунікація являє собою систему, всередині якої відбувається взаємодія її складових та засобів спілкування, за допомогою яких можна створювати, приймати та передавати інформацію [197].

Увійшовши у ХХ ст., суспільство стало учасником технологічного прогресу, що дало поштовх для розвитку системи передачі інформації. Найефективнішим способом обміну інформації став Інтернет-зв'язок. Тому можна стверджувати, що комунікація стала для дослідників феноменом суспільного походження. На це звернули увагу такі відомі психологи, як З. Фрейд, К. Юнг, Е. Берн, К. Роджерс, Ю. Московічі, які стверджували, що у процесі комунікації є певні психологічні феномени впливу інформаційних посилів на підсвідомість соціальних груп. Враховуючи отримані результати досліджень та дотримуючись їх базових концепцій, Р. Якобсон, У. Екю та Т. Ньюком розробили семіотичні моделі комунікації.

У контексті нашого наукового дослідження доцільно буде детальніше проаналізувати підходи до трактування феномену комунікації: футурологічний (Д. Белл, М. МакЛюєн, Т. Стоуньєр, Н. Постман) та соціально-філософський,



ядром якого є концепція біхевіоризму, (Е. Торндайк та Дж. Уотсон). Саме американський психолог Дж. Уотсон у першій половині ХХ ст. першим стверджував, що предметом дослідження психології є поведінка (англ. Behavior) [12], що і стало початком розвитку такого напрямку практичної психології як психологія поведінки або біхевіоризм.

На основі принципів біхевіоризму П. Лазарфельд, У. Шрамм, Г. Лассуел та Г. Олпорт запропонували моделі комунікації, навколо яких формувалась сучасна комунікативна політика. Окрім того, ідеї біхевіоризму були фундаментом для розбудови систем соціальної пропаганди.

Комунікації між державними інститутами влади та суспільства і сьогодні намагаються покращити, покладаючись на ідеї біхевіоризму. Так, у 2010 р. за ініціативи Прем'єр-Міністра Великобританії Д. Камерона було створено підрозділ Behavioural Insight Team [263], про діяльність якого можемо лише здогадуватись, виходячи із самої назви. Під керівництвом К. Санстейна працює схожий підрозділ у Білому Домі США [251].

У Франції такі поведінкові феномени (поштовхи) досліджує Центр стратегічного аналізу під керівництвом проф. О. Ульє, який одночасно є радником Прем'єр-Міністрів Франції та Великобританії [131, с. 201]. Консультант британського уряду професор Р. Талер вважає, що державні управлінці повинні стати архітекторами вибору, тобто, щоб завдяки проведеній ними державній політиці, суспільство сприйняло саме правильний вибір найбільш привабливий для себе [251]. Саме в тому і полягає зміст теорії поштовху.

Ще один відомий дослідник біхейвористської течії у психології, доктор Кембріджського університету Д. Галперн (Diane Halpern) працювала головним аналітиком стратегічного підрозділу в уряді Т. Блера, згодом – керівником біхейвористського підрозділу британського уряду. Найбільш дієвою вона вважає формулу MINDSPACE, яку розшифровує, як: Messenger (комунікатор); Incentives (стимули); Norms (норми); Defaults (наперед прийнятна ситуація); Salience (кидатися в очі); Priming (несвідомі підказки); Affect (сила емоційних асоціацій); Commitments (зобов'язання, виконання публічних обіцянок); Ego (увага до «єго»

стимулює позитивні зміни) [131, с. 203; 188]. У процесі описування комунікації та комунікатора Д. Галперн акцентує увагу на тому, що дуже важливим є хто саме доносить певну інформацію. Наприклад, переконуючи в доцільності реформи у системі освіти, комунікатором повинні бути самі освітяни, а не державні службовці.

Конструювання і здійснення комунікативних процесів у ХХІ ст., коли формується феномен мережевого суспільства, який специфікує форми і процеси комунікації і, зокрема в сфері публічного управління, потребує визначення структури та динаміки комунікацій у мережевому суспільстві для забезпечення реалізації ефективних комунікацій публічної влади як одного із різновидів влади.

Оскільки державне управління це реалізація владних повноважень суб'єктів публічної сфери, то комунікація є частиною (засобом, інструментом) влади, але комунікація як тотальна суспільна реальність включає в себе публічну владу як сферу, частину комунікативного простору або масової комунікації, яка охоплює все суспільство. Масова (тотальна) комунікація формується й управляється владою (суб'єктами якої є, зокрема, держава, медіабізнес) і сама стає владою, яка «знаходиться в серцевині структури та динаміки суспільства» [69, с. 20]. М. Кастельс ставить питання: як держава (її відповідні органи) та інші суб'єкти конструюють і здійснюють через комунікативні процеси суспільні зміни шляхом впливу на суспільну свідомість. Здатність до формування свідомості (індивідуальної та колективної) є основою «найбільш фундаментальної форми влади» [69, с. 20], яка реалізує себе через формування почуттів, мислення та дій суспільних суб'єктів. У цій предметній площині основними зрізами означеної проблеми є: визначення публічної влади (реалізації функцій державного управління) як одного із різновидів влади в комунікативному аспекті на основі класичних і сучасних положень суспільних наук; визначення комунікації в аспекті державного управління і, зокрема в площині глобалізації цифрових мереж: структури (масмедіа, горизонтальні мережі інтерактивної комунікації), динаміки (взаємодія і впливи влади в системі комунікації та мережевій інфраструктурі), або взаємодії між владою і комунікацією в мережевому суспільстві; вивчення

процесів реалізації публічної влади (функцій державного управління) в середовищі та через засоби мережевого суспільства (медіаполітика); дослідження використання (взаємодії, впливу) органами публічної влади непрограмованих комунікаційних мереж для забезпечення ефективності своїх комунікацій.

Як бачимо, принципи публічної політики розвинутих держав змінюються у бік більш вишуканих та непомітних методів впливу на людину, бо традиційні методи державного управління не є вже достатньо дієвими. Комунікація є одним з найефективніших методів такого впливу, на що з розвитком інформаційного суспільства звертають увагу також представники технічних та математичних наук. Наприклад, автори «Паблік рілейшенз. Теорія і практика» перманентно звертаються до математичних моделей [72].

Згідно з теорією комунікативної дії Ю. Габермаса, існує новий тип раціональності – процедурна, яка зорієнтована на раціональне обговорення однаково важливих для учасників діалогу проблем і спирається на комунікативний, а не інструментальний розум. Тобто, відбувається моделювання особистісних відносин через артикульовану змістовно значиму комунікацію (інтерацію) шляхом раціонального дискурсу, під яким розуміють аргументовану комунікацію, що відбувається за певними, чіткими правилами [196].

Загалом, наразі існує близько сорока основних наукових шкіл та теорій комунікативно-інформаційних процесів [73].

Серед вітчизняних науковців варто відзначити значний внесок у дослідження проблем: розвитку суспільних комунікацій – В. Бебика, М. Власенка, Н. Грицяк, Л. Дегтярьової, С. Зорька, В. Королька, А. Кудряченка, М. Сиротича, та інших; комунікативних аспектів масової інформації – В. Бебика, Н. Костенка, В. Іванова, Г. Почєпцова, О. Некрасової, І. Слісаренка, С. Чукут та інших.

У розрізі нашого наукового пошуку особливо цікавими є наукові роботи І. Колосовської, Ю. Падафета, О. Порфімовича, та О. Швеця про формування іміджу державної влади через взаємодію зі ЗМІ. Проблему відкритості органів державної влади та технології інформаційної взаємодії в процесі прийняття управлінських рішень досліджували Я. Гонцяж, Н. Гнидюк, І. Ібрагімова та інші.

С. Колосок, О. Мех, Л. Руїс-Мендісабаль вивели систему зв'язків з громадськістю в статус державного інституту. Комунікація у трикутнику «влада – ЗМІ – громадськість» досліджується у наукових роботах О. Бабінової, О. Валевського, Н. Дніпренко, О. Д'якової, О. Радченко, А. Серанта, О. Твердохліба.

Поштовхом до наукового дискурсу в площині політичної комунікації стали моделі взаємодії засобів масової інформації та політики Г. Даніела та П. Манчіні, також чотири теорії преси Ф. Сіберта, Т. Петерсона й У. Шрамма та їхньої критики Ф. Уебстером, які стали найвідомішими науковими дослідженнями про розвиток суспільних комунікацій у демократичних суспільствах [24]. Відомим дослідником політичних функцій засобів масової інформації в різних країнах є Г. Штромайер, який називає однією із основних функцій політичної комунікації саме відкритість [202] та Д. Дж. Ліллекер, який детально описав близько 50 теорій і стратегій у політичній комунікації в публічній політиці та державному управлінні [97].

Що ж до дослідників галузі публічної політики, то цікавими є роботи А. Сміта, Т. Болла, В. Парсона, Г. Аренда, Дж. Андерсона, Дж. Мілла, Д. Кумбса та інших, а серед українських авторів – В. Тертички, В. Казакова, М. Логунова, О. Радченко, В. Ребкала, Л. Гонюкової, С. Погорелого, С. Телешуна та інші.

Серед дослідників проблеми налагодження ефективних процесів комунікації в системі державного управління та місцевого самоврядування, зокрема в Україні, слід назвати К. Шеннона, Ш. Харрісона, Ю. Петруніна, Г. Почепцова, В. Вівера, С. Блека, Д. Доті, Т. Поленова, В. Бакуменка, І. Василенка, В. Князева, В. Токовенко, Т. Джигу, О. Попроцького, С. Соловійова, В. Куйбиду, І. Грицяка та ін. Комуникативний аспект реформування галузі державного управління також досліджують В. Воронкова, А. Кохан, А. Леонова, Т. Пахомова, А. Артеменко.

Завдання дослідити особливості комуникативних процесів у державному управлінні сталим розвитком ставить у своєму дисертаційному дослідженні П. Унгурян [178]. Ним обґрунтовано, що особливості комунікацій в державному управлінні сталим розвитком є базовою складовою управлінської діяльності, яка

служить засобом взаємодії органів державної влади із внутрішнім та зовнішнім середовищем і виступає інтегруючим механізмом, який об'єднує функції і методи управління, сприяє формуванню та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку і, зокрема однією з її головних функцій виступає забезпечення легітимності політичного курсу на досягнення сталого розвитку, ефективності формування та реалізації стратегії сталого розвитку й отримання підтримки і схвалення громадськістю управлінських рішень [178, с. 6].

П. Унгурян класифікує принципи інформаційного забезпечення на системоутворюючі принципи (рівність контексту інформації, безперервність інформаційного процесу, відкритість процесу підготовки інформації, участь зацікавлених сторін, верифікованість інформації) та принципи, що визначають зміст інформації (контекст, комплексність, значущість, репрезентативність), якість та достовірність інформації (точність, об'єктивність, порівнянність), доступність інформації (однозначність, актуальність) [178, с. 12]. Ним доведено, що особливо актуальним для України є завдання формування відповідних інститутів (суб'єктів інформаційного процесу) та механізмів їх взаємодії (інформаційних комунікацій), а також модернізація джерел отримання інформації [178, с. 14]. Він наголошує, що результативність в сфері державного управління забезпечується «стійкими комунікативними процесами, тобто системою регулярно корегованих, пов'язаних зі змінами зовнішнього середовища, безпосередніх і відповідних дій», зокрема інформування громадян та підтримання ефективного зворотного зв'язку з населенням, робота із засобами масової інформації щодо популяризації серед населення реалізації поставлених задач [178, с. 15].

Зважаючи на те, що предметом нашого дослідження є комунікація в державному управлінні, доцільно проаналізувати основні його дефініції та чітко розмежувати зміст державного, публічного і приватного управління та адміністрування. Адже ще у працях Арістотеля, Платона та інших давньогрецьких мислителів можна було простежити таку дихотомію. Також її спостерігаємо у

Ю. Габерманса, Г. Лассвелла, М. Вебера, В. Вільсона, Дж. С. Мілля, А. Смітта, Г. Арендт, Д. Ганна та інших науковців у сфері політичних досліджень, державного управління та комунікацій.

Нас цікавить галузь державного управління, в якій і досі немає чіткого розуміння дефініції «публічне адміністрування». Здебільшого йдеться про переклад на українську мову «Public Administration». За таких обставин оминати науковим дискурсом саму ідею «публічного» у нашому дослідженні видається неправильним. Отож, аналізуючи зміст самого поняття «публічне» розуміємо, що дане питання є міждисциплінарне, бо є актуальним для філософії, філології, соціології, права, політології, економіки та державного управління. Та без вирішення проблеми дихотомії «приватного» і «публічного» дати відповідь на питання сутності та подальшого коректного застосування поняття «Public Administration» є неможливим. Автор «Англо-українського глосарію термінів і понять з аналізу державної політики і економіки» О. Кілієвич, намагаючись відповісти на питання у площині наукового дискурсу навколо терміну «Public Administration», спирався переважно на результати досліджень канадського вченого Л. Пала. Він структурує таким чином: «public sector» включає інститути як загальнодержавні так і регіональні, а також, інститут місцевого самоврядування; поняття «public policy», як компромісний варіант між державною і публічною сферами, краще перекладати як суспільна політика, тобто політика, що проводиться в суспільстві і для суспільства; під «public administration» слід розуміти державне управління, або впровадження державної політики, переважно виконавчою гілкою влади [74].

Проте науковий дискурс навколо цього представниками різних наукових шкіл не припиняється попри, здавалося б, чітку аргументацію такого розмежування. Наприклад, Дж. Ганн та Е. Пікокк [226], В. Парсонс [120], Ю. Хаберманс [227], чи С. Бенн [212] наводять відмінні одне від іншого твердження та концепти. Така неоднозначність трактування самої суті «публічного» може бути наслідком суттєвих змін, що відбулись у даній соціальній сфері. Окрім цього, єдиного теоретичного підходу для тлумачення

змісту немає у соціології, політології, економіці, правознавстві чи галузі державного управління, наслідком чого є різниця у трактуванні змісту даного поняття.

Повертаючись до пошуку межі між публічним і приватним, згадаємо аналіз дихотомії публічного і приватного в античні часи, який Г. Арндт виклала у формі системи антонімів: публічний – приватний; поліс – помешкання; свобода – необхідність; чоловік – жінка; рівність – нерівність; безсмертність – смертність тощо [3]. Чіткого розуміння, що таке приватне («idiom»), а що публічне («koinion») не було у Стародавній Греції та Римі, не має і досі. Арістотель намагався зняти напругу між цими антиподами через ідею полісу, як об'єднавчої характеристики спільноти. В економіці метою державної політики у вирішенні конфлікту інтересів між приватним і публічним є забезпечення способу максимального задоволення суспільних інтересів і потреб. Так виникла ліберальна ідея, контекст якої зводився до того, що найкращий уряд той, який нічого не робить і не втручається у суспільне життя всередині держави, від якої в кінці XIX ст. почали поступово віддалятися у бік так званого «неолібералізму». Авторами його основної ідеї були Дж. Дьюї та Дж. М. Кейнс, а Ф. Рузвельт у своєму «Новому політичному курсі» описав механізми практичного застосування нового лібералізму, який базувався на прямому втручанні держави в економіку і реформістській політиці та нового підходу до трактування «публічного».

У період 50–70-х рр. XX ст. державне управління почало відступати перед публічною політикою завдяки теорії бюрократії як засобу задоволення приватних та суспільних потреб. Межа між публічним і приватним, публічним управлінням і державним управлінням, між політикою та державою стала настільки розмитою, що подальше розмежування слід корелювати із принципами свободи вибору (як у системі ринкової економіки). Це стало стимулом до початку переходу на принципи менеджменту в державному секторі.

В. Парсонс розглядає дихотомію публічного і приватного, опираючись на основні відмінності, характерні для публічного, а саме, що воно: має справу зі складними й неоднозначними завданнями; має більше проблем із впровадженням

рішень; використовує більше людей із ширшим діапазоном мотивацій; більше має справу із забезпеченням можливостей чи здатностей; має справу з компенсацією ринкових невдач; бере участь у заходах більш символічного значення; пов'язане із суворішими стандартами зобов'язань і легальності; має більше можливостей реагувати на проблеми справедливості; повинно діяти чи намагатися діяти в інтересах суспільства; забезпечувати мінімальний рівень державної підтримки, вищий за той, що вимагається у приватному виробництві [60, с. 116–117; 120, с. 28].

У контексті нашого дослідження ми будемо дотримуватись змісту та кореляції понять, запропонованих проф. А. Колодій і які зводяться до таких узагальнень: як спеціальність публічне управління та адміністрування націлене на підготовку фахівців, які повинні мати необхідні знання і вміння для роботи в державних та самоврядних органах публічної влади, а також для управління у власне громадській сфері (установах та організаціях громадянського суспільства); у цьому разі вживання прикметника «публічне» пов'язане і з новим визначенням локусу управлінської діяльності (публічна сфера в широкому – як сфера публічної громадської активності та вузькому сенсі – функціонування публічної влади, залишаючи поза увагою громадський сектор), і з новою якістю управління (управління стає по-справжньому демократичним та інклюзивним); поняття «публічне управління» має такі підвиди, як публічне врядування, публічне адміністрування, публічний менеджмент [79, с. 22, 29)].

Дефініція «публічне управління» є нероздільною з «комунікацією», яка є саме тим інструментом забезпечення публічності політики управління. У сучасних реаліях, коли громадськість намагається контролювати практично всі сфери державного управління, перехід до публічного управління є життєво необхідним для збереження самої держави в умовах дотримання європейських демократичних цінностей. Громадськість вимагає від органів влади, щоб інформація про діяльність державного апарату була цілковито публічною, тобто суспільство може впливати на процес прийняття управлінських рішень тільки в тому випадку, якщо інформація перейде у площину публічної. Отож, відповідно



до статті 1 Закону України «Про доступ до публічної інформації» публічна інформація – це відображена та задокументована будь-якими засобами та на будь-яких носіях інформація, яка була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків, передбачених чинним законодавством або яка знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим законом. Публічна інформація є відкритою, крім випадків, встановлених законом [142].

Вищий спеціалізований суд України з розгляду цивільних і кримінальних справ подає таке роз'яснення щодо переліку публічної інформації: «Статтею 5 Закону «Про доступ до публічної інформації» визначено шляхи доступу до інформації, а саме: систематичне та оперативне оприлюднення інформації в офіційних друкованих виданнях, на офіційних веб-сайтах в мережі Інтернет, на інформаційних стендах та надання інформації за запитами на інформацію. Відповідно до статті 15 цього Закону розпорядники інформації зобов'язані оприлюднювати: 1) інформацію про організаційну структуру, місію, функції, повноваження, основні завдання, напрями діяльності та фінансові ресурси (структуру та обсяг бюджетних коштів, порядок та механізм їх витрачання тощо); 2) нормативно-правові акти, акти індивідуальної дії (крім внутрішньоорганізаційних), прийняті розпорядником, проекти рішень, що підлягають обговоренню, інформацію про нормативно-правові засади діяльності; 3) перелік та умови отримання послуг, що надаються цими органами, форми і зразки документів, правила їх заповнення; 4) порядок складання, подання запиту на інформацію, оскарження рішень розпорядників інформації, дій чи бездіяльності; 5) інформацію про систему обліку, види інформації, яку зберігає розпорядник; 6) інформацію про механізми чи процедури, за допомогою яких громадськість може представляти свої інтереси або в інший спосіб впливати на реалізацію повноважень розпорядника інформації; 7) плани проведення та порядок денний своїх відкритих засідань; 8) розташування місць, де надаються необхідні запитувачам форми і бланки установи; 9) загальні правила роботи установи, правила внутрішнього трудового розпорядку; 10) звіти, в тому числі

щодо задоволення запитів на інформацію; 11) інформацію про діяльність суб'єктів владних повноважень, а саме про: їхні місцезнаходження, поштову адресу, номери засобів зв'язку, адреси офіційного веб-сайту та електронної пошти; прізвище, ім'я та по батькові, службові номери засобів зв'язку, адреси електронної пошти керівника органу та його заступників, а також керівників структурних та регіональних підрозділів, основні функції структурних та регіональних підрозділів, крім випадків, коли ці відомості належать до інформації з обмеженим доступом; розклад роботи та графік прийому громадян; вакансії, порядок та умови проходження конкурсу на заміщення вакантних посад; перелік та умови надання послуг, форми і зразки документів, необхідних для надання послуг, правила їх оформлення; перелік і службові номери засобів зв'язку підприємств, установ та організацій, що належать до сфери їх управління, та їх керівників, крім підприємств, установ та організацій, створених з метою конспірації, оперативно-розшукової або контррозвідувальної діяльності; порядок складання, подання запиту на інформацію, оскарження рішень суб'єктів владних повноважень, їх дій чи бездіяльності; систему обліку, види інформації, якою володіє суб'єкт владних повноважень; 12) іншу інформацію про діяльність суб'єктів владних повноважень, порядок обов'язкового оприлюднення якої встановлено законом» [142].

Варто ще раз наголосити, що одним із засобів комунікації є влада, точніше символічним, генеруючим комунікативним засобом, що утримує межі суспільства, на що, власне, акцентує увагу О. Назарчук, висвітлюючи питання суспільства як комунікації в працях Н. Лумана [114].

Наступним кроком в нашому дослідженні є уточнення змісту категорії ефективності в предметній площині державного управління, визначення критеріїв і факторів забезпечення ефективності комунікацій в державному управлінні та способів їх активізації.

З огляду на те, що ефективність переважно розглядається як категорія економічна (В. Безугла, Ф. Горбонос, П. Друкер, Б. Жнякін, О. Корінцева, Р. Лобай, Л. Мельник, С. Мочерний, В. Подольська, К. Салига, П. Хейне), та того,

що в самих економічних науках існують різні підходи до трактування й вимірювання ефективності, доцільно їх проаналізувати для визначення тих аспектів, які в площині комунікацій в державному управлінні є визначальними.

В економічних науках термін «ефективність» трактують як:

- зіставлення результату і витрат [199] та розкривається через показники рентабельності, що є відносними характеристиками фінансових результатів [128];
- здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат [112, с. 278], тобто – не сам результат, а «ціна» його досягнення;
- «співвідношення результату (ефекту) з витратами, що викликали цей ефект» [59];
- комплекс господарських заходів з використанням фінансових затрат або витрат інших ресурсів, спрямованих на досягнення конкретного економічного або соціального результату [103];
- завершальний етап фінансового й управлінського аналізів [153];
- оцінка з погляду загального успіху підприємства, його довгострокової життєздатності [9];
- як відображення виробничих відносин, що складаються між суспільством і підприємствами та окремими працівниками; дії об'єктивних економічних законів, розвитку продуктивних сил, характеру виробничих відносин; форма вираження мети виробництва [55];
- як оціночну категорію, яка завжди пов'язана з відношенням цінності результату до цінності витрат: «ефективність (effectiveness) і економічність (efficiency) – майже синоніми; обидва терміни характеризують «результативність» (resulting quality) – використання засобів для досягнення цілей» [190];
- вміння «правильно створювати потрібні речі» – досягненням мети найбільш економічним способом [54];
- стан справ, за якого при існуючих виробничих ресурсах та рівні знань неможливо виробити більшу кількість одного продукту, не жертвуючи при цьому можливістю виробити певну кількість іншого продукту [190].

В економічній науці достатньо розробленим є питання класифікації економічної ефективності за комплексом критеріїв. Ці напрацювання, зокрема [98, с. 359] доцільно адаптувати для системного визначення ефективної комунікації в державному управлінні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Класифікація економічної ефективності

№ з/п	Критерій ефективності	Види ефективності
1	Наслідки отриманих результатів	економічна, соціальна, соціально-економічна, екологічна
2	Характер витрат	капітальних вкладень, поточних витрат, сукупних витрат
3	Види господарської діяльності	виробнича, торговельна, банківська тощо
4	Тип процесу	виробничих процесів, управління, інвестиційної – інноваційної, маркетингової, фінансової діяльності
5	Рівень об'єкта господарювання	національної економіки, галузі, об'єднання підприємств, підприємства, структурного підрозділу, виробництва окремих видів продукції
6	Ступінь збільшення ефекту	первісна, мультиплікаційна
7	Умови оцінювання	реальна, розрахункова, умовна
8	Рівень оцінювання	суспільства, суб'єкта підприємництва

Із порівняльного аналізу наукових підходів до тлумачення змісту поняття власне економічної ефективності можна зробити такі узагальнення:

1. Ефективність як співвідношення між результатом та витратами трактується в значеннях вузькому (суто економічному – зіставлення результату і витрат, що розкривається через показники рентабельності; «ціна» досягнутого результату) та широкому (суспільному – форма вираження мети виробництва; «використання засобів для досягнення цілей»); спосіб «правильно створювати потрібні речі»; оцінка з погляду загального успіху підприємства; комплекс заходів, спрямованих на досягнення конкретного економічного або соціального результату).

2. Поняттям ефективності охоплюється статика (стан, який відображається через певні показники) та динаміка (процес, що включає різні етапи, рівні та види досягнення конкретного економічного, соціального, гуманітарного результату) діяльності суб'єкта.

3. У площині формування ефективної комунікації в державному управлінні доцільно трактувати та досліджувати ефективність переважно в аспектах: трактування її змісту в широкому (суспільному) значенні як отримання максимального управлінського результату (ефекту) за допомогою доступних комунікаційних та інших ресурсів; динаміки системи комунікацій, її складових та комунікативних процесів у напрямі забезпечення належної керованості суспільними процесами.

4. Ефективність у контексті комунікації в державному управлінні доцільно розглядати як суспільну категорію, яка відображає відповідність затрат і соціальних результатів діяльності органів (системи) влади цілям та інтересам суспільства. Для системного визначення, проектування та запровадження ефективної комунікації в державному управлінні необхідно структурувати ефективність за комплексом критеріїв: направленості на результат (ефективність передачі, обміну, продукування інформації, інформаційного спонукання до дії та розвитку індивідуальних і колективних спроможностей свідомості та діяльності суб'єктів); тип процесу (ефективність технологічних процесів управління, маркетингова ефективність, ефективність зв'язків з громадськістю тощо); рівень об'єкта управління (ефективність комунікацій на центральному, регіональному, місцевому рівнях); характер ефекту (первісна та мультиплікаційна ефективність); умови оцінювання (реальна, розрахункова, умовна ефективності); рівень оцінювання (суспільна, публічно-управлінська, внутрішньо-управлінська, зовнішньо-управлінська ефективність, ефективність комунікації органу влади та його структурного підрозділу).

Отже, якщо в економічному аспекті ефективність комунікації визначається як відношення результату до витрат на його отримання, то в площині державного управління доречніше трактування ефективності комунікації як співвідношення отриманого за допомогою наявних ресурсів результату до поставленого завдання (мети, якісного показника). І, відповідно, із трьох основних методів оцінки ефективності (1. як відношення приросту будь-якого фінансового показника, отриманого в результаті проведення комунікативних актів до витрат на їх

проведення; 2. як результату (кількісного нефінансового показника мети), досягнутого в результаті комунікації; 3. як якісного показника, що визначає, як комунікація досягає своєї мети, якою мірою виконуються її функції [43]).

Отже, результатом аналізу наукових досліджень проблеми комунікацій в предметній площині державного управління стало: визначення основних дослідницьких напрямів та проблем, зокрема виокремлення тих, які вивчені недостатньо; уточнення змісту та кореляції основних понять. На підставі цього структурована предметність та логіка дослідження проблеми теоретичних і методичних засад формування ефективних комунікацій в державному управлінні, а саме: аналіз підходів, теорій, методів та методик комунікації різних наук щодо застосування в площині предметності державного управління; розроблення на основі структурно-функціонального аналізу теоретичної моделі комунікацій публічного управління як підсистеми комунікативного простору суспільства (розділ 1); за параметрами та критеріями теоретичної моделі комунікацій аналіз комунікацій системи державного управління України, зокрема структури та ефективності комунікацій, комунікаційних аспектів сучасних технологій та інструментів мережевого суспільства, компетенційної складової суб'єктів комунікації (розділ 2); теоретичне обґрунтування засобів формування ефективної комунікації в державному управлінні через: розвиток комунікативних компетенцій в професійній підготовці державних службовців (медіакомпетенцій, соціально-психологічних комунікативних компетенцій); побудову ефективних внутрішніх і зовнішніх комунікацій; використання сучасних технологій та інструментів мережевого суспільства (розділ 3).

## 1.2. Застосування класичних та сучасних моделей для формування ефективних комунікацій в державному управлінні

Напрацювання теоретичних засад комплексного застосування підходів, теорій, методів та методик різних наук до вивчення та формування ефективної комунікації в державному управлінні, спроможної ефективно впливати на стан та

процеси в суспільному інформаційному просторі, інтегрувати суспільство, обумовлене самою природою комунікації. Первісно термін «communico» в латинській мові має зміст «робити загальним, поєднувати». А звідси походить і його багатозначність, використання для позначення форм забезпечення колективного характеру суспільної діяльності суб'єктів, як то: шляхів сполучення, видів, способів зв'язку, актів інформаційного обміну між суб'єктами. У цьому сенсі «комунікація – це процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння. Якщо не досягається взаєморозуміння, то комунікація не відбулася» [46, с. 459].

Передумовою побудови теоретичної моделі забезпечення ефективної комунікації в системі державного управління є аналіз класичних теорій комунікації та сучасних наукових підходів до комунікативних взаємодій. Ці теорії та підходи доцільно розглянути в предметній площині державного управління, як системного утворення, що має багаторівневу структуру та змістовне наповнення інформаційно-спонукальних взаємодій між суб'єктами різних ієрархічних рівнів та різноманітних видів влади щодо: 1) передавання інформації; 2) обміну інформацією; 3) спонукання до діяльності відповідно до змісту інформаційного посилу; 4) продукування інформації в процесі взаємного обміну; 5) розвитку індивідуальних і колективних спроможностей свідомості та діяльності суб'єктів засобами різних видів влади комунікативного середовища (рис. 1.1).

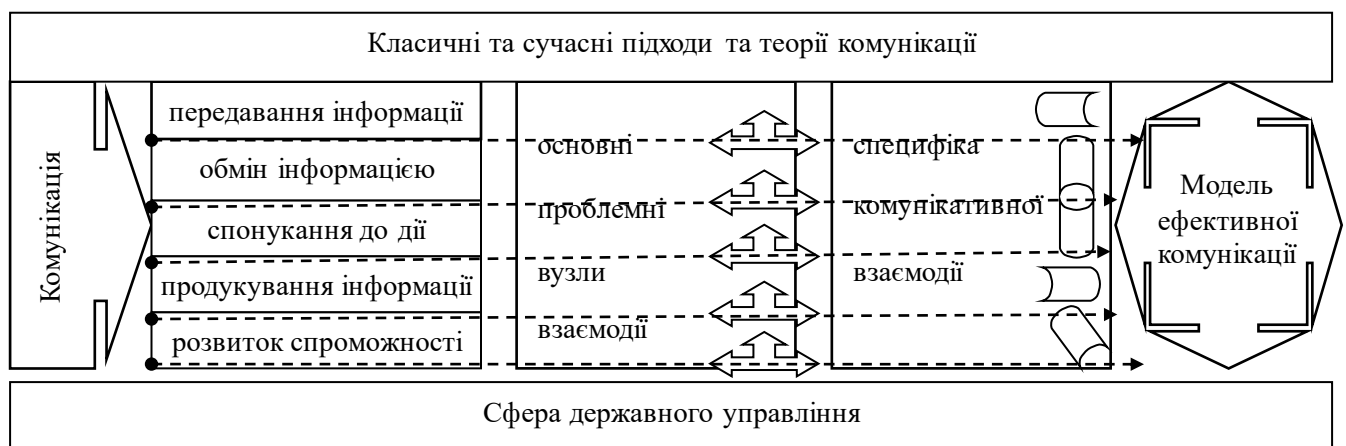


Рисунок 1.1. Схема здійснення аналізу щодо застосування наукових підходів та теорій комунікації в предметній площині державного управління

За такою схемою здійснимо аналіз наукових підходів та теорій комунікацій.

Основними науковими підходами до проблеми комунікацій є:

- традиційний, сформований на основі положень філософії, логіки, риторики, теорії аргументації;
- загальнотеоретичний, заснований на теорії масової комунікації, семіотиці, теорії міжнародних комунікацій;
- сучасний, якому властивий перехід від лінійних до нелінійних та об'ємних моделей комунікацій (рис. 1.2).

Моделі	Схема	Основні проблемні вузли взаємодії
Лінійна модель Г. Лассвел (1942),	Комунікатор >	– переконаність, ясність намірів, симпатичність та стиль
	Звернення >	– послання у вигляді тексту може набирати різних форм
	Носій звернення >	– традиційні ЗМІ (радіо, ТБ, преса), сучасні (факс, ІТ тощо)
	Одержувач >	– об'єкт звернення
К. Шеннон, В. Вівер (1949)	Зворотний зв'язок >	
Г. Малецькі (1963)	канал (джерело шуму) >	– спотворення інформації
	імідж комунікатора, імідж одержувача та їх взаємовплив, вплив одержувача на канали та на звернення	– «тиск та примус» від соціального оточення, цільової аудиторії, – характер впливу засобів інформації та суть команд комунікатора
Об'ємні моделі Г. Ньюкоша (1953)	«збалансований трикутник»: комунікатор > адресат > об'єкт >	– взаємне позитивне ставлення комунікатор та адресат визначає таке ж ставлення до об'єкта – негативне ставлення (незбалансований варіант), потребує зміни
С.Бейкера (1968)	«Куб» (з маленьких кубиків) грані якого відповідають: джерелу > одержувачу > зверненню > каналу комунікації >	– усі кубики перебувають у безперервній взаємодії між собою, щоразу стикаючись цими чотирма гранями
Ф. Денс (1963)	Спиральна модель комунікації	– комунікація прогресує повторюючи на новому рівні пройдені шляхи розвитку
Кінець 20-т/ч	Модель «інформаційних воротарів»	– взаємодія між комунікатором і отримувачем опосередкована інтерпретатором («воротарем»), який сприймає потік повідомлень, оцінює їх на підставі власних критеріїв, і доводить до своєї малої групи не інформацію в первинному вигляді, а скоріше власну думку про них.

Рисунок 1.2. Основні характеристики лінійних, нелінійних та об'ємних моделей комунікації

Оскільки, комунікація – це процес спонукання до дії шляхом передачі інформації від одного суб'єкта (індивіда, групи, суспільних інституцій, тощо) до іншого через різні канали та через різні способи взаємодії, то класифікацію комунікацій варто здійснювати за різними критеріями чи їх комплексом (рис. 1.3).



Критерій	Види комунікацій	Основні характеристики
обсяг (кількість) учасників	масові	– розповсюдження інформації через ЗМІ на чисельно великі розосереджені аудиторії; формується й управляється владою (суб'єктами якої є, зокрема, держава, медіабізнес) і сама стає владою, яка «знаходиться в серцевині структури та динаміки суспільства» (М.Кастельс, 2009).
	глобальні	– суб'єкти яких знаходяться поза межами держав, регіонів, континентів
	регіональні	– суб'єкти яких знаходяться в межах регіону
	галузеві	– передача, обмін інформацією в межах окремої галузі
характер процесу та результативність	ефективні (успішні)	– наявність досягнення поставленої цілі та ефекту зворотного зв'язку
	інтенсивні	– характеризуються енергійністю дій, їх силою та кількістю в певному проміжку часу
характер кодування та специфіка отримувача	публічні	– розраховані на широкий загал
	індивідуальні	– отримувачем є конкретний індивід
	конфіденційні	– отримувачем є суто визначений суб'єкт (не розраховані на інших)
	монокультурні мультикультурні	– будуються і здійснюються із врахуванням культурного, національного, мовного середовища
знакова система	вербальні (усні, письмові, електронні)	– вербальна (усна) комунікація - обмін інформацією між суб'єктами у формі звернення, розмови, промови, групової дискусії, розмови по телефону, поширення чуток тощо – письмова комунікація - обмін інформацією між суб'єктами у формі наказів, розпоряджень, листів, звітів, інших засобів комунікації, які використовують письмові символи
	невербальні	– обмін інформацією, який здійснюється з використанням невербальних сигналів (жести, міміка, вираз обличчя, доторкання, пози, погляди, частота поглядів, їх тривалість, зміна статичності та динаміки, уникнення погляду, просторові та часові форми організації спілкування)
наявність інформаційних потоків	одиночні	– інформаційні взаємодії безпосередньо між суб'єктами комунікації
	мережеві	– інформаційні взаємодії між суб'єктами комунікації опосередковані інформаційними потоками
направленість інформаційних потоків	вертикальні (ієрархічні)	– низхідні – передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Використовуються для спрямування, координації та оцінки діяльності підлеглих, інформації про поточні завдання, прийняття рішень тощо – висхідні – передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі. Використовуються керівництвом для отримання інформації про стан справ на нижчих рівнях управління, поточні проблеми працівників, хід виконання поставлених завдань. Обмін інформацією по висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо.
	горизонтальні	– функціонують між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу. Необхідні для прискорення і полегшення обміну інформацією в організації, координації та інтеграції різних функцій в організації. Потребують чіткого розподілу обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо
	діагональні	– комунікації з іншими керівниками та з іншими працівниками, визначаються не стільки ієрархією влади в організації (структурно), скільки функціонально-технологічними

		особливостями діяльності. Вони інтегрують функції та рівні управління організацій, проходячи крізь них
простір комунікації та статус відправника	організаційні (корпоративні)	внутрішні – інформаційні зв'язки між структурними елементами в організації прийняття, виконання і контролю рішень щодо виконання функцій органу управління зовнішні – інформаційні зв'язки організації із зовнішніми структурами як системи управління, так і з інститутами громадянського суспільства. Щодо останнього – це інформування громадськості про діяльність органів влади, створення сприятливого образу, «іміджу» організації на місцевому, загальнонаціональному та міжнародному рівнях
	національні	– комунікації між суб'єктами в межах держави
	міжнародні	– комунікації між країнами щодо державних інтересів
характер взаємодії суб'єктів	особистісні	– взаємодія індивіда з індивідом в особистих цілях
	офіційні (формальні)	– обумовлені ієрархією влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання функціонально-технологічних процесів в організації
	неофіційні (неформальні)	– спонтанні, несанкціоновані менеджментом, заповнюють розриви, що існують у формальних комунікаціях

Рисунок 1.3. Основні характеристики різних видів комунікації

Так, за певними критеріями виділяються такі комунікації:

- за обсягом (кількістю) учасників – масові, середні, місцеві (intra-family, intra-group), міжособистісні (між двома людьми, між індивідом і групою, в середині групи);
- за характером утримання контакту – прямі та дистанційні;
- за критерієм ініціативи комунікаторів – активні та пасивні;
- за ступенем передбачення взаємодії – випадкові та організовані;
- за направленістю інформації на суб'єкта – горизонтальні (між індивідами та групами, що мають однаковий статус в суспільстві) та вертикальні (за спаданням і за зростанням);
- за знаковою системою взаємодії – усні та невербальні.
- за наявністю інформаційних потоків – одиничні та мережеві;
- за направленістю інформаційних потоків у організаційній структурі – вертикальні (ієрархічні, висхідні – низхідні), горизонтальні та діагональні;
- за простором – внутрішні та зовнішні (низхідні та висхідні комунікації між організацією та зовнішнім середовищем);
- за характером взаємодії суб'єктів – офіційні (формальні) та неофіційні (неформальні).

Г. Почепцов виділяє за критерієм пріоритетності прямого або зворотного зв'язку ієрархічну та демократичну комунікації (рис. 1.4), наголошуючи, що влада у пострадянських країнах, маючи великий досвід ієрархічної комунікації, не має достатнього досвіду роботи з вільною людиною, а тому говорить в режимі монологу, а не діалогу; в ролі автора породжує один текст, а всякий інший – визнається нею єретичним [133].

	Ієрархічна комунікація	Демократична комунікація
Пріоритетний зв'язок	Прямий	Зворотній
Отримувач	Підлеглий	Вільна людина
Комунікативна дія	Наказ	Переконання
Тип комунікації	Монолог	Діалог
Текст	Один	Багато

Рисунок 1.4. Відмінності між ієрархічною та демократичною комунікаціями [110]

Характер різних видів і комплексу (системи) комунікацій в організації загалом, і в органі державної влади, зокрема значною мірою детерміновані її типом структурно-функціональної організації, основні з яких є «лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язкова, типу «колесо», ієрархічна, зіркова тощо [46, с. 462].

Отже, предметність комунікації в системі державного управління доцільно розглядати як системне утворення, що має багаторівневу структуру та змістовне наповнення інформаційно-спонукальних взаємодій (передавання інформації; обміну інформацією; спонукання до діяльності відповідно до змісту інформаційного посилу; продукування інформації в процесі взаємного обміну; розвиток спроможностей свідомості та діяльності суспільних суб'єктів) між суб'єктами різних ієрархічних рівнів та різноманітних гілок влади, у чотирьох аспектах, а саме:

- суспільному, як забезпечення реалізації функцій державного управління, як одного із різновидів влади, в системі та шляхом використання засобів мережевого суспільства (медіаполітика), непрограмованих комунікаційних мереж;
- публічно-управлінському, «як забезпечення інформаційного обслуговування органів державної влади і органів місцевого самоврядування» [46, с. 463];

– внутрішньої складової державно-управлінського процесу, як забезпечення комплексу ефективних комунікацій в органі публічної влади та владній вертикалі загалом;

– зовнішньої складової державно-управлінського процесу, як забезпечення комплексу комунікацій з громадянами й інститутами громадянського суспільства.

У своїй сукупності зазначені чотири аспекти складають зміст і предметність комунікативної політики держави яка «має забезпечити створення розвинутих інституціалізованих комунікацій між владою та громадянами, на принципово нових засадах – рівній партнерській взаємодії. За умов зміни управлінської парадигми з інформаційної на комунікативну, здійснення низки заходів щодо реалізації нової – комунікативної політики влада зможе скоротити дистанцію між інституціями владними та громадянського суспільства і досягти повної суспільної злагоди та взаєморозуміння» [46, с.463].

Спробуємо детальніше окреслити змістовні компоненти комунікативної політики держави у зазначених чотирьох аспектах.

1. Здійснення комунікативними засобами в системі державного управління цілеспрямованого державно-управлінського впливу (як одного із різновидів влади в мережевому суспільстві та через засоби непрограмованих комунікаційних мереж) на стан і розвиток суспільних процесів та відносин з метою: досягнення цілей і реалізації функцій держави через діяльність органів державної влади та в межах визначених законом повноважень органів місцевого самоврядування; демократизації державотворчих процесів і оптимізації системи державного управління щодо забезпечення економічного, соціального та гуманітарного розвитку суспільства – забезпечує:

– формування адекватних форм взаємовідносин держави та суспільства, державної влади з політичними партіями, об'єднаннями та організаціями громадян;

– оптимальне співвідношення і взаємодію гілок державної влади, реалізацію державної влади в системах управління та місцевого самоврядування усіх рівнів, розроблення основних підходів до їх реформування;

- формування відповідного викликам зовнішніх і внутрішніх факторів стилю державно-управлінської діяльності;

- формування кадрової політики та управління персоналом у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;

2. Через комплекс зовнішніх і внутрішніх комунікацій органів державної влади забезпечується координованість управління, а саме:

- узгодження функціональних, галузевих, регіональних аспектів публічного управління щодо формування та реалізації узгоджених державних політик, ефективного функціонування цільових, функціональних, організаційних складових механізмів управління на центральному, регіональному, галузевому рівнях, у різних сферах суспільного життя;

- реалізація цілей, завдань, функції, удосконалення структури та організаційних відносини органів влади;

- використання новітніх інформаційних технологій в системах управління;

- управління системою державної служби та регулювання службою в органах місцевого самоврядування;

- реалізація місцевого самоврядування як специфічної форми публічної влади з метою досягнення цілей і завдань держави через діяльність органів місцевого самоврядування з урахуванням його політичних, економічних, соціальних, правових, організаційних, фінансових та інших аспектів;

- результативність й ефективність функціонування суб'єктів та механізмів місцевого самоврядування;

- кореляція взаємовідносин органів місцевого самоврядування з органами державної влади, зокрема щодо правової, організаційної та фінансової автономії органів місцевого самоврядування;

3. Через внутрішні комунікації органів державної влади забезпечується:

- ефективність і результативність функціонування суб'єктів та механізмів управління;

- реалізація стандартів, методів, методик та процедур професійної діяльності державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування, зокрема шляхом застосування методологій і технологій розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень;

- моніторинг і контроль в системі управління;
- використання новітніх інформаційних технологій;
- надання послуг юридичним і фізичним особам.

4. Через систему зовнішніх комунікацій органів державної влади забезпечується комплекс комунікацій з громадянами й інститутами громадянського суспільства щодо реалізації:

- волевиявлення та самоорганізації населення в державі та громадянському суспільстві; реалізації прав громадян через місцеве самоврядування; гарантії місцевого самоврядування та відповідальність органів і посадових осіб;

- системи публічного врядування як функціонального, структурного та організаційного механізмів управління суспільством;

- участі членів територіальної громади в прийнятті рішень стосовно її розвитку;

- надання послуг в органах державної влади та органах місцевого самоврядування;

- взаємовідносин та взаємодії з громадськістю в системі державного управління, спрямованих на «утвердження громадянського суспільства як гарантії демократичного розвитку держави, запровадження громадського контролю за діяльністю влади, забезпечення незалежної діяльності інститутів громадянського суспільства, посилення їх впливу на прийняття суспільно важливих рішень, створення умов для забезпечення широкого представництва інтересів громадян в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, проведення регулярних консультацій із громадськістю з важливих питань життя суспільства і держави» [162].

Серед пріоритетів «Стратегії державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні», зокрема визначено «сприяння

встановленню максимальної відкритості, прозорості та підзвітності суспільству органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування; забезпечення участі інститутів громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної, регіональної політики, зокрема шляхом створення умов для забезпечення широкого ефективного представництва інтересів громадян в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування, проведення регулярних консультацій (діалогу) із громадськістю з найважливіших питань життя суспільства і держави; запровадження громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, посилення впливу інститутів громадянського суспільства на прийняття управлінських рішень та їх реалізацію» [162].

Успішне розв'язання задач потребує застосування правил, методів, засобів, технологій, адекватних зазначеним блокам завдань, адаптація яких до предметності нашого дослідження стає можливою внаслідок аналізу наукових теорій, методів та методик комунікації. Г. Почепцов класифікує їх так [133]:

#### 1. Теоретичні моделі комунікації.

1.1. Соціологічні та психологічні (двоступенева модель комунікації, «спіраль мовчання», «ефект оркестрового вагона», «зсув останньої хвилини», дифузна модель Е. Роджерса, модель приватника, модель структури новини, модель метафори.

1.2. Семіотичні моделі (Р. Якобсона, Ю. Лотмана, У. Еко).

1.3. Моделі психотерапевтичної комунікації (нейролінгвістичне програмування (НЛП), психоаналіз (З. Фрейда, К. Юнга, Ж. Лакана), модель групової психотерапії, модель психодрами, модель групових зустрічей.

1.4. Моделі міфологічної комунікації (К. Леви-Строса, Р. Барта, К. Г. Юнга, Б. Малиновського).

1.5. Моделі аргументуючої комунікації.

1.6. Моделі пропагандистської комунікації.

1.7. Моделі управління комунікативними процесами.

2. Моделі комунікації в інших галузях гуманітарного знання (А. Грамши, В. Шкловського (літературна), Н. Євреїнова (театральна), Г. Шпета

(герменевтична), В. Проппе (фольклорна), М. Бахтина (культурологічна), Ч. Морриса (прагматична), Ц. Тодорова (нарративна), П. Бурдьє (соціологічна), П. Грайса (прагматична), П. Єршова (театральна), А. Пятигорського (текстова), М. Фуко (філософська), Й. Хейзинга (ігрова), К. Леви-Строса (антропологічна), Ж. Бодрійєра (речовинна), Ж. Деррида (деконструктивістська), Ж. Делеза (постструктуралістська), М. Мосса (антропологічна).

3. Прикладні моделі комунікації (К. Шеннона (математична), Н. Вінера (кібернетична), Т. Ньюкомба (соціально-психологічна), О. Хольсті (контент-аналізу), В. Плетта (розвідкова), У. Юри (конфліктологічна).

Розглянемо певні змістовні компоненти тих теорій, які в найбільшій мірі дотичні до проблематики забезпечення ефективної комунікації в системі державного управління.

Перш за все, потребує уваги той факт, що комунікативні процеси відбуваються на двох рівнях: комунікативному та метакомунікативному. На цьому базується модель Г. Бейтсона [256], де комунікаційний рівень трактується традиційно, а під метакомунікативним розуміється, те, що задає модус самого повідомлення, певну інтерпретацію його змісту. Для комунікацій в сфері публічного управління це вкрай важлива характеристика щодо: вимоги метакомунікативної узгодженості з жанрами, типами дискурсів і варіантами комунікативної поведінки (створювати інформацію чи тільки її сприймати, мовні ритуали тощо); можливості комунікатора оперувати даними метарівня для досягнення своєї мети.

Побудова ефективних комунікацій через мас-медіа потребують врахування тих особливостей, які є в основі:

– двоступеневої моделі [256]

**(ЗМІ < 1. передача інформації > лідери думок  
< 2. передача впливу > отримувачі інформації),**

що забезпечує збільшення в часі дії інформаційного повідомлення;

– моделі Е. Ноель-Ноймана [118] щодо феноменів, названих ним: «спіраллю мовчання» – маніпулювання ЗМІ суспільною думкою в спосіб надання можливості висловлення меншості, внаслідок чого більшість, відчуваючи себе в



меншості, зменшує висловлення своїх думок; «ефектом оркестрового вагона» – тиск суспільної думки щодо приєднання пересічного громадянина до переможця, лідера; «зсувом останньої хвилини» – надання переваги індивідом перейти на позицію більшості, ніж опинитись в ізоляції.

– дифузної моделі Е. Роджерса [133, 216] щодо: різного ступеня схильності до сприйняття нових ідей окремими групами людей (новатори - 2,5%, ранні прихильники - 13,5%, рання більшість - 34%, пізня більшість - 34%, пізні прихильники - 16% населення); доцільності впливу не на всіх, а перш за все на критичні 5%; дифузії як процесу комунікації інновації до членів соціальної системи через певні канали за конкретний проміжок часу; етапів процесу адаптації нової ідеї (увага – інтерес – оцінка – перевірка – сприйняття – підтвердження). Він наголошував на тому, що надзвичайно важливою є міжособистісна комунікація на рівні людей одного кола та віку; патріотичні заклики від урядових кіл є неефективними; достовірність комунікативного джерела частково забезпечує успіх кампанії; мас-медіа не може змінити поведінку тих, хто дотримується іншої точки зору [133];

– моделі воротаря (gatekeeper) Е. Роджерса [239, 262] щодо принципів за якими суб'єкти (воротарі) контролюють потік новин, змінюючи, повторюючи, відсторонюючи їх; забезпечення паритету відповідності інформації запитам аудиторії ЗМІ та їх працівників;

– моделі структури дискурсу новини Т. А. ван Дейка щодо макроструктур, які інтегрують новину в єдину цілісність і забезпечують компактне подання інформації, внаслідок чого вона сприйнятніша та легше запам'ятовується;

– моделі метафори Дж. Лакоффа і М. Джонсона щодо використання метафор, які відіграють важливу роль в обробці інформації людиною, оскільки в основі комунікації знаходиться та ж концептуальна схема, що й в основі мови, «ті цінності, які реально існують і глибоко укорінилися в культурі, узгоджуються з метафоричною системою» [94, с. 405].

При побудові ефективних мовних комунікацій в системі державного управління необхідне врахування та використання положень семіотичних моделей комунікацій, розроблених Р. Якобсоном, Ю. Лотманом та У. Еко.

Р. Якобсон змодлював мовну комунікацію як комплекс шести факторів, кожному з яких відповідає певна функція мови: емотивна (експресивної) функція, яка виражає через інтонацію відношення (схвалення, осуд, несприйняття, скепсис, зневаги тощо) до того, що висловлюється в повідомленні і що відповідно зчитується отримувачем; конативна функція – зорієнтована на отримувача через безпосередність дії на співрозмовника; фатинеська функція забезпечує підтримку контакту; метамовна функція пов'язана з кодом (уточненням змісту понять); поетична функція забезпечує певне оформлення змісту повідомлення; референтивна функція зорієнтована на контекст і є посиленням на об'єкт повідомлення [205, с. 198].

Ю. Лотман в основу своєї моделі закладає положення про: культуру як генератор кодів; нееквівалентність (відмінність кодів) суб'єктів комунікативної взаємодії; комунікативні моделі «Я – Він» та «Я – Я» (автокомунікація); переклад тексту з мови мого «Я» на мову твого «Ти» внаслідок того, що «коди обох учасників комунікації, хоч і не тотожні, але утворюють множини, що перетинаються» [99, с. 12–13]; способи збільшення інформації (отримання ззовні та вироблення в свідомості отримувача на основі інформації-збудника).

У. Еко звернув увагу на ту особливість, що багато комунікативних феноменів не можна пояснити через лінгвістичний аналіз, зокрема це змістовність візуальних комунікацій, в яких значення є не наперед заданим, а формується в міру отримання повідомлення [203]. Особливістю комунікацій в середовищі масової культури, на його переконання, є те, що тут тексти створюються спільно – автором і споживачем.

Можливість застосування нейролінгвістичного програмування (НЛП) в системі державно-управлінських комунікацій породжує етичну проблему. Але подібно до того, як ніж можна використати за різним призначенням, так і НЛП може бути корисним інструментом побудови ефективної комунікації в системі

державного управління за умови його використання як засобу ефективного впливу, а не маніпулювання. В основі НЛП положення про те, що людина отримує інформацію через комплекс каналів (аудіо, візуальний, тактильний тощо) із яких для неї лише один є домінуючим, провідним. Визначення домінуючого каналу суб'єкта за наданням переваги певній групі слів (табл. 1.2) та оформлюючи меседж відповідним йому вербальним набором досягається значний комунікативний ефект.

Таблиця 1.2

**Набори груп слів, що відповідають провідній репрезентативній системі індивіда (за Л. Камерон-Бендлером) [93, с. 44]**

Візуальні	Аудіо	Тактильні	Запах/смак
бачити	чути	відчувати	смакувати
малювати	лунати	торкатись	нюхати
яскравий	голосний	теплий	свіжий
ясний	мелодійний	м'який	ароматний
тьмянний	шумний	гладенький	несвіжий
у фокусі	гармонійний	зручний	солодкий
спалах	скрегіт	схопити	пікантний
перспектива	крик	зажати	кислий
темний	вереск	грубий	гіркий
різнокольоровий	дзвінкий	тупий	солоний

Дослідження проблеми застосування прикладних моделей комунікації в системі державного управління розпочнемо з аналізу моделі А. Грамші, провідною ідеєю якої є категорія гегемонії провідної страти, її диктат іншим класам своїх політичних і моральних поглядів. Панівну ідеологію підсилюють соціальні інститути, а ЗМІ є способами поширення ідей з метою створення віртуальної реальності, вигідної для панівної страти суспільства [133].

У моделі комунікації Г. Шпета основоположними є ідеї: ролі слова як знака повідомлення, яке має дихотомічну природу – предметно-об'єктивну (позначає «річ», предмет і об'єктивні відношення) та психологічно-суб'єктивну (позначає лише намір, бажання) [201, с. 232–235] і способом подолання якої є розмежування значення (багатозначний набір, зафіксований словником) і смислу (однозначне розуміння), тобто «слово здається багатозначним лише до того часу, поки воно не

використано для передачі значення» [201, с. 226]; знак не може існувати поза контекстом, а тому «щоб розуміти слово, необхідно брати його в контексті, потрібно вставити його у відому сферу розмови» [201, с. 228]; слово – контекст – особистість є елементами комунікативного ланцюга.

У культурологічній моделі М. Бахтіна для практики побудови ефективної комунікації в системі державного управління актуальними є положення про орієнтацію слова на співрозмовника, «на те, хто цей співрозмовник: людина тієї ж соціальної групи чи ні, вища чи нижча за статусом (ієрархічний ранг співрозмовника), пов'язана чи не пов'язана певними більш тісними зв'язками (батько, брат, чоловік тощо). Абстрактного співрозмовника, так би мовити, людини в собі, не може бути; з ним дійсно у нас не було б спільної мови ні в буквальному, ні в переносному сенсі. ... Найближча соціальна ситуація і більш широке соціальне середовище цілком визначають, притому, так би мовити, зсередини, структуру судження» [21, с. 93–94].

У теоретико-методологічному аспекті цінними є ідеї, закладені в основу прагматичної моделі комунікації Ч. Морріса, який визначав людину як тварину, що використовує знаки. Функціонування чогось в якості знаку визначено ним як процес семіозису, який має три виміри: семантичний (відношення знаків до об'єктів до яких вони застосовуються), прагматичний (відношення знаків до інтерпретаторів) та синтаксичний (відношення знаків один до одного) [250]. У цій площині мова «є певним міжособистісним набіром знакових засобів, використання яких задається синтаксичними, семантичними і прагматичними правилами» [250, с. 35]. Розробка проблеми відношення знаків до їх користувачів є корисною для вирішення задач побудови ефективної комунікації.

Видається доцільним звернути увагу на питання застосування постулатів, які описують комунікацію, наявних в моделі П. Грайса. У своїй сукупності вони названі автором «корпоративним принципом», суть якого зводиться до дій суб'єкта комунікації, відповідно вимогам певної стадії, меті на спрямованості бесіди, і реалізується в категоріальній площині кількості (достатність інформативності повідомлення – не більше і не менше), якості (говорити правду,

не говорити того, чому немає доказових підтверджень), відношення (бути ревалентним – зміст повідомлення має відповідати місцю, часу, етапу комунікативного процесу) та способу (інформація має викладатись чітко, зрозуміло, без двозначності) [133].

У моделі комунікації П. Єршова для нас видаються цінними дані щодо дихотомії контекстів в комунікативному полі суб'єктів – «сильного» і «слабкого», «друга» - «ворога» тощо (табл. 1.3) та положення про зміну комунікативної поведінки внаслідок зміни контекстів «сильний/слабкий», «друг/ворог».

Таблиця 1.3

### Характеристики комунікативної поведінки різних суб'єктів [за: 57]

Сильний	Слабкий
не сприймає вимог з боку іншого	прагне виконати те, що він від нього хочуть
не обґрунтовує вимог	аргументує свої вимоги
впевнений в успіху	не впевнений в успіху
прагне максимально необхідного	прагне мінімально необхідного
відсутній поспіх	поспіх у використанні аргументації, помилки ведуть до ще більшого поспіху
немає поспіху в мові	плутанина у мові
відкрито заявляє про свій інтерес	приховано відстоює свій інтерес
ініціатива – виконання власних потреб	ініціатива – виконання потреб сильного
межі ініціативи - широкі	межі ініціативи - вузькі
менше потребує партнера	більше потребує партнера
непоступливість	поступливість
видає застарілу і несуттєву, отримує нову інформацію	видає нову інформацію, отримує застарілу і несуттєву
добуваючи інформацію говорить мало	добуваючи інформацію говорить багато
віддаючи інформацію говорить багато	віддаючи інформацію говорить мало
вважає партнера якщо не тупим, то не дуже кмітливим	вважає партнера здібним
Друг	Ворог
зацікавленість в поінформованості партнера	відсутність зацікавленості
відсутні таємниці	наявні таємниці
готовність видавати інформацію	відсутнє бажання віддавати корисну інформацію
відає потрібну партнеру інформацію	відає неприємну партнеру інформацію
отримує суперечливу інформацію	добуває потрібну інформацію

У моделі А. П'ятигорського варто звернути увагу на трактування комунікативного тексту: як факту об'єктивації свідомості; як сигналу, що може бути відісланим і прийнятим; як «дещо існуюче тільки в сприйнятті, читанні та розумінні тих, хто вже прийняв його» [145, с. 56–59], а отже «жодний текст не існує без іншого, у тексті є важлива здатність породжувати інші тексти» [239].

Для побудови комунікативних взаємодій важливим є усвідомлення часових та просторових характеристик та особливостей процесу сприйняття. Саме це можемо віднайти в основі моделі комунікації М. Фуко. У площині кодів культури, які детермінують всі процеси сприйняття, він виділяє три періоди історії: Ренесанс XVI ст., класичний період XVII – XVIII ст. та сучасність, зазначаючи: «Кожне суспільство має свій режим правди, свою «загальну політику» правди: а саме типи дискурсів, які воно визнає і змушує функціонувати як правду; механізми і вимоги, які дозволяють розмежовувати істинні й хибні висловлювання; техніки і процедури, що надають цінність в прийнятті істинності; статус тих, яким надається право говорити, що визнається в якості правди» [223, с. 131].

Із позицій моделі Й. Хейзінга, який розглядав феномен гри як обов'язковий елемент людського існування, якому властивий особливий модус існування, в сфері комунікації проявляється в особливому відношенні до аудиторії та в специфічності самого процесу передачі змісту повідомлення (гіперболізація, видовищність, значимість другорядних елементів тощо), що може набувати актуальності за певних умов у політичних комунікаціях.

У теоретико-методологічному плані модель К. Леві-Строса дає можливість аналізу спілкування як процесу, опосередкованого письмовими документами та адміністративним апаратом внаслідок чого «наші взаємовідносини з іншими людьми мають випадковий і фрагментарний характер, оскільки вони ґрунтуються на глобальному досвіді, а не на конкретному сприйнятті одного суб'єкта іншим» [96, с. 325].

У моделі Ж. Бодріяра для нас є цікавим його аналіз дискурсу речей у мові фарб, субстанцій, об'ємів, просторів, тобто комунікації через речі, або опосередковані речами, що безпосередньо має вихід на рекламну комунікацію різних суспільних явищ та процесів.

К. Шеннон виділяє в комунікації три рівні: технічний (точність передачі інформації від відправника до отримувача); семантичний (правильність розшифрування /декодування отриманого повідомлення); рівень ефективності (на

скільки отримане повідомлення вплинуло/змінює поведінку самого отримувача). Заслужують на увагу два моменти на яких робить акцент К. Шеннон: це – наявність в процесі передачі інформації відмінності між тим, що сказано, і тим, що могло бути сказаним та «семантичний шум», який на шляху від джерела до отримувача має відхиляти спотворення інформації, що мимоволі внесені відправником. Унаслідок синтезу загальної комунікативної моделі К. Шеннона з контент-аналізом, О. Хольсті розробив модель контент-аналізу комунікації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Модель О. Хольсті можливих напрямів досліджень комунікацій в контент-аналізі [230, с. 26]**

Ціль	Розділ семіотики	Запитання	Дослідницькі проблеми
Описати характеристики комунікації	Семантики (знак/референт) синтаксис	Що?	Описати тенденції у змісті комунікації. Співвіднести відомі характеристики джерел з повідомленнями, які вони здійснюють. Порівняти зміст комунікації зі стандартом.
		Як?	Проаналізувати техніки переконання. Проаналізувати стиль.
		Кому?	Порівняти відомі характеристики аудиторії з повідомленнями, що зроблені для них. Описати моделі комунікації.
Зробити висновки з причин комунікації (процес кодування)	Прагматики (відправник/знак)	Чому?	Забезпечення збору інформації. Проаналізувати психологічні характеристики індивідів. Зробити висновки щодо культурних змін. Надати юридичні свідчення.
		Хто?	Відповісти на запитання з приводу авторства.
Зробити висновки з приводу ефектів комунікації (процес декодування)	Прагматики (знак/отримувач)	З яким ефектом?	Виміряти читабельність. Проаналізувати потік інформації. Оцінити відповідь на комунікацію

У моделі Н. Вінера в контексті дослідження проблем комунікації для нас особливо актуальним є аспект забезпечення зворотного зв'язку, завдяки якому забезпечується ефективність роботи будь-якої системи.

У моделі Т. Ньюкомба завдяки аналізу взаємовідношення між суб'єктами комунікації та об'єктом мови задається динаміка змін комунікації до створення

симетричних відносин – однакової оцінки об'єктів при однаковій взаємній оцінці суб'єктами.

Модель В. Плетта в своїй основі спрямована на забезпечення ефективного збору та аналізу інформації, корисність якої, серед іншого, визначається її повнотою, точністю та своєчасністю. Він виділяє такі основні етапи інформаційної роботи: загальне ознайомлення з проблемою; визначення використовуваних термінів і понять; збір фактів; тлумачення фактів; побудова гіпотези; висновки; виклад інформації.

Модель У. Юрі стосується методики вирішення конфлікту як комунікаційного процесу. Із трьох основних способів вирішення конфліктів (на рівні спільних інтересів; на рівні права; на рівні сили) У. Юрі цікавить саме перший. Для цього ним запропоновано такі принципи ефективного вирішення конфліктів: акцент на інтересах (чим швидше розпочинати процес перемовин; у процесі опрацювання проблеми йти по висхідному принципу – від простішого до складнішого; підвищена мотивація); повинні бути передбачені механізми повернення до попереднього стану перемовин; пропонувати менш затратні способи з'ясування прав і сили конфліктуючих сторін; передувати перемовинам повинні консультації, а після перемовин здійснювати процедуру зворотного зв'язку; процедури слід проводити за зростання витрат на них; забезпечення необхідної мотивації і ресурсів.

Проведений в площині адаптації до предметності державного управління аналіз теорій не є і не може бути вичерпним щодо повного охоплення існуючих підходів, глибини їх висвітлення, кореляційних зв'язків між ними тощо. На завершення цього етапу дискурсу подамо кореляцію актуальних положень та основних категорій розглянутих нами моделей з предметністю державного управління щодо: пріоритетної цільової скерованості; застосування до комунікацій на певних рівнях управління при здійсненні різних видів комунікацій (табл. 1.5).

Отже, внаслідок аналізу наукових підходів, теорій та моделей, видів та методів комунікації щодо їх адаптації до предметності державного управління



## Кореляція змісту моделей комунікації з предметністю державного управління

Автор моделі	Актуальні положення (основні категорії)	Застосування у сфері державного управління																					
		Пріоритетна цільова направленість					Рівні (аспекти)				У видах комунікації												
		Передавання інформації	Обмін інформацією	Спонування логі	Продолкування інформації	Розвиток спроможностей	Суспільний	Публічно-управлінський	Внутрішньо-управлінський	Зовнішньо-управлінський	Масові / групові / особистісні	Прямі / листанійні	Активні / пасивні	Офіційні / неофіційні	Випадкові / організовані	Зовнішні / внутрішні	Вертикальні / горизонтальні / діалог	Веббальні / невеббальні	Одиничні / мережеві				
Бахтін М.	Орієнтація слова на співрозмовника	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
Бейтсон Г.	Комунікативний і метакомунікативний рівні комунікації	+	+	+						+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
Бодріяр Ж.	Комунікації через речі	+	+											+	М	+	+			Н	+		
Вінер Н.	Забезпечення зворотного зв'язку в комунікаціях	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	М	+	+					Н	+		
Грайс П.	«Корпоративний принцип»	+	+	+						+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
Грамші А.	Гегемонії провідної <u>страти</u> , її диктат іншим класам			+						+			М								М		
Дейк Т.А. ван	Макроструктури, які <u>інтегрують новину єдиної цілісності</u>	+	+							+	+	+	+	+	+	+	О	О	+	+	В	+	
Еко У.	Особливості змісту візуальних комунікацій	+	+										+	+	+	+	+	+	+	Н	+		
Єршов П.	Дихотомія контекстів в комунікативному полі суб'єктів	+	+	+									О	П	+	+	+	+	+	В	О		
Лакофф Дж., Джонсон М.	Використання метафор, які відіграють важливу роль в обробці інформації людиною	+	+	+									+	+			Н	+			В	+	
Леві-Строс К.	Спілкування як опосередкований процес	+	+	+						+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Лотман Ю.	Нееквівалентність кодів суб'єктів комунікації	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Морріс Ч.	Три виміри семіозису	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	В	+	
НЛП	Як засіб ефективного впливу, а не маніпулювання	+	+	+	+								+		О	А	Н	О				+	+
Ньюкомб Т.	«Спіраль мовчання», «ефект оркестрового вагона»	+								+	+	+	+	+	+	+	+	+			В	М	
Ньюкомб Т.	Створення симетричних відносин в комунікації	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Г	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
П'ятигорський А.	Трактування тексту як факту об'єктивності свідомості; як сигналу; як існуючого тільки в сприйнятті	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	В	+	
Плетт В.	Забезпечення ефективного збору та аналізу інформації	+	+							+	+	+					+	+	+	+	+	+	
Роджерс Е.	ЗМІ>інформація>лідери думок > вплив>отримувачі	+								+	+	+					+	+			+	+	
Фуко М.	Часові та просторові характеристики сприйняття	+	+	+						+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	В	+	
Хейзінга Й.	Феномен гри як елемент людського існування	+	+	+						+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	В	+	
Хольсті О.	Контент-аналіз комунікацій	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Шеннон К.	Рівні комунікації: технічний, семантичний, ефективності	+	+							+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	В	+	
Шпет Г.	Дихотомічна природа слова як знаку повідомлення	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	В	+	
Юрі У.	Конфлікт як комунікаційний процес	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		А	О	О	+	+					
Якобсон Р.	Мовна комунікація як комплекс шести факторів	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	В	+	

визначені основні проблемні вузли та специфічні характеристики різних видів комунікативних взаємодій та обґрунтовано систему класифікації за критеріями обсягу (кількості) учасників, способу утримання контакту, ініціативи комунікатора, ступеня передбачення взаємодії, направленості інформації на

суб'єкта, використання знакової системи, наявності інформаційних потоків, їх направленості в організаційній структурі, простору комунікації, характеру взаємодії суб'єктів.

### 1.3. Теоретичне моделювання ефективної комунікації в державному управлінні

Структурно-функціональний аналіз комунікації в державному управлінні з метою формування теоретичної (ідеальної) моделі ефективної комунікації доречно розпочати з первинного, низового рівня – організації, установи органу влади. Розглянувши її комунікативну систему (внутрішні та зовнішні комунікації) ми виходимо на середній рівень – вертикальних комунікативних взаємозв'язків установ органів управління в галузі та гілці влади, а через їх горизонтальні зв'язки проектуємо систему комунікації органів публічної влади на регіональному та центральному рівнях управління, враховуючи вже визначений нами принцип структурування комунікативної предметності на суспільний, публічно-управлінський, внутрішньо-управлінський та зовнішньо управлінський аспекти.

Дослідження комунікативного аспекту організації, установи органу влади доцільно розпочати з аналізу підходів у різних школах управління, оскільки за останні десятиліття ці підходи певною мірою реалізовані в діяльності органів державної влади (далі – організацій). Основними з них є «школа наукового управління» або «школа класичного менеджменту» (Ф. Тейлор [169], А. Файоль [181], Л. Гьюлік [41, с. 100–118.], Л. Урвик [258]), «школа людських відносин» (Е. Мейо [247], М. Фоллет, [244], Ф. Ротлісбергер, [150], Ч. Барнард, [217], Г. Саймон [152], Ф. Герцберг [191], Р. Лікерт [243], Д. Макгрегор) та «школа соціальних систем» (Т. Парсонс [121], Р. Мертон [106], Ч. Барнард [195]).

Залежно від основних методологічних принципів тої чи іншої школи управління, вибудовується відповідна їм система комунікацій. Так, якщо основні методологічні принципи класичної школи управління зводяться до того, що

організація є формально і жорстко ієрархічною; управління зводиться до конструювання та реалізації чітко визначених систем правил; економічні фактори детермінують індивідуальну поведінку людини, яка раціонально прагне максимально досягти своїх економічних інтересів і реагує на економічні стимули як ізольований індивід; з працівниками можна взаємодіяти за стандартизованими схемами, – то цим пояснюється те, що в цій школі питання комунікації не були системо утворюючими. Засновник цього напрямку в менеджменті Ф. Тейлор вважав, що комунікації, для забезпечення злагодженості роботи, підвищення її продуктивності та ефективності, повинні бути формальними, ієрархічними і планованими, бути одно напрямленим (знизу-вверх) процесом, безпосередньо пов'язаним з передачею виробничого завдання. У процесі подальшого розвитку цієї школи увага до комунікацій зростає. А. Файоль звертає увагу на те, що при порушенні певних принципів управління постають комунікаційні проблеми: якщо діапазон контролю надто широкий, то ефективність комунікацій з підлеглими знижується, чому можна зарадити шляхом делегування прав і обов'язків на нижчі рівні управління.

Аналогічно, якщо основними методологічними принципами школи людських відносин є побудова організації як «общини», в якій визначальними є неформальні взаємодії; обмеження недоречної регламентації процесів, яка може призводити до зниження ефективності; делегування відповідальності як засіб реалізації творчого потенціалу персоналу; використання гнучких систем мотивації, зокрема неекономічних мотивів; регулювання поведінки індивідів раціональними та нераціональними (емоції, традиції, норми групи) факторами; індивідуальний підхід до управління індивідом у «системі групи», індивідуальна мотивація та використання його особистісних здібностей і можливостей, – то проблема комунікацій безпосередньо корельована з процесами мотивації діяльності персоналу в організації. Тут комунікації розглядаються як важливий фактор управління, яким опосередковується і коригується адміністративний вплив. Для цього представниками цієї школи були розроблені відповідні форми організації комунікацій, зокрема це групи «поєднальної вісі», форми комісійного

контролю, механізми ідентифікації цілей. Значна увага ними приділена дослідженню комунікативних здібностей керівників щодо делегування відповідальності та мотивації співробітників, спроможності формування колективу та його психологічного захисту від тиску вищих інстанцій.

Представники школи соціальних систем здійснили своєрідний синтез досягнень зазначених управлінських підходів, прагнучи подолати властиві їм обмеження та недоліки. Вони розглядають організацію як динамічну багатофункціональну структуровану систему, в яку – процесами комунікацій, забезпечення балансу, прийняття рішень – інтегровані підсистеми: індивіди, формальні структури, неформальні утворення; статуси і ролі; фізичне довкілля. У цій системі комплекс комунікацій забезпечує будову, конфігурацію організації через забезпечення процесів мотивації, контролю і координації.

Представник цієї школи Ч. Барнард [7] досліджуючи формальні та неформальні аспекти організації обґрунтував положення щодо критеріїв оцінки авторитета наказів (бути зрозумілими і такими, що реально виконати, відповідати цілям організації, відповідати особистим інтересам виконавців); «зони індиферентності» (працівник позитивно сприймає накази лише в певних межах); формування в організації системи зв'язків, зокрема формальної організаційної структури. Ч. Барнард визначив формальні принципи зв'язку, серед яких: канали зв'язку мають бути точно визначені та добре відомі всім членам організації; для кожного члена організації мають бути визначені його формальні зв'язки; лінії зв'язку мають бути максимально короткими і прямими; лінії зв'язку мають використовуватись повністю; компетенція осіб, які є комунікаційними центрами, повинна бути належною; переривання ліній зв'язку неприпустиме; кожне повідомлення має бути аутентичним.

Отже, в рамках цієї школи категорія комунікації розглядається як основний процес для забезпечення узгодженого та збалансованого функціонування організації та визначення зовнішніх меж її діяльності. На завершення короткого огляду, як висновок, подамо порівняння принципів побудови комунікацій зазначених шкіл управління (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

## Порівняння принципів побудови комунікації

Аспекти аналізу	Школа наукового управління	Школа людських стосунків	Школа соціальних систем
Ціль комунікації	Передача наказів, регламентів, стандартів, контрольної та оціночної інформації	Забезпечення горизонтальних взаємодій, за діяння персоналу в процесі прийняття рішень, забезпечення самореалізації та само ідентифікації індивідів	Спонування до дії; засіб координації та контролю; інформаційне забезпечення прийняття рішень; регулювання міжособистісних відносин; забезпечення адаптації організації до змін довкілля
Переважна направленість комунікативних потоків	Вертикальні, горизонтальні на рівні керівництва, штабного управління; елементи горизонтальних комунікацій (делегування повноважень і відповідальності)	Горизонтальні (в групі і між підрозділами)	Вертикальні, горизонтальні в організації; зовнішні комунікації
Значимість комунікацій	Відносно невелика, важливі комунікації по вертикалі (від керівника до підлеглого: прямий і зворотній потоки)	Велика значимість горизонтальних комунікацій між індивідами одного рівня. Вертикальні комунікації важливі для передачі інформації про потреби персоналу	Велика значимість, оскільки є невід'ємною складовою функціонування системи, внаслідок забезпечення взаємозв'язків
Ситуації, адекватні до застосування принципів	Стандартні задачі, що потребують швидкого і чіткого вирішення	Нестандартні задачі, що потребують творчого підходу	Задачі, розв'язання яких необхідно узгоджувати зі швидкими змінами довкілля

Загальновідомим є той факт, що керівник переважну частину свого робочого часу витрачає на комунікації, а тому управління, по суті, є управлінням комунікаціями. Отже, в загальних рисах розглянемо цей процес в органі влади. Менеджер за влучним висловом П. Друкера «скеровує і організовує людей на виконання завдань, але не більше того. Його єдиним інструментом є письмове чи усне слово або мова цифр. Незалежно від того, чи пов'язана робота менеджера з технікою, розрахунковими операціями чи продажем продукції, ефективність менеджера залежить від його здібності говорити і писати. Йому потрібне мистецтво доводити свої думки до свідомості інших людей» [219, с. 346]. На інший аспект управління звернув увагу Ли Якокка, зауваживши, що «призначення в якості керівника – це спонукати до діяльності інших людей, якщо він не вмє це

робити, він не на своєму місці» [206, с. 83]. Отже, не заглиблюючись у цю проблему, зробимо перше узагальнення щодо побудови ефективних комунікацій: необхідність належних керівників на всіх рівнях публічного управління.

Загалом модель комунікацій органу влади можна представити у вигляді комплексу інформаційних потоків директивних, аналітичних, іміджевих та інших даних, що проходячи по формальним і неформальним вертикальним і горизонтальним каналам організації від відправника до отримувача інтегрують діяльність з виконання функцій управління (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

### Концептуальна модель комунікації органу влади

Типи комунікативних потоків	Напрями потоків		Зміст / форма інформації	Структури (суб'єкти) комунікативної взаємодії
Внутрішні (формальні, неформальні)	Вертикальні	висхідні	директивна (регламентуюча) аналітична оціночна звітна узгодження PR маркетингова	структурні підрозділи організації, установи вертикалі влади
		низхідні		
	Горизонтальні	у відділах		
між відділами				
Зовнішні (формальні, неформальні)	Вертикальні	висхідні		структурні підрозділи організації, установи різних гілок влади, інституцій громадянського суспільства.
		низхідні		
	Горизонтальні	у відділах		
		між відділами		

Для забезпечення ефективності управління формальними комунікаціями необхідна інформаційна мережа, яка з мінімальними спотвореннями забезпечує двосторонній зв'язок. Вона може бути побудована на принципах Ч. Барнарда, про які ми вже згадували, а саме: канали зв'язку мають бути точно визначені та добре відомі всім членам організації; для кожного члена організації мають бути визначені його формальні зв'язки; лінії зв'язку мають бути максимально короткими і прямими; лінії зв'язку мають використовуватись повністю; компетенція осіб, які є комунікативними центрами, повинна бути належною; переривання ліній зв'язку неприпустиме; кожне повідомлення має бути аутентичним.

Тут також варто враховувати, що навіть при досконально вибудованих формальних комунікаціях можливим є спотворення інформації внаслідок паралельного проходження інформації по неформальним каналам (сприйняття

колективом, неформальні складові стилю управління, норм поведінки, індивідуальні цілі, цінності та норми тощо). Через зазначені фактори реалізується процес сприйняття інформації і реального спонукання до дії, закладеного в комунікативному посилі. При цьому індивідуальні сприйняття і спонукання до дії окремих співробітників мають взаємно узгоджуватись, зокрема і шляхом впливу процесів контролю та звітності індивіда і групи щодо реальних дій і виконання директив. На основі отриманої по формальним і неформальним каналам контрольної та звітної інформації відправник корегує свої подальші директиви та взаємодії, які враховують, зокрема, особливості індивідуальної, групової, організаційної поведінки щодо сприйняття та реалізації комунікативного посилю. Таким чином інформаційний потік «знизу–вгору» звітно-контрольної, ініціативно-інноваційної та інформації щодо сприйняття, міри виконання розпоряджень, оцінки діяльності керівництва та підлеглих утворює зміст і механізм зворотного зв'язку. Варто зауважити, що у порівнянні з низхідними потоками інструкцій і розпоряджень інформаційні потоки зворотного зв'язку менш інтенсивні внаслідок їх свідомого обмеження керівництвом, зокрема з метою попередження інформаційних перевантажень; значної пасивності підлеглих. А тому для забезпечення ефективності комунікації необхідна організація й інтенсифікація постійного зворотного зв'язку шляхом його регламентування. Тут слід мінімізувати спотворення інформації зворотного зв'язку, зокрема звітної, при передачі по рівнях ієрархії, де на кожному з них може бути втрата міри її об'єктивності внаслідок коригування «на свою користь».

У сучасних умовах зменшення рівнів ієрархії влади та формування горизонтальних структур надзвичайно важливу роль у забезпеченні ефективності комунікативної системи відіграють горизонтальні комунікації, на долю яких припадає основний обсяг внутрішніх комунікацій в організації.

Модель ефективної комунікації має забезпечити досконале управління формальними комунікаціями та дієвий корелятивний вплив на неформальні комунікації як внутрішні, так і зовнішні.

Управління формальними комунікаціями включає в себе: 1) побудову (структуру) та 2) регулювання (корекцію) комунікативних та інформаційних потоків. Будова (структура) формальних комунікацій задається визначеними завданнями та функціями органу влади та його структурних підрозділів і формуються разом із організаційною структурою. Тому регламенти, фіксуючи правила і норми формальних комунікацій, виступають їх основою. Завдяки такому регламентуванню забезпечується: чітке визначення взаємовідносин, прав і відповідальності горизонтальних і вертикальних органів управління; визначення обов'язків, прав і відповідальності структурних підрозділів і конкретних посадовців апарату управління; формування відповідно до нормативно-правової основи складових системи управління (кількості рівнів і ланок, їх взаємозв'язків, підпорядкування, чисельності працівників на кожному рівні та за кожною функцією тощо); упорядкування засобів і методів виконання певних управлінських задач; визначення критеріїв стимулювання установ, їх структурних підрозділів та окремих працівників.

Самі регламенти не є абсолютно статичними, якщо статус рівнів і ланок системи управління та самої системи, цілі та задачі кожної ланки (структурного підрозділу) її місце і роль у системі управління, зафіксовані в статутах, положеннях, посадових інструкціях, є загалом статичними, то регламенти виконання окремих функцій, процедур у процесах управління, розпорядок дня керівників, фахівців та службовців, робота підрозділів апарату управління, час проведення нарад є більш динамічними.

Формальні комунікації, як регламентовані форми взаємодії суб'єктів, відбуваються в певному інформаційному просторі та потребують відповідного інформаційного забезпечення. Його аналіз і проектування передбачає визначення: структурної спроможності органу управління забезпечувати в повній мірі реалізацію мети, задач, функцій установи, підрозділу, окремого працівника; наявних недоліків існуючої системи; заходів з її удосконалення. Основними вузловими ділянками інформаційного забезпечення формальних комунікацій є: максимальне скорочення документообігу, зменшення трудомісткості обробки



документів і прискорення їх проходження в апараті управління; пошук резервів скорочення трудомісткості процесів шляхом їх раціоналізації та автоматизації; визначення адекватних методів формування, обробки та передачі інформації. Так, шляхом побудови оперограм, встановлення послідовності операцій за певною процедурою, конкретних виконавців, трудомісткості та використовуваних технічних засобів, є можливість з'ясувати трудомісткість, дублювання, ускладненість маршрутів, раціональність використання технічних засобів виконуваних операцій.

Регулювання (корекція) комунікативних та інформаційних потоків спричиняється необхідністю вирішення нових нестандартних задач і ситуативними змінами. Основними способами регулювання комунікацій є:

- збір оперативної інформації для розв'язання нестандартних задач;
- формування комплексу взаємодій (наприклад, створення тимчасових робочих груп) для вирішення поточних завдань;
- делегування повноважень;
- унеможливлення спотворення інформації внаслідок наявності бар'єрів – мовних, упередженого ставлення, вузької спеціалізації, неспівпадіння сфер компетенції, статусних і культурних відмінностей, недоліків технічного зв'язку, браку ділового спілкування, надлишкової поінформованості, «самозахисту ініціатора інформації» тощо;
- регулювання формальних комунікацій в межах групи та між підрозділами (шляхом виявлення потреби в додаткових комунікаціях чи фіксації існуючих неформальних комунікацій, визначення часу додаткових зв'язків, визначення призначення додаткових комунікацій і відповідальних за них осіб, інформування усіх стейкхолдерів щодо нового інформаційного зв'язку);
- організування узгодження рішень (шляхом експертизи, забезпечення відповідності законодавству, координації з іншими органами та установами.

Ефективність комунікації значною мірою залежить не лише від досконалого управління формальними комунікаціями, але й від спроможності забезпечення компліментарності неформальних комунікацій шляхом дієвого

корегуючого впливу на них з позицій як неформальних лідерів, так і адміністраторів (керівників, посадових осіб).

Неформальним комунікаціям, що виникають між працівниками в процесі їх професійної діяльності, властива певна міра: спонтанності, обумовлена особливостями неформальної структури колективу; незалежності від волі адміністрації; важливості для суб'єктів; структурування в групі на основі взаємних симпатій, систем індивідуальних цінностей і соціальних характеристик (соціального походження, статусу, доходів, сімейного стану тощо) на чолі з неформальним лідером. Саме на основі визначення неформальних структур (за допомогою методів соціометрії, мережевого аналізу [105] та аналізу неформальних комунікацій є можливим адекватний корегуючий вплив на них з метою забезпечення ефективності комунікації в організації чи в системі управління.

Існує декілька підходів до корегування неформальних комунікацій лідером. Так, У. Бенніс виділяє чотири ключові навички лідера для забезпечення ним успішної комунікативної взаємодії: управління увагою, управління значимістю; управління довірою; управління собою [179]. Крім того, практикою управління напрацьовано низку технологічних прийомів (методів) впливу на неформальні комунікації, серед яких варто виділити [67, с. 110–113]:

– внутрішній маркетинг організації – діяльність окремої структури (зі зв'язків із громадськістю) направленої на посилення мотивації організаційної поведінки індивідів і груп шляхом: виявлення неформальної комунікативної мережі організації; збору, оцінки, систематизації та використання в роботі слухів, спотворених управлінських команд і розпоряджень, організаційних стереотипів, ярликів, негативних оцінок, організаційних цінностей, що наповнюють інформаційний простір установи; вивчення міри поінформованості різних груп і підрозділів щодо основних питань діяльності організації; вимірювання поінформованості адміністративно-управлінського персоналу щодо оцінки його управлінських рішень пересічними співробітниками організації; використання корпоративних засобів інформації для формування позитивних установок та

належного соціально-психологічного клімату в колективі; проведення різноманітних освітніх та культурно-масових корпоративних заходів щодо зміцнення організаційної згуртованості колективу;

- використання форм корпоративної самоорганізації (неформальних груп) шляхом їх участі у тимчасових робочих групах, командах з вирішення поточних задач, підтримки ініціативи знизу тощо;

- використання неформальної інформації (слухів, спотворених управлінських команд і розпоряджень, організаційних стереотипів, ярликів, негативних оцінок тощо) в інтересах організації та з метою посилення офіційної структури, оскільки неформальні інформаційні зв'язки більш оперативні, більш доступні і легші для сприйняття;

- врахування неформальних структур і застосування заходів, що компенсують недоліки колективу при розподілі завдань та здійсненні організаційних змін, як то: у закритих групах важче впроваджуються новації, але успішно вирішуються складні проблеми, які потребують злагоджених зусиль; домінантним групам варто доручати задачі, які потребують швидкого розв'язання;

- створення умов для задоволення соціальних потреб працівників щодо: міжособистісного спілкування; створення на робочих місцях атмосфери єдиної команди; сприяння неформальним групам, які реально не шкодять організації; сприяння розвитку соціальної активності працівників поза установою;

- перетворення продуктивних неформальних структур, зв'язків, комунікацій у формальні шляхом закріплення в корпоративних регламентах та організаційній структурі установи;

- зміна неефективних структурно-функціональних взаємодій як то: зміни складу структурних підрозділів (переміщення неформального лідера до іншого підрозділу), комунікаційного простору, налагодження продуктивного діалогу з неформальним лідером тощо.

Провівши структурно-функціональний аналіз внутрішніх формальних і неформальних вертикальних і горизонтальних комунікацій залишилось розглянути зовнішні комунікації у зазначених аспектах.

Управління зовнішніми комунікаціями є важливим компонентом моделі ефективної комунікації в державному управлінні, який визначається не лише вже зазначеними внутрішніми факторами, але й факторами зовнішнього середовища, як безпосередньої (корпоративної медіа структури України, системи публічного управління, інституцій громадянського суспільства, нормативно-правової бази та інших стейкхолдерів чи груп впливу), так і опосередкованої дії (міжнародного стану, науково-технічного прогресу, політичного стану, соціально-економічного та культурного розвитку).

У цьому сенсі ефективність зовнішніх комунікацій буде забезпечуватись тою мірою, якою буде налагоджена ефективна і стратегічно вивірена взаємодія зі стейкхолдерами, яка може сприяти: більш справедливому та стійкому розвитку, надаючи тим, хто має право бути почутим, можливість стати учасником процесу прийняття рішення; забезпеченню кращого управління ризиками та репутацією; об'єднанню ресурсів (знань, кадрів, фінансів, технологій) для вирішення проблем і досягнення цілей, які не можуть бути реалізованими самою тільки організацією; комплексній оцінці зовнішнього середовища щодо його розвитку і визначення нових стратегічних можливостей; отриманню інформації від стейкхолдерів щодо удосконалення корпоративного продукту (послуги) і корпоративних технологічних процесів; інформуванню, вихованню, впливу на стейкхолдерів і на ділове середовище з метою покращення процесів прийняття рішень і дій, які позитивно впливають на організацію (установу) і на суспільство; вибудові взаємодовіри між установою і її стейкхолдерами [16, с. 9].

Отже, зовнішнє середовище комунікативних взаємодій владної структури утворює комплекс суспільних суб'єктів, які є зовнішніми факторами щодо організації, і які безпосередньо чи опосередковано пов'язані з її управлінською діяльністю. Дещо вужче і специфічніше цю предметність охоплює поняття «маркетингове середовище», яке згідно з Ф. Котлером є: сукупністю активних

суб'єктів і сил, що діють за межами організації, і впливають на можливості керівництва встановлювати та підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва; складається з мікросередовища, (представленого силами, що мають безпосереднє відношення до фірми та її можливостям по обслуговуванню клієнтури) та макросередовища (представленого силами більш широкого плану, які впливають на мікросередовище, як то фактори демографічного, економічного, природного, технічного, політичного та культурного планів); включає в себе контактні аудиторії (групи, які проявляють реальний чи потенційний інтерес до організації чи справляють вплив на її спроможність у досягненні поставлених цілей) – бажані, небажані та потрібні аудиторії (наприклад, до останніх належать засоби масової інформації) [88, с. 131–132, 138 ].

Із огляду на зміст діяльності органів влади та відповідні їй особливості зовнішнього середовища доцільно виділити такі групи зовнішніх комунікацій органу влади:

- управлінські комунікації – інформаційні потоки (адміністративно-функціональні взаємодії) по вертикалі влади та по горизонталі (функціональні взаємодії між вертикалями влади);

- маркетингові комунікації – інформаційні взаємодії органу влади з різними суспільними суб'єктами для забезпечення, зокрема якості та клієнтоорієнтованості публічного управління шляхом утворення єдиного комплексу, що об'єднує учасників, канали і засоби комунікацій, і направлено на формування і мотивацію споживача (публічних послуг), на формування та підтримку взаєморозуміння між суб'єктами, на формування належного іміджу установи, на зосередження уваги бажаних аудиторій до діяльності органу влади, на інформування про наявні послуги, на формування у суспільних суб'єктів позитивного ставлення тощо;

- паблік рілейшнз-комунікації (public relations, PR, ПР) – інформаційні взаємодії органу влади з різними суспільними суб'єктами для «встановлення двостороннього спілкування для з'ясування спільних уявлень чи спільних

інтересів і досягнення взаєморозуміння, заснованого на правді, знанні та вичерпній інформації» [13, с. 12].

С. Блек дає і більш конкретизоване визначення: «ПР – одна із функцій управління, що сприяє формуванню і підтримці спілкування, взаєморозуміння, прихильності та співробітництва між організацією і її громадськістю. Вони містять в собі вирішення різноманітних проблем: забезпечують керівництво організації інформацією щодо суспільної думки і допомагають йому в розробці відповідних заходів; забезпечують діяльність керівництва в інтересах суспільства; підтримують його в стані готовності до різних змін шляхом завчасного передбачення тенденцій; використовують дослідження і відкрите спілкування в якості основних засобів діяльності» [13, с. 15].

Із огляду на те, що ПР стосуються різних суспільних сфер, зокрема, громадської думки та виробничих, фінансових, ринкових відносин, життя громади та публічного управління, міжнародних відносин і засобів масової інформації, що вони «можуть зробити значний внесок в практику управління у самому широкому значенні цього слова ... в галузі: консультування на основі законів поведінки людини; виявлення можливих тенденцій і передбачення їх наслідків; вивчення громадської думки, ставлення і очікування з боку громадськості та рекомендації необхідних заходів для формування думок задоволення очікування; встановлення двостороннього спілкування, заснованого на правді та повній інформованості; упередження конфліктів і непорозумінь; сприяння формуванню взаємної поваги та соціальної справедливості; гармонізація особистих і суспільних інтересів; сприяння формуванню доброзичливих стосунків з персоналом та клієнтами; покращення виробничих відносин; залучення кваліфікованих працівників і зниження плинності кадрів» [13, с. 13] стає зрозумілою вагомість і значення належного рівня ПР у сфері публічного управління, а звідси і ПР-комунікацій органів державної влади та органів місцевого самоврядування. А тому моделі ефективної комунікації в системі державного управління ПР мають бути невід'ємною складовою – як комплекс застосовуваних технологій і процедур, методів і методик, засобів та інструментів інформаційної взаємодії усіх структур

органу влади чи системи влади із зовнішнім середовищем, яке власне для них є об'єктом управління через встановлення суб'єктно-суб'єктних взаємодій.

Завдяки цьому стає можливою реалізація основних завдань Стратегії реформування «Україна–2020» та зокрема реформування системи державного управління та місцевого самоврядування щодо кардинальної зміни способу взаємовідносин центральних, регіональних і місцевих органів влади з громадянами, громадами та інституціями громадянського суспільства. Суть зміни способу взаємовідносин – в переході від адміністративно-розпорядчого до управління на основі: принципів взаємовигідного співробітництва; правових і фінансових механізмів; створення умов для набуття належної суб'єктності громадянами, громадами, їх об'єднаннями та органами влади. У цьому аспекті та в предметній площині нашого дослідження розвиток органів влади має орієнтуватись на такі критерії як: формування суб'єктно-суб'єктних взаємовідносин між владою та громадянами, громадами й інституціями громадянського суспільства; повага, формування доброзичливих стосунків між владою та громадськістю, розуміння її очікувань та координація зусиль на їх реалізацію; контроль за органами влади «знизу» – з боку громадянського суспільства.

Іншими важливими структурно-функціональними компонентами моделі ефективної комунікації в державному управлінні є: створення продуктивного робочого середовища в органах державної влади та місцевого самоврядування шляхом формування робочих груп; створення творчої атмосфери та формування гнучкості в колективній роботі, створення відкритих комунікаційних каналів для забезпечення вільного потоку інформації всередині організацій та між ними; підвищення якості трудового життя та узгодження інтересів організації з інтересами її працівників [67, с. 114]; комунікативні компетенції керівників щодо: постановки цілей діяльності (вміння ставити чіткі цілі, концентруватись на головному, конкретизувати шляхи та заходи з досягнення цілей, спроможність мобілізувати засоби та зусилля в процесі досягнення цілі, узгоджувати цілепокладання зі сталим розвитком організації та її членів); уміння координувати

цілі організації і цілі співробітників засобами відбору персоналу, створення найбільш сприятливих умов для розвитку його потенціалу, оптимального поєднання технік актуалізації та маніпуляції, делегування повноважень та мотивації персоналу; володіння арсеналом стилів управління, прийняття рішень, навичками ділового спілкування [67, с. 81–82].

Узагальнення окреслених аспектів предметності комунікацій в системі державного управління дає можливість сформулювати теоретичну модель ефективної комунікації, яка системно узгоджує комплекси комунікаційних горизонтальних – вертикальних, внутрішніх – зовнішніх, формальних – неформальних взаємодій суб’єктів суспільного простору (органів президентської, законодавчої, виконавчої, судової влади на центральному, регіональному та місцевому рівнях, органів місцевого самоврядування; інституцій громадянського суспільства; факторів впливу зовнішнього середовища) на суспільному, публічно-управлінському, внутрішньо-управлінському, зовнішньо управлінському комунікаційному рівнях в процесах передавання, обміну та продукування інформації, інформаційного спонукання до дії та формування свідомості (рис. 1.5).

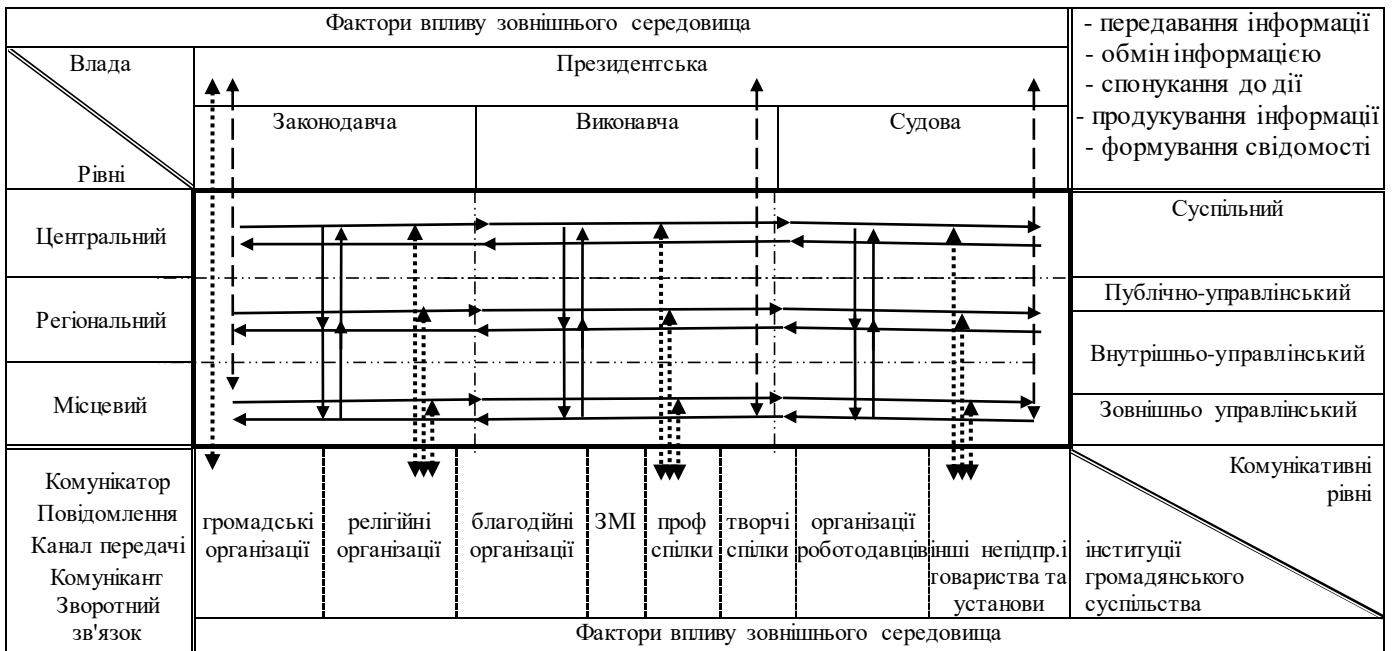


Рисунок 1.5. Теоретична модель ефективної комунікації в державному управлінні



Ця модель може бути застосована як при аналізі сучасного стану комунікацій в системі державного управління, так і в дослідженні окремих комунікативних проблем.

Підсумовуючи викладене, констатуємо, що внаслідок структурно-функціонального аналізу системи комунікації в державному управлінні розроблено теоретичну модель ефективної комунікації в державному управлінні, яка системно узгоджує комплекси комунікативних горизонтальних – вертикальних, внутрішніх – зовнішніх, формальних – неформальних взаємодій суб'єктів суспільного простору (органів президентської, законодавчої, виконавчої, судової влади на центральному, регіональному та місцевому рівнях, органів місцевого самоврядування; інституцій громадянського суспільства; факторів впливу зовнішнього середовища) на суспільному, публічно-управлінському, внутрішньо-управлінському, зовнішньо управлінському комунікативних рівнях в процесах передавання, обміну та продукування інформації, інформаційного спонукання до дії та розвитку індивідуальних і колективних спроможностей свідомості та діяльності суб'єктів.

### Висновки до розділу 1

На основі аналізу теоретичних основ дослідження ефективності комунікації в державному управлінні можна зробити такі висновки:

1. Результатом аналізу наукових досліджень проблеми комунікації в предметній площині державного управління стало: визначення основних дослідницьких напрямів та проблем, зокрема, виокремлення тих, які вивчені недостатньо; уточнення змісту та кореляції основних понять. З'ясовано, що внаслідок системної природи феномену комунікацій останній досліджується комплексом наук.

Встановлено, що комунікації в державному управлінні необхідно розглядати як системне утворення, що має багаторівневу структуру та змістовне наповнення інформаційно-спонукальних взаємодій між суб'єктами різних

ієрархічних рівнів та різних видів влади щодо: 1) передавання інформації; 2) обміну інформацією; 3) спонукання до діяльності відповідно до змісту інформаційного посилу; 4) продукування інформації в процесі взаємного обміну; 5) розвитку індивідуальних і колективних спроможностей свідомості та діяльності суб'єктів.

Обґрунтовано необхідність розроблення теоретичних засад комплексного застосування підходів, теорій, методів та методик різних наук до вивчення та формування ефективної комунікації в державному управлінні та загалом у суспільній сфері. На цій підставі структуровано предметність та логіку дослідження проблеми теоретичних і методичних засад формування ефективної комунікації в державному управлінні, а саме: аналіз підходів, теорій, методів та методик комунікації різних наук щодо застосування в площині предметності державного управління; розроблення на основі структурно-функціонального аналізу теоретичної моделі комунікації державного управління як підсистеми комунікативного простору суспільства; аналіз комунікації в системі державного управління України за параметрами та критеріями теоретичної моделі комунікації, зокрема структури та ефективності комунікацій, комунікативних аспектів сучасних технологій та інструментів мережевого суспільства, компетенційної складової суб'єктів комунікації; обґрунтування теоретичних та методичних засобів забезпечення ефективних комунікацій в державному управлінні через: розвиток комунікативних компетенцій в професійній підготовці державних службовців (медіакомпетенцій, соціально-психологічних комунікативних компетенцій); побудови ефективних внутрішніх і зовнішніх комунікацій; використання сучасних технологій та інструментів мережевого суспільства.

2. Внаслідок аналізу наукових підходів, теорій та моделей, видів та методів комунікації щодо їх адаптації до предметності державного управління визначено основні проблемні вузли та специфічні характеристики різних видів комунікативних взаємодій та обґрунтовано систему класифікації за критеріями обсягу (кількості) учасників, способу утримання контакту, ініціативи

комунікатора, ступеня передбачення взаємодії, направленості інформації на суб'єкт, використання знакових систем, наявності інформаційних потоків, їх направленості в організаційній структурі, простору комунікації, характеру взаємодії суб'єктів.

Обґрунтовано доцільність виділення чотирьох рівнів (аспектів) комунікативного комплексу системи державного управління: суспільного, публічно-управлінського, внутрішньо-управлінського та зовнішньо-управлінського, які у своїй сукупності складають зміст і предметність комунікативної політики держави.

Проаналізовано у площині адаптації до предметності державного управління основні теоретичні та прикладні моделі комунікації (М. Бахтіна, Г. Бейтсона, Ж. Бодріяра, Н. Вінера, П. Грайса, А. Грамші, Т. А. ван Дейка, У. Еко, П. Єршова, Дж. Лакоффа, М. Джонсона, К. Леві-Строса, Ю. Лотмана, Ч. Морріса, НЛП, Е. Ноель-Ноймана, Т. Ньюкомба, А. П'ятигорського, В. Плетта, Е. Роджерса, М. Фуко, Й. Хейзінга, О. Хольсті, К. Шеннона, Г. Шпета, У. Юрі, Р. Якобсона) та зроблено кореляцію актуальних положень і основних категорій цих моделей з предметністю державного управління в частині визначення: пріоритетної цільової направленості на передавання інформації, обмін інформацією, спонукання до дії, продукування нової інформації в процесі взаємного обміну, впливу на розвиток індивідуальних і колективних спроможностей свідомості та діяльності суспільних суб'єктів; застосування до комунікацій на певних рівнях управління (суспільному, публічному, внутрішньо-управлінському, зовнішньо-управлінському) при здійсненні різних видів комунікацій.

3. Внаслідок структурно-функціонального аналізу системи комунікації державного управління розроблено теоретичну модель ефективної комунікації.

Проаналізувавши підходи до комунікативного аспекту організації, установи органу влади в основних школах управління з'ясовано, що залежно від основних методологічних принципів вибудовується відповідна їм система комунікації та здійснено порівняння принципів побудови комунікацій.

Комплекс горизонтальних – вертикальних внутрішніх – зовнішніх формальних – неформальних комунікацій організації (установи, органу влади) інтегрує її у систему управління суспільством на центральному, регіональному та місцевому рівнях, надаючи можливість впливу на суспільний, публічно-управлінський, внутрішньо-управлінський та зовнішньо-управлінський аспекти реальності. А тому в самому загальному вигляді модель комунікації органу влади є комплексом інформаційних потоків директивних, аналітичних, іміджевих та інших даних, що проходячи формальними та неформальним вертикальними та горизонтальними каналами організації від відправника до отримувача, інтегрують діяльність різних суб'єктів з виконання функцій управління суспільними процесами.

Обґрунтовано, що модель ефективної комунікації передбачає досконале управління формальними комунікаціями та дієвий корелятивний вплив на неформальні комунікації як внутрішні, так і зовнішні. Управління формальними комунікаціями містить: побудову (структуру) та регулювання (корекцію) комунікативних та інформаційних потоків. Доведено, що ефективність комунікації значною мірою залежить не лише від досконалого управління формальними комунікаціями, але й від спроможності забезпечення компліментарності неформальних комунікацій шляхом дієвого корегуючого впливу на них з позицій як неформальних лідерів, так і адміністраторів.

Обґрунтовано ключову роль управління зовнішніми комунікаціями в забезпеченні ефективної комунікації в державному управлінні. Зовнішні комунікації визначаються не лише внутрішніми факторами, але й факторами зовнішнього середовища, як безпосередньої (корпоративної медіа структури України, системи публічного управління, інституцій громадянського суспільства, нормативно-правової бази та інших стейкхолдерів чи груп впливу), так і опосередкованої дії (міжнародного стану, науково-технічного прогресу, політичного стану, соціально-економічного та культурного розвитку). Проаналізовано такі групи зовнішніх комунікацій органу влади: управлінські комунікації; маркетингові комунікації; комунікації паблік рілейшнз.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ

#### 2.1. Завдання та напрямки розвитку комунікацій в умовах реформування державного управління в Україні

Шляхом аналізу теоретичних основ забезпечення ефективності комунікації в державному управлінні виділені основні критерії та параметри теоретичної моделі комунікації, яка є підсистемою комунікативного простору суспільства та відображає системний характер комунікацій в державному управлінні, що проявляється в багаторівневій структурі та змістовному наповненні інформаційно-спонукальних взаємодій між суб'єктами різних ієрархічних рівнів та різних видів влади щодо:

- передавання, обміну інформацією, спонукання до діяльності відповідно до змісту інформаційного посилу, продукування інформації в процесі взаємного обміну, розвитку індивідуальних і колективних спроможностей свідомості та діяльності суб'єктів;

- комунікативних взаємодій на чотирьох рівнях управління (суспільному, публічно-управлінському, внутрішньо-управлінському та зовнішньо-управлінському);

- залежності системи комунікації органу влади від основних методологічних принципів управління в організації;

- комплексу горизонтальних та вертикальних внутрішніх та зовнішніх формальних та неформальних комунікацій організації (установи, органу влади), які інтегрують її у систему управління суспільством на центральному, регіональному та місцевому рівнях, надаючи можливість впливу на суспільний, публічно-управлінський;

– управління зовнішніми комунікаціями (управлінські, маркетингові, комунікації паблік рілейшнз) в забезпеченні ефективної комунікації в сфері публічного управління;

– ключової ролі комунікації паблік рілейшнз в системі публічного управління як комплексу застосовуваних технологій і процедур, методів і методик, засобів та інструментів інформаційної взаємодії структур органу влади чи системи влади із зовнішнім середовищем, яке власне для них є об'єктом управління через встановлення суб'єктно-суб'єктних взаємодій.

Використовуючи зазначені характеристики теоретичної моделі стає можливим дослідження комунікативного аспекту реформування державного управління України.

Реформування державного управління України направлене на формування ефективної системи демократичного врядування відповідно до європейських стандартів належного адміністрування в питаннях трансформації системи органів державного управління для забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності країни. Нормативно-правовою основою та стратегічними документами реформування (табл. 2.1) є:

*Таблиця 2.1.*

### Нормативно-правова основа стратегії реформування в Україні

№ з/п	Нормативно-правовий документ	Питання реформування державного управління в аспекті побудови ефективних комунікацій
1	Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 рр.	<p>Пріоритетами щодо стратегічних засад реформування державного управління є: визначення політичного лідера, відповідального за реформу державного управління, дієвих механізмів координації та чіткого розподілу відповідальності; посилення спроможності державних органів щодо реформування державного управління; визначення окремого підрозділу для забезпечення супроводу реформи, професійної, технічної та адміністративної підтримки діяльності політичного лідера реформи державного управління і механізму координації діяльності; комунікаційний супровід реформи державного управління; оцінка державного управління з метою створення основи для середньострокового огляду та аналізу Стратегії і плану заходів з її реалізації відповідно до Принципів державного управління.</p> <p>Ефективне формування політики є важливим як на національному рівні (політичному, адміністративному рівні та на рівні громадянського суспільства), так і на міжнародному рівні. На національному рівні вирішальним є забезпечення врахування інтересів сторін, а також інформування громадськості про майбутні зміни. Для захисту інтересів держави на міжнародному рівні та співпраці з міжнародними організаціями необхідно забезпечити створення ефективних і швидких систем координації політики.</p>
2	Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейсь-	<p>Належне врядування належить до головних принципів для посилення відносин між Сторонами.</p> <p>Посилення співробітництва та діалогу між Сторонами з питань міжнародної безпеки та антикризового управління, зокрема з метою реагування на глобальні й регіональні виклики та основні загрози; пришвидшення зорієнтованого на результат та</p>

	ким Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони	практичного співробітництва між Сторонами; зміцнення поваги до демократичних принципів, верховенства права та доброго врядування, прав людини та основоположних свобод; розвиток діалогу та поглиблення співробітництва між Сторонами у сфері безпеки та оборони; сприяння принципам незалежності, суверенітету, територіальної цілісності й непорушності кордонів.
3	«Принципи державного управління», SIGMA	Використання принципів державного управління в таких напрямках реформування: формування і координація державної політики (стратегічне планування державної політики, якість нормативно-правової бази та державної політики в цілому, включаючи вимоги щодо формування політики на основі ґрунтовного аналізу та участь громадськості); модернізація державної служби та управління людськими ресурсами; забезпечення підзвітності органів державного управління (прозорість роботи, вільний доступ до публічної інформації, організація системи органів державного управління з чітким визначенням підзвітності, можливість судового перегляду рішень); надання адміністративних послуг (стандарты надання та гарантії щодо адміністративних процедур, якість адміністративних послуг, електронне урядування); управління державними фінансами (адміністрування податків, підготовка державного бюджету, виконання державного бюджету, система державних закупівель, внутрішній аудит, облік та звітність, зовнішній аудит).
4	Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»	Однією з першочергових реформ визначено реформу державного управління, що має на меті побудову прозорої системи державного управління, створення професійного інституту державної служби, забезпечення її ефективності. Результатом проведення реформи має стати створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (електронне урядування) для забезпечення вироблення і реалізації цілісної державної політики, спрямованої на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики.
5	Стратегія розвитку системи управління державними фінансами	Передбачено впровадження системи стратегічного планування на рівні міністерств, інших головних розпорядників бюджетними коштами, орієнтованої на забезпечення взаємозв'язку планування діяльності та бюджетного планування, ефективне та прозоре використання бюджетних коштів.
6	Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року	Розмежування політичних посад та посад державних службовців, забезпечення рівного доступу громадян до державної служби шляхом проведення відкритого конкурсу на зайняття вакантних посад, формування ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі, встановлення прозорої моделі оплати праці.
7	Державна програма щодо реалізації засад державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційної стратегії) на 2015-2017 роки	Передбачено заходи щодо вдосконалення порядку забезпечення доступу громадськості до публічної інформації.
8	План заходів щодо дерегуляції господарської діяльності	Удосконалення дозвільних процедур у сфері господарської діяльності шляхом запровадження процедури видачі документів дозвільного характеру за допомогою засобів телекомунікацій (в електронному вигляді) та скорочення переліку документів, які суб'єктові господарювання необхідно подати для одержання документа дозвільного характеру. Внесення до нормативно-правових актів змін з метою недопущення випадків дублювання інформації, що надається на запит органів Антимонопольного комітету, та обмеження надання періодичної інформації на запити лише за дорученням Антимонопольного комітету. Створення електронної повнотекстової бази стандартів (близько 28 тис. стандартів). Удосконалення нормативно-правового регулювання електронного документообігу з метою наближення умов його застосування до документообігу на паперових носіях
9	Стратегія державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в	Стратегія спрямована на реалізацію принципів, пріоритетів, завдань державної політики у сфері розвитку громадянського суспільства. Стратегія визначає концептуальні, взаємодоповнювальні напрями діяльності органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування щодо створення належних умов для розвитку громадянського суспільства.

Україні та першочергові заходи щодо її реалізації	Стратегія спрямована на утвердження громадянського суспільства як гарантії демократичного розвитку держави, запровадження громадського контролю за діяльністю влади, забезпечення незалежної діяльності інститутів громадянського суспільства, посилення їх впливу на прийняття суспільно важливих рішень, створення умов для забезпечення широкого представництва інтересів громадян в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, проведення регулярних консультацій із громадськістю з важливих питань життя суспільства і держави.
---	---

- Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 рр. [176];
- Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [176];
- Стратегія розвитку системи управління державними фінансами [141];
- Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [87];
- Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року [40];
- План заходів на 2015-2017 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [126];
- Стратегія реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки [165];
- Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» [167];
- Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року [164];
- Державна програма щодо реалізації засад державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційної стратегії) на 2015-2017 роки [44];
- План заходів щодо дерегуляції господарської діяльності [127];
- План дій щодо імплементації кращих практик якісного та ефективного регулювання, відображених Групою Світового банку у методології рейтингу «Ведення бізнесу» на 2016 рік [123];
- Стратегія державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та першочергові заходи щодо її реалізації [162].

На теперішній час основним програмним документом комплексного реформування системи державного управління є «Стратегія реформування



державного управління України на 2016-2020 рр.» до розроблення якої було залучено широке коло стейкхолдерів. Створення цього стратегічного документа розпочалось із середини 2015 р., коли Секретаріат Кабінету Міністрів України в тісній співпраці з іншими заінтересованими органами, включаючи Мінекономрозвитку, Мінфін, Мін'юст, Нацдержслужбу. Проект розроблявся та активно обговорювався в робочих групах, які включали представників усіх стейкхолдерів із числа центральних органів державного управління, народних депутатів України, а також представників громадянського суспільства. Перший опрацьований проект Стратегії був опублікований у серпні 2015 р. на Урядовому порталі в рамках процедури громадських обговорень. Після цього проект було додатково розглянуто представниками громадянського суспільства, міжнародними експертами, основними стейкхолдерами та запропоновано для подальшого доопрацювання. У квітні 2016 р. під керівництвом Віце-прем'єр-міністра з питань європейської і євроатлантичної інтеграції України проект Стратегії був істотно доопрацьований за участю всіх стейкхолдерів, представників громадянського суспільства та Дорадчої групи ЄС. Дорадча група ЄС, яка була сформована за сприяння Представництва ЄС в Україні та Європейської Комісії для підтримки Кабінету Міністрів України у розробленні Стратегії, складалася з європейських експертів високого рівня у сфері державного управління. Доопрацьований проект Стратегії позитивно оцінений експертами, схвалений на засіданні Координаційної ради з питань реформування державного управління [163].

Необхідність Стратегії обґрунтовується сучасним станом державного управління в Україні, яке «не відповідає потребам країни у проведенні комплексних реформ у різних сферах державної політики та її європейському вибору, а також європейським стандартам належного управління державою» [163]. В аспекті комунікацій основними проблемами системи державного управління є:

- відсутність потужного політичного лідерства та недостатній рівень координації реформування державного управління на політичному рівні;

- недостатній рівень якості державної політики у різних сферах, законодавчої та нормативної бази (формування політики та розроблення законодавчих актів на основі ґрунтовного аналізу, участь громадськості, цілісність і послідовність дій та рішень Кабінету Міністрів України у цілому);
- нестача на керівних та інших посадах державної служби висококваліфікованих кадрів, які є важливими для розроблення та проведення національних реформ і здатні долати виклики реформування у різних галузях;
- недостатній рівень управління людськими ресурсами в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади, відсутність автоматизованої системи управління людськими ресурсами;
- відсутність горизонтального та вертикального функціонального обстеження в системі державного управління; невизначеність місії (основної мети, для досягнення якої утворено центральний орган виконавчої влади), нечітке визначення сфер відповідальності і завдань міністерств та інших центральних органів виконавчої влади; часткове дублювання повноважень; неефективна організація діяльності центральних органів виконавчої влади, діяльність яких не спрямовується та не координується відповідними міністрами;
- низький рівень якості роботи базових електронних реєстрів; відсутність прийняттого технічного рішення для забезпечення функціональної сумісності систем органів державної влади, неналежна якість електронних послуг для громадян і юридичних осіб;
- діяльність великої кількості центральних органів виконавчої влади безпосередньо спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України (16 % загальної кількості усіх центральних органів виконавчої влади);
- низький рівень координації роботи та взаємодії між центральними органами виконавчої влади призводить до надмірного навантаження на Кабінет Міністрів України;
- майже не застосовуються на практиці базові концептуальні засади нормотворчої роботи Кабінету Міністрів України щодо аналізу стану справ у

галузі, прогнозування результатів реалізації політики, визначення критеріїв ефективності, фінансово-економічне обґрунтування тощо;

- низький рівень аналітичної роботи та міжвідомчої координації призводить до того, що Кабінет Міністрів України розглядає питання, які мають вирішуватися на рівні міністерств;

- нечітко визначена відповідальність за координацію стратегічного управління (включаючи визначення відповідних систем, підготовку керівних рекомендацій, створення інформаційних мереж тощо);

- низький рівень застосування сучасних технологій у діяльності державних органів [163].

Зосередженість Кабінету Міністрів України на вирішенні технічних питань негативно впливає на його участь у розробці стратегічних пріоритетів та довгострокових цілей. Сама організація та структура центральних органів виконавчої влади є неефективною щодо забезпечення єдиної та узгодженої державної політики. Тому «підвищення спроможності Кабінету Міністрів України зосереджуватися на важливих питаннях потребує змін у системі центральних органів виконавчої влади, зміни засад стратегічного управління та механізмів координації» [163]:

- передачі (деконцентрації) окремих технічних, нестратегічних повноважень Кабінету Міністрів України відповідним міністерствам та іншим центральним органам виконавчої влади;

- розгляду на засіданнях Кабінету Міністрів України нестратегічних питань за прискореною процедурою, без додаткового детального обговорення;

- перегляду та систематизації чинних процедур підготовки програмних і стратегічних документів державної політики, передбачених в нормативно-правових актах, зокрема в Регламенті Кабінету Міністрів України, в напрямку визначення чітких, єдиних вимог і методології підготовки програмних та стратегічних документів державної політики (аналізу стану справ, визначення проблем, що потребують розв'язання, підготовки альтернативних варіантів розв'язання проблем, оцінки впливу, визначення критеріїв ефективності,

консультації із громадськістю та заінтересованими сторонами, визначення строків звітування, процедури оновлення);

- визначення і посилення спроможності провідного підрозділу з питань стратегічного планування і координації політики;

- формування та реалізації державної політики за правилами, які повинні включати вимоги до техніко-економічного обґрунтування формування політики, передбачати оцінювання наслідків, міжвідомчу координацію, участь громадськості та скорочення адміністративного навантаження;

- завершення переходу до електронного документообігу в процесі підготовки документів міністерствами та міжвідомчої комунікації.

Іншим важливим аспектом реформування державного управління України, в якому ефективна комунікація відіграє важливу роль, є державна служба та управління людськими ресурсами, реформування якої визначені Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» [167]. Державна служба має бути вибудована на принципах державного управління, а саме [163]:

- сфера охоплення державної служби є належною, чітко визначеною і застосовується на практиці;

- політика і правова база для професійної та чітко впорядкованої державної служби визначені та застосовуються на практиці; інституційна структура дає змогу здійснювати послідовне та ефективне управління людськими ресурсами у всій системі державної служби;

- відбір і призначення на посади державної служби ґрунтується на досягненнях і здобутках та однаково ставленні до кандидатів на всіх етапах процесу; критерії для переведення на нижчу посаду та припинення державної служби є чіткими та зрозумілими;

- прямий чи непрямий політичний вплив на вищі керівні посади державної служби унеможлиблюється;

- система оплати праці державних службовців ґрунтується на класифікації посад, є справедливою і прозорою;

– забезпечується професійний розвиток державних службовців, що включає регулярне навчання, справедливе оцінювання результатів діяльності, а також мобільність і просування по службі на основі об'єктивних, прозорих критеріїв і здобутків;

– здійснюються заходи для сприяння доброчесності, запобігання корупції та забезпечення дисципліни на державній службі.

Концепція визначає основні складові кадрового забезпечення реформи, зокрема в площині забезпечення ефективних комунікацій важливе значення серед інших має [163]: створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі; реформа системи професійного навчання державних службовців, у тому числі в частині володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи; посилення інституційної спроможності Нацдержслужби; створення в кожному міністерстві та інших центральних органах виконавчої влади команд фахівців з питань реформ, які можуть включати керівний склад, спеціалістів та менеджерів з досвідом роботи у відповідній галузі для якісного та сталого процесу реформування; суттєвий перегляд завдань та функцій державних органів, автоматизація процесів їх роботи сприятимуть залученню на державну службу висококваліфікованих фахівців з відповідним досвідом та навичками, що дасть змогу якісно оновити систему державного управління та державної служби відповідно до європейських стандартів та кращих практик управління; створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі та стандартизація наборів даних, необхідних для здійснення заходів з управління людськими ресурсами.

Важливим питанням у реформуванні системи державного управління загалом, і державної служби та управління людськими ресурсами, зокрема, є професійна підготовка та навчання державних службовців. У Концепції зазначено, що якість освіти за спеціальністю «публічне управління та адміністрування» в Україні не відповідає сучасним цілям та завданням, які стоять перед державними службовцями, що наявність диплому за спеціальністю не надає

реальних переваг у роботі чи просуванні по службі, що існуюча система підвищення кваліфікації державних службовців не відповідає наявним потребам у навчанні [163]. Ситуація, коли в Україні окремо функціонують дві установи, відповідальні за підготовку, спеціалізацію, підвищення кваліфікації державних службовців та формування державного замовлення, – Національна академія державного управління при Президентові України та Нацдержслужба – має бути змінена на таку, коли єдиним державним замовником на підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування повинна стати Нацдержслужба як центральний орган виконавчої влади, що формує і реалізує державну політику у сфері державної служби, а Національна академія державного управління при Президентові України повинна забезпечувати навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, проводити дослідження щодо державного управління і самоврядування [163].

На Нацдержслужбу покладається завдання спрямування та контролю освітньої діяльності Національної академії державного управління при Президентові України в частині професійної підготовки та навчання державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування.

У свою чергу, Національна академія державного управління при Президентові України, згідно з Указом Президента України «Про деякі питання Національної академії державного управління при Президентові України» №375/2016 від 31 серпня 2016 р., з метою здійснення ефективного науково-методичного забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців у сучасних умовах реформування державної служби та державного управління, створення організаційних умов для проведення модернізації та належного функціонування Національної академії державного управління при Президентові України має в установленому порядку внести зміни щодо реформування та стратегії свого розвитку [141]. Більш деталізовано мета реформування Національної академії державного управління при Президентові України подана в Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 рр., а саме:

підвищення якості професійного навчання, приведення програм навчання у відповідність із сучасними потребами державного управління, формування проукраїнської еліти державного управління, яка б керувалася принципами державності та публічного адміністрування, навчання впродовж життя, горизонтальної взаємодії та кооперації, а також забезпечувала особистий розвиток [163]. Зазначеним питанням ми приділимо окрему увагу надалі в нашому дослідженні.

У проблемній площині реформування системи державного управління Законом України «Про державну службу» на Нацдержслужбу покладено здійснення 11 нових функцій [140], серед яких розробка методики впровадження сучасних методів управління персоналом на державній службі, що потребує утворення підрозділів, відповідальних за: методологічну підтримку служб управління персоналом державних органів, розроблення та впровадження методики управління організаційними змінами, проведення оцінки та забезпечення розвитку персоналу; розроблення та впровадження сучасних методів відбору кандидатів на посади державної служби категорій «Б» та «В», координацію дій із залучення кандидатів на посади державної служби; створення та управління інтегрованою інформаційною системою управління людськими ресурсами на державній службі; реформування системи професійного навчання державних службовців; підвищення рівня інституційної спроможності Нацдержслужби [163].

В основі реформування державного управління в частині підзвітності (організації, прозорості, нагляду) серед іншого важлива роль належить налагодженню ефективних комунікацій. У попередньому розділі ми визначили: загальну модель комунікацій органу влади як комплекс інформаційних потоків директивних, аналітичних, іміджевих та інших даних, що проходячи по формальним і неформальним вертикальним і горизонтальним каналам організації від відправника до отримувача інтегрують діяльність з виконання функцій управління; управління формальними комунікаціями, що включає в себе побудову (структуру) та регулювання (корекцію) комунікативних та

інформаційних потоків. Будова (структура) формальних комунікацій задається визначеними завданнями та функціями органу влади та його структурних підрозділів і формуються разом із організаційною структурою. Тому регламенти, фіксуючи правила і норми формальних комунікацій, виступають їх основою. Завдяки такому регламентуванню забезпечується: чітке визначення взаємовідносин, прав і відповідальності горизонтальних і вертикальних органів управління; визначення обов'язків, прав і відповідальності структурних підрозділів і конкретних посадовців апарату управління; формування відповідно до нормативно-правової основи складових системи управління (кількості рівнів і ланок, їх взаємозв'язків, підпорядкування, чисельності працівників на кожному рівні та за кожною функцією тощо); упорядкування засобів і методів виконання певних управлінських задач; визначення критеріїв стимулювання установ, їх структурних підрозділів та окремих працівників. Самі регламенти не є абсолютно статичними, якщо статус рівнів і ланок системи управління та самої системи, цілі та задачі кожної ланки (структурного підрозділу), її місце і роль в системі управління, зафіксовані в статутах, положеннях, посадових інструкціях, є загалом статичними, то регламенти виконання окремих функцій, процедур у процесах управління, розпорядок дня керівників, фахівців та службовців, робота підрозділів апарату управління, час проведення нарад є більш динамічними. Формальні комунікації, як регламентовані форми взаємодії суб'єктів, відбуваються в певному інформаційному просторі та потребують відповідного інформаційного забезпечення. Його аналіз і проектування передбачає визначення: структурної спроможності органу управління забезпечувати в повній мірі реалізацію мети, задач, функцій установи, підрозділу, окремого працівника; наявних недоліків існуючої системи; заходів з її удосконалення.

Так, в Україні наразі функціонує 65 центральних органів виконавчої влади, зокрема 18 міністерств та 47 інших центральних органів виконавчої влади, у тому числі 20 державних служб, 11 державних агентств, 5 державних інспекцій, 6 центральних органів виконавчої влади із спеціальним статусом та 5 інших органів. Кабінет Міністрів України безпосередньо спрямовує та координує



діяльність 11 центральних органів виконавчої влади, що без чіткої підзвітності відповідним міністрам не дає змоги ефективно формувати та реалізовувати цілісну та послідовну державну політику. Відсутність чіткого розподілу відповідальності між міністерствами призводить до дублювання функцій та нечіткого розподілу завдань і, як наслідок, нераціонального використання людських та фінансових ресурсів, низького рівня інституційної спроможності щодо проведення реформ та формування державної політики [163].

Основними вузловими ділянками інформаційного забезпечення формальних комунікацій є: максимальне скорочення документообігу, зменшення трудомісткості обробки документів і прискорення їх проходження в апараті управління; пошук резервів скорочення трудомісткості процесів шляхом їх раціоналізації та автоматизації; визначення адекватних методів формування, обробки та передачі інформації. Регулювання (корекція) комунікативних та інформаційних потоків спричиняється необхідністю вирішення нових нестандартних задач і ситуативними змінами.

У реформуванні державного управління для забезпечення системної взаємодії 65 центральних органів виконавчої влади з органами інших гілок влади, інститутами громадянського суспільства – необхідне втілення таких принципів як: «раціональність – дієвість та узгодженість, уникнення часткового дублювання повноважень і завдань державних органів, створення збалансованої системи контролю; прозорість – забезпечення чіткої та простої типової організації органа державної влади; економічна доступність – розміри та обсяг витрат на утримання системи державних органів відповідають потребам і можливостям країни; підзвітність – кожна структурна одиниця установи є внутрішньо підзвітною, установа в цілому – зовнішньо підзвітною (політична, судова, соціальна та незалежна підзвітність), а також підзвітною громадянам щодо дотримання їх прав, зокрема на доступ до публічної інформації, на належне адміністрування, на адміністративне правосуддя та на відшкодування» [163].

Із огляду на зазначені проблеми є необхідним: чітке визначення місії, сфер відповідальності, функцій та завдань органів влади; встановлення порядку

підзвітності органів влади; проведення функціонального обстеження та оптимізацію чисельності працівників органів влади. Так, на центральному рівні виконавчої влади Концепцією передбачено заходи, які суттєво впливають на зміну форм і методів комунікації між ними: горизонтального функціонального обстеження для визначення сфер відповідальності, їх інтегрованої організації, що забезпечить послідовне формування державної політики у відповідних сферах та чітку політичну відповідальність, а також дасть змогу усунути дублювання та непритаманні функції центральних органів виконавчої влади; вертикального функціонального обстеження для забезпечення узгодженості, ефективності та результативності в найбільш важливих сферах державної політики; розмежування обов'язків міністерств, які формують державну політику, та інших центральних органів виконавчої влади (агентств, служб, інспекцій), які забезпечують її реалізацію; щодо конфлікту інтересів, шляхом усунення поєднання функції з надання адміністративних послуг та здійснення контролю і нагляду за дотриманням вимог законодавства у відповідній сфері [163].

Важливою складовою як реформування системи державного управління, так і налагодження ефективних комунікацій є запровадження та розвиток електронного урядування, зокрема в сфері надання адміністративних послуг. Під електронним урядуванням в Концепції розуміється «використання інформаційно-комунікаційних технологій для покращення ефективності системи державного управління, її прозорості та зручності, зокрема операційного компонента, що забезпечує діяльність державних органів» [163]. Ставиться завдання створення (удосконалення, розширення) реєстрів даних громадян, юридичних осіб, земельних ділянок і нерухомості, податків, соціального страхування, забезпечення функціональної сумісності систем та здійснення обміну даними на операційному рівні замість подання довідок та інших документів. Функціональна сумісність систем сприятиме здійсненню обміну даними між реєстрами (кожен елемент даних повідомлятиметься і вводиться до реєстру один раз) та установами. Реєстри будуть відкритими для користування органами державного управління із забезпеченням гарантованого захисту персональних даних, що сприятиме

спрощенню процедури надання органами державного управління адміністративних послуг громадянам і юридичним особам з підтвердження фактів та інформації, що міститься в офіційних державних реєстрах, зокрема в електронній формі через веб-сервіси. Адміністративні послуги повинні бути інтегровані до Єдиного державного порталу адміністративних послуг. Завдяки цьому стає можливим: запровадження загальної адміністративної процедури з базовими гарантіями; підвищення якості та доступності адміністративних послуг; систематичне зниження адміністративного навантаження на громадян і юридичних осіб; оптимізація та підвищення ефективності роботи органів виконавчої влади шляхом впровадження електронної міжвідомчої взаємодії та електронного документообігу [263].

Варто звернути увагу на необхідності узгодженої реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 рр. з Концепцією державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні [85] для забезпечення синергетичного ефекту в модернізації українського суспільства.

Концепцією державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні визначені мета, стратегічні пріоритети, принципи, завдання державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та шляхи, механізми, очікувані результати та план їх реалізації. У Концепції державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні зазначається, що держава і громадянське суспільство в рамках демократичного устрою заінтересовані в діалозі та партнерстві, підвищенні ефективності взаємодії, що без розвиненого громадянського суспільства, зокрема без створення належних умов для забезпечення свободи думки і слова, вільного вираження поглядів і переконань, свободи об'єднань, свободи зборів, участі громадян в управлінні державними справами та місцевому самоврядуванні, держава не створить можливостей для забезпечення функціонування різних моделей демократії участі, що у поєднанні з безпосередньою та представницькою демократією є умовою успішної модернізації, європейської інтеграції та сталого розвитку [85].

В аспекті забезпечення ефективної комунікації варто звернути увагу комплекс актуальних для суспільства і держави проблем, зазначених в Концепції, а саме [85]: тенденції до непрозорості, закритості та забюрократизованості в діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування замість налагодження ефективного діалогу з суспільством; недосконалість чинного законодавства створює штучні бар'єри для утворення та діяльності інститутів громадянського суспільства; механізми участі громадськості у формуванні та здійсненні державної політики належним чином не реалізуються; податкове навантаження не стимулює діяльність і розвиток інститутів громадянського суспільства та їх підтримку вітчизняними благодійними організаціями; більшість інститутів громадянського суспільства не має доступу до державної фінансової підтримки та вітчизняної благодійної підтримки; потенціал інститутів громадянського суспільства щодо надання соціальних послуг населенню не використовується.

Потребує розвитку і рівень суб'єктності самих інститутів громадянського суспільства, оскільки їх діяльність «характеризується недостатнім рівнем їх інституційної, фінансової та кадрової спроможності» [85], тому що низький рівень усвідомлення громадянами механізмів демократії участі та самоорганізації у процесі розв'язання суспільних проблем зумовлений відсутністю усталеної демократичної практики. Перешкодами розвитку є також несформована громадянська культура, низький рівень усвідомлення суспільством таких базових понять, як «громадянське суспільство», «демократія», «верховенство права», розуміння принципу поділу влади, узгодження інтересів, толерантності та пошуку консенсусу, багатоконфесійності і поваги до прав меншин [85]. З огляду на зазначене стратегічними пріоритетами державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні визначені напрямки: сприяння встановленню максимальної відкритості, прозорості та підзвітності суспільству органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування; зростання соціального капіталу для підвищення рівня взаємодовіри та взаємодії у суспільстві; створення сприятливих умов для утворення та функціонування

інститутів громадянського суспільства; забезпечення участі інститутів громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної, регіональної політики, зокрема, шляхом створення умов для забезпечення широкого ефективного представництва інтересів громадян в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування, проведення регулярних консультацій (діалогу) із громадськістю з найважливіших питань життя суспільства і держави; запровадження громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, посилення впливу інститутів громадянського суспільства на прийняття управлінських рішень та їх реалізацію; сприяння благодійній, волонтерській діяльності, іншим формам громадської активності та громадянської культури.

Зазначимо, що реалізація як Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 рр., так і Концепції державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні в рівній мірі потребують адекватних форм, методів і механізмів ефективних комунікацій між суб'єктами суспільних взаємодій.

Отже, дослідження комунікативного аспекту реформування державного управління України в площині узгодження та компліментарності положень стратегічних державних документів щодо реформування державного управління і розвитку України з основними складовими, критеріями та параметрами теоретичної моделі ефективних комунікацій, дало змогу розглянути основні проблемами системи державного управління з точки зору комунікативних взаємодій між суб'єктами різних ієрархічних рівнів і різних гілок влади та інститутами громадянського суспільства.

## 2.2. Вплив на формування ефективних комунікацій в державному управлінні сучасних засобів мережевого суспільства

Внаслідок аналізу наукових досліджень проблеми комунікацій в предметній площині державного управління з'ясовано системну природу цього

феномену, окреслено основні дослідницькі напрямки та проблеми. Комунікація в державному управлінні має багаторівневу структуру та змістовне наповнення інформаційно-спонукальних взаємодій між суб'єктами різних ієрархічних рівнів і видів влади щодо передачі, обміну інформацією, спонукання до діяльності відповідно до змісту інформаційного посилу, продукування інформації в процесі взаємного обміну і формування індивідуальної та колективної свідомості й відповідних дій суспільних суб'єктів засобами різних видів влади комунікативного середовища.

Наступним етапом дослідження проблеми побудови ефективної комунікації в сфері державного управління є здійснення на основі напрацьованих теоретичних та методичних засад аналізу комплексу комунікацій публічної влади в сучасних умовах глобалізованого суспільства, зокрема структури та ефективності комунікацій, комунікативних аспектів сучасних технологій та інструментів мережевого суспільства, компетенційної складової суб'єктів комунікації.

Оскільки, публічне управління це – реалізація владних повноважень органами державного управління та місцевого самоврядування, то комунікація є частиною (засобом, інструментом) влади. Але комунікація як тотальна суспільна реальність включає в себе публічну владу як сферу, частину комунікаційного простору або масової комунікації, яка охоплює все суспільство. Масова (тотальна) комунікація формується й управляється владою (суб'єктами якої є, зокрема, держава, медіабізнес) і сама стає владою, яка «знаходиться в серцевині структури та динаміки суспільства» [68, с. 20]. Отже, нашим завданням в цьому розділі стає відповідь на запитання: «як держава (її відповідні органи) та інші суб'єкти конструюють і здійснюють через комунікаційні процеси суспільні зміни шляхом впливу на суспільну свідомість?». Здатність до формування свідомості (індивідуальної та колективної) є основою «найбільш фундаментальної форми влади» [68, с. 20], яка реалізує себе через формування почуттів, мислення та дій суспільних суб'єктів. У цій предметній площині основними зрізами означеної проблеми є: визначення публічної влади (реалізації функцій державного

управління) як одного із різновидів влади в комунікаційному аспекті на основі класичних і сучасних положень суспільних наук; визначення комунікації в аспекті державного управління і, зокрема, в площині глобалізації цифрових мереж: структури (мас-медіа, горизонтальні мережі інтерактивної комунікації), динаміки (взаємодія і впливи влади в системі комунікації та мережевій інфраструктурі), або взаємодії між владою і комунікацією в мережевому суспільстві; вивчення процесів реалізації публічної влади (функцій державного управління) в середовищі та через засоби мережевого суспільства (медіаполітика); дослідження використання (взаємодії, впливу) органами публічної влади непрограмованих комунікаційних мереж для забезпечення ефективності своїх комунікацій.

Як бачимо, принципи публічної політики розвинутих держав змінюються в бік більш вишуканих та непомітних методів впливу на людину, оскільки традиційні методи державного управління не є вже достатньо дієвими. Комунікація є однією з найефективніших методів такого впливу.

Дослідження комунікативних аспектів сучасних інструментів мережевого суспільства в предметній площині нашого дослідження передбачає вивчення теоретико-методологічних засад: особливостей політичної комунікації в системі державного управління в Україні; мікротаргетингу як складової інтенсивної комунікації; формування GR-комунікацій в системі взаємозв'язків між органами державного управління та бізнесу; застосування краудсорсингу та краудфандінгу в практиці публічного адміністрування; комунікації між представниками волонтерського руху і держави.

Сучасний стан державного управління характеризується активним налагодженням комунікативних зв'язків через взаємодію різних гілок влади з громадськістю для забезпечення можливості зворотного спілкування з метою швидшого та якіснішого вирішення суспільних проблем. Державне управління містить у собі комунікативний механізм, який забезпечує регулювання політичних, соціальних та економічних процесів у суспільстві переважно шляхом політичного дискурсу. Всі відомі нам політичні режими забезпечували своє існування різними видами комунікації. Наприклад, демократичний режим

спирається на принципи рівноправного діалогу, тоталітарний – на принцип пропаганди. Американський вчений М. Шадсон виокремив із процесу комунікацій її складову – політичну комунікацію, засобами якої здійснюється боротьба за владу й утримання її в майбутньому. «Під політичною комунікацією розуміємо будь-яку передачу повідомлень, що призначена впливати на розподіл та використання влади в суспільстві, особливо, якщо ці повідомлення виходять з офіційних урядових інститутів» [257, с. 311].

Р. Мідоу виділяє шість підходів в дослідженні політичної комунікації:

- системний підхід (комунікацію розглядають як інтеракцію між окремими елементами системи в межах концепції соціального контролю);
- лінгвістичний підхід (мова як важлива складова політичної комунікації);
- символічний підхід (базується на аналізі створення та поширення символів);
- функціональний підхід (центр уваги зміщено з проблеми соціального контролю на значення комунікації для політичної системи);
- організаційний підхід (розглядає уряд як бюрократичну організацію, акцентує на факторах, що обмежують інформаційні потоки всередині нього самого і доступ до інформації ззовні);
- екологічний підхід (досліджує політичну комунікацію через призму впливу на неї політичної системи) [75, с. 12–13].

Політичну комунікацію можна охарактеризувати як процес, що охоплює політичну сферу життя суспільства, посередництвом якого відбувається спілкування між органами влади, політичними партіями, громадськими організаціями і рухами, посадовими особами, виборцями, населенням. Її обов'язковими складниками є комунікатор, повідомлення, канал, комунікант, реакція та зворотний зв'язок. Сам процес комунікації безперервний, проте його активізація спостерігається у виборчий період, коли застосовуються найрізноманітніші шляхи впливу на електорат з метою завоювання його прихильності [200].



Ще на початку XVII ст. відомий англійський філософ Т. Гоббс назвав політичні комунікації «нервами державного управління», що з'єднують верховну владу суверена з виконавчими, судовими та іншими органами. Саме цю основоположну ідею згодом використовує К. Дойч у своїй головній праці «Нерви управління: моделі політичної комунікації та контролю» (1963), визначаючи політичну систему як мережу комунікаційних та інформаційних потоків [49]. У рамках розробленого ним інформаційно-кібернетичного підходу модель політичної системи складається з чотирьох блоків, кожен з яких пов'язаний з різними фазами проходження інформаційно-комунікативних потоків: 1) отримання та відбір інформації, 2) обробка та оцінка інформації, 3) прийняття рішень; 4) здійснення рішень з урахуванням зворотного зв'язку [49, с.123]. На думку К. Дойча, уряд (як суб'єкт державного управління) мобілізує політичну систему шляхом регулювання інформаційних потоків і комунікативних взаємодій між системою і середовищем, а також окремими блоками всередині самої системи, адже політика здійснюється насамперед в інформаційному просторі. Відома теза «хто володіє інформацією, той володіє світом» сьогодні набуває найважливішого значення – інформація стає не тільки технологічною основою комунікації, а й субстратом суспільних відносин, зокрема і в політиці [160, с. 23].

Успіх будь-якої реформи залежить від рівня підтримки її населенням. Забезпечити належний рівень можна засобами політичної комунікації, скеровуючи їх не тільки на теоретичне роз'яснення сутності окремо взятої реформи, а й на те, який саме позитив отримає суспільство внаслідок успішної реалізації даної реформи.

Ще одним із актуальних питань є формування GR-комунікацій в системі взаємозв'язків між органами державного управління та бізнесу, бо проблема взаємодії органів державної влади та громадського суспільства є новою та недостатньо вивченою, зокрема щодо питання узгодження державних, суспільних та приватних інтересів. Окрім того, для всього періоду незалежності України було характерним переплетення владних і бізнесових зв'язків під контролем певного кола наближених до перших осіб держави. Стимулом до змін стали події, які

увійшли в історію України під назвою «Євромайдан» та початок воєнної агресії з боку сусідньої держави. Одним з найважливіших наслідків таких змін у державному управлінні стає його реформування в публічне управління.

Ефективність реформування є неможливою без ліквідації такої форми взаємодії влади і бізнесу, як хабарництво. Тотальна корупція в Україні була способом існування соціуму, коли нормою вважалось «подякувати» за вирішення певних питань в органах державної влади, чи лікареві або вчителеві за надання послуги тощо. Тобто, платили за роботу хабарами, а не гідною заробітною платою. Іншими словами, отримували оплату своєї праці від громадян, а не від держави. Побороти це явище можна, піднявши посадові оклади, що буде можливим внаслідок зростання економічного потенціалу держави через забезпечення прозорих умов для розвитку малого, середнього та великого бізнесу як основних бюджетоутворюючих суб'єктів господарської діяльності в Україні.

Проблема взаємодії між представниками бізнесу й органів державного управління та місцевого самоврядування впродовж тривалого часу є актуалізованою в площині наукового дискурсу різних галузей наук, проте її чіткого окреслення ще й досі не сформовано. Ключем до розв'язання цієї проблеми може стати запровадження та розвиток інституту GR-комунікацій як інструменту прозорих взаємовідносин між бізнесом і владою.

Інструменти GR (government relations) більше 20 років активно використовують у комунікаціях між владою та бізнесом в економічно розвинених країнах Європи та Америки, де вони стали певними алгоритмами ефективної співпраці [210, с. 4–7]. Отже, GR – це суспільна чи громадська діяльність, метою якої є пошук варіантів взаємовигідної співпраці з органами державної влади, розвиток ініціатив державно-приватного партнерства, законний лобізм інтересів тих чи інших структур чи організацій [13, с. 138].

Слід звернути увагу на особливості перекладу, адже дослівно даний термін означає «зв'язки з урядом». Така ймовірна неточність трактування обмежує сферу діяльності джиар-комунікатора тільки органами виконавчої влади в той час, коли співпраця поширюється загалом на органи державної влади. Причина полягає в

еволюціонуванні терміну «уряд», бо ж до середини ХХ ст. таким терміном позначали всю систему державного управління.

У процесі своєї діяльності GR-комунікатор часто користується принципами лобізму. Але суттєва відмінність лобіста та джиар-спеціаліста не дає підстав до їх ототожнення, тому що: лобіст працює за гонорар чи відсоток від певної угоди, він повинен володіти відповідними ресурсами для забезпечення можливості лобіювати те чи інше питання (наприклад, політична впливовість; беззаперечний авторитет у певній галузі, в якій відбувається процес лобіювання; прямий доступ до ключових посадових осіб, які наділені повноваженнями приймати важливі рішення у сфері інтересів лобіста тощо); джиар-спеціаліст є штатним працівником, який окрім фіксованої заробітної плати може мати річні бонуси, функціональними обов'язками якого передбачено вибудовувати конструктивні відносини з органами державної влади з метою захисту корпоративних інтересів. Залежно від специфіки роботи, розрізняють три основні категорії GR-фахівців: ті, хто домовляються; ті, хто радять; ті, хто контролюють.

В українських реаліях ми бачимо існування у штатах багатьох компаній відділів, функціональними обов'язками працівників яких є співпраця з представниками органів державної влади шляхом надання останнім детальної аргументованої інформації з приводу того чи іншого питання з метою їх підштовхування прийняти рішення, яке вигідне бізнесу [157].

З боку органів державного управління також спостерігаємо кроки назустріч у вигляді створення прозорих комунікаційних платформ при міністерствах, органах місцевого самоврядування, на яких представники бізнесу представляють свою позицію щодо проблем та пропонують шляхи співпраці і, що найголовніше, – можуть впливати на процес прийняття рішень.

Незважаючи на існування навчальних дисциплін, у рамках яких ведуть підготовку фахівців з комунікацій, в тому числі з представниками державного управління, переважна більшість експертів схиляється до думки, що належним чином таких фахівців навчити неможливо, оскільки успішним комунікатором з представниками української влади можна стати за умови наявного досвіду роботи

в бізнесі чи органах державного управління. Це суперечить практиці економічно розвинених країн, де особливу увагу звертають на вивчення теоретичної бази та наявного нормативно-правового забезпечення взаємодії бізнесу та влади.

Тенденція взаємної недовіри між владою і бізнесом склалась історично внаслідок розбіжностей їхніх цілей та інтересів: влада прагнула централізації та монополізації контролю, в той час як бізнес намагався бути автономним. Представники великого бізнесу з метою його збереження змушені були розробляти різноманітні стратегії, найпоширенішими серед яких стали делегування своїх представників в уряд, Верховну Раду України, органи місцевого самоврядування та соціальна відповідальність бізнесу. Сьогодні представники центральних органів державної влади намагається налагодити діалог з представниками бізнес середовища шляхом запровадження нових дієвих механізмів комунікації між ними та завдяки імплементації принципів адміністративно-територіальної реформи.

Активну діяльність щодо відстоювання бізнес-інтересів проводять народні депутати (наприклад, утворюючи міжфракційні депутатські об'єднання, через інструмент депутатських запитів тощо). Не потребує додаткового доведення факт двосторонньої зацікавленості у взаємовигідній співпраці бізнесу та влади. В економічно розвинених країнах Європи та Америки механізми державно-приватного партнерства досконало відпрацьовані і підтверджують свою ефективність впродовж тривалого часу, а в Україні вони тільки зароджуються, що дає підстави сподіватись на формування прозорого партнерства в майбутньому.

У комплексі сучасних реформ визначне місце належить адміністративно-територіальній, яка передбачає зміну організації влади в Україні на засадах принципу субсидіарності. Тобто, відбувається трансформація від «publika per prokura» («громада за дорученням») до «publika per se» («громада сама по собі»). За таких умов є очевидною надважливість результатів виборів представників територіальних громад, які пройшли в жовтні 2015 р. Саме від здатності громад та кандидатів у депутати організувати ефективну комунікацію навколо обговорення

програм політичних партій залежить якісний показник майбутнього депутатського складу місцевих рад.

Відомий український фахівець з комунікацій Г. Почепцов у своїй статті: «Інформаційні складові виборчої кампанії» зазначає, що виборча кампанія являє собою, в першу чергу, інтенсивну комунікацію [135], тобто персонально орієнтоване послання до конкретного виборця.

Традиційними методами політичної реклами як основного засобу виборчої комунікації є публічний виступ – потенційний кандидат у депутати повинен не просто вміти гарно говорити, а переконувати у правильності та важливості пропонованих ним ідей та пропозицій, тим самим спонукати виборців до формування власної команди до голосування «за» в день виборів; розсилка друкованих матеріалів на поштову адресу і тут такі деталі, як звернення по імені і по батькові до кожного адресата, а також особистий підпис замість факсимільного підпису кандидата у депутати чи представника політичної партії створюють ефект персонального спілкування та ілюзію уваги до кожного виборця, що також забезпечує більшу результативність; теле- та радіоролики, участь кандидатів у депутати чи представників політичних партій у теле- та радіоефірах, масових заходах, чим створюється міраж присутності та наближеності політика до електорату; наочна агітація (біл-борди, плакати, прапори, значки, ручки, футболки та ін.) із зображенням персонально кандидата чи логотип політичної партії, що має за мету забезпечення впізнаваності виборцем.

Для всіх методів політичної реклами спільним є бажання передбачити поведінку та використати емоції кожного потенційного виборця. Нещодавно сформувався новий різновид політичної виборчої комунікації, ядром якого є персональний контент – мікротаргетинг. Це методика математичного, статистичного та поведінкового аналізу великих різномірних та «розпорошених» даних про мільйони виборців, яка дає змогу визначити серед цих мільйонів групу потенційних симпатиків, а потім «змусити» їх прийти на дільниці й проголосувати [103]. Сам принцип таргетингу (англ. target – ціль) запозичений із маркетингу. Він являє собою рекламний механізм, за допомогою якого із

загальної аудиторії виділяють тільки ту частину, яка відповідає заданим критеріям і яка стає цільовою аудиторією для певної реклами [168].

Вперше мікротаргетинг застосували американські політтехнологи, які міцно утримують лаври першості у розробці та використанні нових виборчих технологій. Так, кандидати в президенти США Дж. Буш, М. Ромні, Б. Обама будували свої виборчі кампанії на засадах мікротаргетингу. Політтехнологи відзначають, що саме завдяки тому, що працівники штабу одного з кандидатів у президенти США активніше застосовували дану політтехнологію, Б. Обама двічі виграв виборчі перегони. Спільно з програмістами було створено комп'ютерні програми, найефективнішими серед яких визнано програми «Нарваль» і «Ловець мрій». Робота над ними проходила в режимі суворої секретності. За допомогою програми «Нарваль» складали персональний профіль кожного конкретного виборця, в якому максимально фіксували все, що характеризує дану особу (соціальний статус, освіта, сім'я, віросповідання, смаки та уподобання, хобі, місце проживання, марка машини, в яких магазинах купує продуктіві та промислові товари, переважно оплачує готівкою чи за допомогою банківської картки, послугами яких АЗС, перукарень, медичних та закладів громадського харчування користується, коло спілкування, які телеканали дивиться та які радіопередачі слухає тощо). Один із менеджерів кампанії Б. Обама виправляє слово мікротаргетування на мікрослухання, зауважуючи: «Якщо люди скажуть, що люблять котів, ми теж занесемо це у базу» [134].

Отже, навіть такі несуттєві характеристики особи аналізуються та використовуються командами фахових політтехнологів під час проведення виборчих кампаній. Над базами даних таких характеристик виборців працюють постійно, доповнюючи їх новою інформацією, яку переважно беруть із соціальних мереж, відвідуваних ними сайтів, їх участь у різноманітних акціях (адже часто ми, не задумуючись, заповнюємо різноманітні анкети, заявки та інші «папірці», де надаємо первинну персональну інформацію про себе).

Отриману базу даних передавали для опрацювання за допомогою програми «Ловець мрій». Ще детальніше аналізувався профіль кожного виборця з

метою виявлення індивідуальної позиції стосовно різноманітних політичних питань і проблем шляхом чіткого розмежування його очікувань і побоювань.

При використанні мікротаргетингу значно заощаджуються кошти на проведення кампанії завдяки тому що необхідні повідомлення надсилаються таргетованим виборцям. Кожен штаб у своїй базі даних розподіляє виборців на три групи: тих, хто голосуватиме «за», «проти» та «невизначились». Саме на останніх варто скерувати вплив, щоб переконати голосувати саме за даного кандидата.

Небагато українських політтехнологів намагались виборчу аудиторію розділити на певні сегменти та відповідно до їх специфіки адаптувати форми інформаційного впливу на них, а саме: один і той же зміст повідомлення подавати різним групам у найбільш прийнятних для них формах. Застосування інструменту мікротаргетингу набуло більшого поширення вже у виборчій кампанії до місцевих рад у жовтні 2015 р. Тим самим підтверджується висновок Е. Тоффлера про те, що час ефективності масових комунікацій змінюється ефективністю персональних (індивідуальних, міжособистісних) комунікацій [135].

Застосуванню краудсорсингу та краудфандінгу в практиці публічного адміністрування має передувати аналіз історії виникнення та наукові підходи до їх вивчення, їх взаємозв'язок із засобами комунікації з метою розробки на цій основі пропозицій щодо розширення використання краудсорсингу та краудфандінгу в практиці публічного адміністрування в Україні.

Оскільки удосконалення державного адміністрування потребує використання засобів та методів новітніх технологій, то саме такими є крауд-технології, застосування яких забезпечує ефективність реалізації різних проектів. Тенденція активного застосовування ресурсів краудсорсингу та краудфандінгу в світі зростає впродовж останніх десяти років. Крауд-практики – це інноваційні інструменти комунікації, що тільки почали розвиватись та поширюватись в глобалізованому світі, тому є необхідність теоретичного осмислення можливості адаптації таких інструментів до вітчизняних умов. В Україні ці інструменти є новими та не набули широкого застосування в тих галузях, де їх використання, як

свідчить зарубіжна практика, є ефективним. З огляду на те, що тенденції суспільного розвитку обумовлюють швидке поширення крауд-технологій, актуальність дослідження обумовлена необхідністю теоретико-методологічного забезпечення ширшого використання цих комунікативних інструментів у сфері публічного управління в Україні.

Дослідження феномену крауд-технологій, визначення понять «краудсорсингу» та «краудфандінгу», теоретичне осмислення адаптації іноземної практики реалізації комунікативних стратегій краудсорсингу і краудфандінгу до умов публічного адміністрування в Україні складає теоретико-методологічне забезпечення ширшого використання цих комунікативних інструментів у сфері публічного управління в Україні.

У дослідженні краудсорсингу та краудфандінгу існує декілька напрямів, кожний з яких асоціюють з певними дослідниками. Охарактеризуємо основні з них. Оскільки поняття краудсорсингу тісно пов'язане з терміном «crowd» (англ. – «натовп»), то на основі дефініції визначення «натовп» в соціальній психології такими дослідниками, як Г. Лебон [95], Г. Тард, С. Московічі [111], А. Назаретян [113], надалі було сформовано психологію масових комунікацій. Г. Лебон і Г. Тард є авторами класичного варіанту соціально-психологічного підходу у вивченні феномену «маси», тож і поняття «натовпу» та «публіки» вони розглядають крізь призму дослідження проблем маси та масової свідомості. Г. Тард уперше звернув увагу на процес еволюції міської маси до нової форми її інтеграції – явища «публіка», що в майбутньому лягло в основу PR – напрямку в комунікації.

На противагу висновкам Г. Лебона про деструктивну роль натовпу (маси) в соціальному житті, Г. Тард обґрунтував тезу, що завдяки розвитку засобів масової комунікації, саме «публіка» буде соціальною групою майбутнього.

Пізніше, базуючись на теорії масової комунікації, з'явилися комунікації «натовпу онлайн». Так, в 2003 р. Луїс фон Ах разом зі своїми колегами вперше використав поняття «людських обчислень» (human computation) для позначення можливостей людини виконувати обчислювані задачі, непосильні комп'ютеру



[208, 294 – 311]. Ідеї Л. фон Аха дали можливість комп'ютеру відрізняти людину від іншого комп'ютера. На продовження своєї теорії він сформував концепцію спільної роботи людини та комп'ютерних систем, використовуючи поділ великого завдання на менші, нескладні для людини, частини. Оцифрування паперових носіїв стало першим показовим явищем краудсорсингу в соціальній сфері.

Історія виникнення терміну «краудсорсинг» тісно пов'язана з іменем редактора і журналіста популярного американського видання «Wired» Дж. Хау. Саме він і М. Робінсон зацікавились можливістю спільно працювати на віддалі. У червні 2006 р. Хау опублікував у журналі «Wired» статтю «The Rise of Crowdsourcing», де описав феномен об'єднання людей для вирішення певного завдання, яке не обумовлене або мінімально спричинене можливістю отримання винагороди [232]. Через декілька років Дж. Хау видав монографію «Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business» [90, с. 45–52], в якій виклав історичний аспект становлення краудсорсингу. Поштовхом до його виникнення Д. Хау вважає стрімкий розвиток такого напрямку інформаційних технологій, як відкрите програмне забезпечення (таке програмне забезпечення, яке розповсюджується безкоштовно з доступними для всіх користувачів текстами програм). Як стверджує автор, почалось все з протесту невеликої групи хакерів проти монополії операційних систем, що призводила до високої вартості продукту та неможливістю забезпечення авторського права на програмне забезпечення, а закінчилось загальносвітовим визнанням права на незалежні розробки. Найбільш відомі розробки відкритого програмного забезпечення: операційні системи Linux, Solaris, офісні додатки Staroffice, мова програмування Java.

Теорію краудсорсингу підхопили представники управлінського й економічного підходів. Д. Бредхам [218, с. 17–23] започаткував використання краудсорсингу як засобу вирішення комунікативних проблем, використовуючи можливості інтернет-технологій. Залежно від завдання краудсорсингу, засоби для його вирішення можуть проявлятися у вигляді інструментів концепції «prosumer»,

процесу відкритих інновацій, самостійної бізнес-моделі, способу прогнозування можливих подій та вартості акцій.

Найновіше трактування краудсорсингу – інтерпретувати його як різновид сучасних маркетингових технологій. Є. Коган розглядає краудсорсинг як вагомий фактор впливу на формування репутації різних соціальних суб'єктів, що сприяє формуванню нової, ефективнішої моделі взаємодії суб'єктів у громадянському суспільстві. Він вважає, що гарантом успішності вирішення будь-яких складних завдань є максимально відкрите інформаційне середовище взаємодії з аудиторією.

Краудсорсинг тісно пов'язаний із розвитком інформаційних технологій та суспільства. Так, засновник теорії символічного інтеракціонізму (анг. interaction – «взаємодія»). Дж. Г. Мід розглядав вчинки людини як соціальну поведінку, яка заснована на комунікації, тим самим визнавав перевагу соціального над індивідуальним. У своїй праці «Розум, Я і суспільство» [248] описує переповнений соціальними взаємодіями світ індивіда та людства, де велику роль відіграє «символічне оточення». Спілкування між людьми здійснюється за допомогою особливих комунікативних засобів – символів (жест і мова), тлумачення яких у будь-якому акті взаємовідносин є індивідуальним. Метою дослідження прихильників теорії символічного інтеракціонізму є розуміння поведінки людей, причому поведінка усвідомлюється так, як вони самі її розуміють.

Теорія інформаційного суспільства (Д. Белл [10, с. 343 - 351], Е. Тоффлер [173], М. Кастельс [70]), відповідно до якої «інформаційне суспільство» – це цивілізація, яка базується на нематеріальній субстанції, названій умовно «інформацією». Така цивілізація має властивість взаємодіяти як з духовним, так і з матеріальним світом людини, що є особливо важливим для розуміння суті нового суспільства. Оскільки інформація формує матеріальне середовище життя людини та виступає в ролі нових технологій, комп'ютерних програм тощо, вона утворює контент краудсорсингу.

Найбільш поширеними крауд-практиками є краудсорсинг та краудфандінг. Краудсорсинг («crowdsourcing» в перекладі з англійської: «crowd» – натовп і

«sourcing» – підбір ресурсів) передбачає, що вирішенням поставленого ініціатором завдання займаються не професіонали, а «crowd» – натовп. Краудфандінг («crowdfunding» в перекладі з англійської: «crowd» – натовп і «funding» – фінансування) передбачає співпрацю людей, побудовану на добровільному внеску фінансових та інших ресурсів з метою підтримки різних обраних проектів окремих осіб чи організацій.

Для дослідження феномену краудсорсингу і краудфандінгу застосовують такі підходи: управлінський (Ф. Климанн [238, с. 5–26.], Д. Бребхам [214]) – розглядає крауд-практики як засіб для вирішення завдань управлінського характеру та механізм регулювання всередині організації шляхом виявлення ідей з подальшим їх перетворенням на управлінські рішення; фінансово-економічний (В. Каппусвамі [240], С. Карелов [68]) – розглядає крауд-практики як міжсуб'єктні відношення економічного характеру, що властиві краудфандінгу; маркетинговий (М. Вулкович [260, с.78–83], Д. Бребхам [213, с. 34]) – краудсорсинг розглядають через модель взаємодії зі споживачами послуг; інформаційний (Д. Белл [10], Э. Тоффлер [173, с. 476], М. Кастельс [70]) – розглядає крауд-практики як спосіб обміну інформацією та управління знаннями.

У практичній площині нашого дослідження варто деталізувати внесок представників інформаційного підходу вивчення краудсорсингу та краудфандінгу. Так, трактування крауд-технологій в цьому підході пов'язують із формуванням теорії постіндустріального суспільства. У своїй праці «The coming of post-industrial society: a venture of social forecasting», яку прийнято вважати основою краудсорсингу, Д. Белл аргументував, чому в постіндустріальному суспільстві знання будуть ціннішими за капітал та важливість розвитку малого та середнього бізнесу для добробуту держави.

Досліджуючи постіндустріальне суспільство, Е. Тоффлер в монографії «Третя хвиля» [172] вивів термін «prosumer» – у перекладі з англійської мови означає «споживач» – той, хто суміщає функції споживання та виробництва; розвинув ідею постіндустріального суспільства в частині інтелектуальної революції. Розглядаючи явище «prosumer» через призму феномену краудсорсингу

слід згадати про напрямок кастомізації (з англ. «customer» – клієнт, споживач). Процес кастомізації спостерігаємо в діяльності компанії Lego [136]. За допомогою спеціальної програми, яка є загальнодоступною на офіційному сайті компанії «Lego», споживачі можуть самостійно проектувати і формувати власний конструктор. Таким чином компанія безкоштовно отримує велику кількість нових моделей конструктора та виявляє тенденції ринку для кожного свого продукту.

М Кастельс у своїй роботі «Галактика Інтернет: рефлексія над Інтернетом, бізнесом і суспільством» [71] описав роль комп'ютерної мережі в економіці та суспільстві XXI ст., розвинув ідею глобального інформаційного простору. Для сучасних комунікаційних мереж характерними є відкритість, децентралізація, самовдосконалення завдяки переважанню горизонтальних комунікаційних зв'язків, і саме ці характеристики М. Кастельс вважає базовими в краудсорсингу [71, с. 56 - 68].

Глумачення явища краудсорсингу буде неповним без аналізу сутності натовпу та його мотивацій. Переважно суб'єктами краудсорсингу є інтернет-аудиторія, основними характеристиками якої є гетерогенність мас, наявність певних вмінь чи навичок та акцент на дії [71, с. 38].

Як вважає М. Вуковіч, характерною ознакою краудсорсингу є поділ завдання на доступні для виконання одним членом натовпу (crowd) частини [260, с. 79]. Це може бути волонтерська діяльність, збір коштів (краудфандінг) чи використання специфічних знань та навичок окремого учасника крауд-процесу.

Якщо описувати краудсорсинг як процес, слід звернути увагу на роботи таких дослідників, як Ф. Кліманн, П. Слоан, які вважали, що це різновид аутсорсингу – інструменту управління підприємством, спрямованого на підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності, який передбачає укладання контракту між замовником і постачальником (аутсорсером) з метою виконання останнім як основних, так і другорядних бізнес-функцій замовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію і оптимізацію підприємницької діяльності і, за необхідності, залучення тимчасового персоналу. Так, компанія «Toyota» здійснює лише проектування, складання та реалізацію

продукції, в той час як багато комплектуючих деталей виробляють інші фірми. Це зумовлено тим, що компанія передала на аутсорсинг значну кількість виробничих процесів, а в окремих випадках – і весь виробничий цикл [42].

П. Слоан розглядав краудсорсинг як процес відкритих інновацій, Д. Бребхам – характеризував як процес вирішення проблем за допомогою інтернет-технологій, а Д. Хау – як спосіб прогнозування вартості акцій та індексу інфляції, моделювання економічних, соціальних та політичних прогнозів. Зазначені підходи відіграють взаємодоповнюючу роль у процесі детального вивчення крауд-практик.

Важливою умовою краудсорсингу є його відкритість. М. Векслер виділяє три види відкритості крауд-практик: справжній відкритий конкурс (взяти участь можуть всі бажаючі); відкритий конкурс (дозволяє участь осіб із специфічними знаннями); комбінований конкурс (діяльність обраних на відкритому конкурсі, контролюють професіонали) [236, с. 165–176].

Недостатньо дослідженим є питання мотивації (англ. «motive» – привід, мотив, спонукання) натовпу, як масовидного суб'єкту крауд-практик. Ф. Хедоурі, М. Альберт та М. Мескон визначали мотивацію як процес стимулювання окремої людини чи групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей. Мотивація необхідна для продуктивного виконання прийнятих рішень та намічених робіт. Зовнішні засоби, які в тій чи іншій мірі спонукають людину в процесі праці, називаються стимулами. Будь-який стимул певним чином сприймається конкретною людиною, «проходить через її свідомість» і може спонукати її до діяльності [107, с. 481]. Класичні теорії мотивації опираються на структуру потреб людини: на усвідомлену відсутність чогось, що спонукає до дії. У своїй теорії мотивації А. Маслоу виділяє основні види потреб: первинні – фізіологічні (дихання, вода, їжа, сон, секс), безпеки (збереження здоров'я, майна, майбутнього) і вторинні – соціальні (дружба, сім'я, інтимність), поваги (впевненість, досягнення, самоповага) та самовираження (вирішування проблем, моральність, творчість), що утворюють ієрархічну структуру, яка як домінанта визначає поведінку людини, оскільки потреби вищого рівня не мотивуватимуть

людину, допоки не будуть задоволені потреби нижчого рівня [245, с. 235]. Спираючись на дослідження А. Маслоу, можемо припустити, що учасниками краудсорсингу та краудфандінгу є особи, фундаментальні потреби яких в безпеці, причетності, любові, повазі та самоповазі є задоволеними, тому прагнуть до самоствердження та самоактуалізації. Різні фундаментальні потреби пов'язані одна з одною в ієрархічному порядку, так що задоволення однієї потреби та наступний за цим відхід зі сцени призводять не до стану спокою або апатії, а до усвідомлення іншої, «вищої» потреби; бажання і прагнення тривають, але на «вищому рівні».

Н. Ходирєва [193, с. 459–460.] поділяє потреби на три типи: потреба влади, потреба успіху і потреба причетності. Люди з такими потребами найчастіше виявляють себе як комунікабельні, відверті й енергійні, відстоюють свої початкові позиції, доводять роботу до успішного завершення, не бояться конфронтації та вимагають до себе підвищеної уваги. Їх часто привертає управління, бо воно дає можливість проявити й реалізувати себе. Люди з потребою у причетності до таких справ ризикують помірно, люблять брати на себе особисту відповідальність за пошук розв'язання проблеми, зацікавлені в налагодженні нових дружніх відносин, допомагати іншим. Вони з радістю виконують роботу, в процесі виконання якої є можливість спілкуватись.

А. Ребер зазначає: «Мотивація – спонукання веління. Найбільш типовий спосіб вживання цього терміну пов'язаний з розумінням його як процесу втручання або як внутрішнього стану організму, який спонукає і веде до дії» [148, с. 464–465]. М. Вукович та Г. Казаї [236, с. 165–176] теж вважають, що в процесі участі у крауд-сорсингу та краудфандінгу відбувається задоволення таких потреб як соціальне визнання, самоствердження, відчуття потрібності іншим або ж заради розваг. Задоволення таких потреб натовпу (crowd ) і використання його ресурсу призводить до зменшення вартості вирішення поставлених завдань в порівнянні з використанням традиційних методів та інструментів. Наприклад, витрати на виробництво маскувальних сіток для потреб АТО завдяки участі небайдужих громадян стають в рази меншими від придбання їх на ринку.

Окрім видимих, є ще й приховані мотивації, зокрема анонімність (право особи на те, щоб її ідентичність у певній ситуації чи під час здійснення певних дій була або залишалася невідомою). Бажання людини залишатися анонімною у різних сферах та різних контекстах можна простежити з найдавніших часів. Неможливість встановити відповідність дій чи їхніх результатів та осіб, які стоять за ними, має важливі позитивні та негативні наслідки для різних суб'єктів суспільних відносин. Очевидний зв'язок між прагненням до анонімності та бажанням уникнути відповідальності (як правової, так і всіх інших видів) був однією із причин утвердження дещо негативного ставлення до цього явища у масовій свідомості та змістив його такі позитивні функції, як збереження «власного особистого простору», свободи самовираження, захисту приватності та забезпечення прав людини бути анонімними на задній план. Однією зі сторін права на анонімність, яка в першу чергу стосується інтересів особи, а вже потім – суспільства, є його розвиток у межах права на повагу до приватного життя. За одним із визначень, право на приватність охоплює можливість особи бути залишеною наодинці з собою, розвивати свою власну ідентичність самій чи у приватному спілкуванні без будь-якого нагляду ззовні [211, с. 31].

Для успішного розвитку і поширення крауд-технологій необхідно максимально покращити комунікацію між ініціатором та натовпом (crowd). Такими медіаторами виступають крауд-агентства та крауд-платформи, що являють собою інформаційну технологію, яка одночасно поєднує функції соціальних мереж, інформаційного веб-сайту та фінансового посередника [232, с. 167]. Найбільш відомими є такі крауд-платформи: AmazonMechanical Turk (MTurk) [231, с. 361–373.], InnoCentive [209], Microworkers [234]. Існують менш відомі вузькоспеціалізовані посередники для виконання чітких окремих завдань (наприклад, краудсорсинг та краудфандінг на сторінках окремих членів інтернет-спільнот). Ініціатор звертається до крауд-платформи з необхідністю вирішення конкретного завдання, встановлює часові рамки і виділяє за його вирішення певну винагороду. Права впливати безпосередньо на сам процес краудсорсингу ініціатор не має [261].

Процес краудфінансування відрізняється від краудсорсингу своїми медіаторами. Площини крауд-фінансування виконують крім інформаційної, ще й фінансову функцію, адже сприяють накопиченню фінансових ресурсів для реалізації певного проекту. Найвідомший сервіс «Kickstarter» [237], на платформі якого ініціатор має можливість зареєструвати свій проект, визначає розмір суми, що необхідна для його реалізації, встановлює часові рамки та пропонує винагороду [240]. Як бачимо, краудфінансування поєднав у собі ознаки благочинних проектів, спонсорства, інвестування та публічного розміщення акцій.

Аналізуючи підходи в дослідженнях явища краудсорсингу та краудфінансування розуміємо, що особливе місце займає комунікативний підхід, адже в крауд-технологіях присутні абсолютно рівноцінні та симетричні комунікативні зв'язки між учасниками, що унеможлиблює їх застосування з метою експлуатації та пропаганди.

У контексті інформаційної війни, в якій перебуває Україна, цікавою є історія створення платформи «Ушахіді». Після серії зіткнень між прихильниками і опонентами президента республіки Кенія Кібакі провладні сили зуміли втримати контроль над ЗМІ. На противагу радіо та телебаченню інтернет-спільноти взяли на себе роль альтернативного до провладних джерела подачі інформації [252, с. 65–70]. Тоді було створено платформу «Ушахіді», що в перекладі з суахілі означає «свідчення» [259]. Завдяки створенню такої платформи стала якіснішою робота щодо аналізу контенту із різних джерел, порівняння отриманої інформації з метою нівелювання пропаганди, здебільше можливість демонструвати отримані дані на карті, візуально пов'язуючи подію із певною географічною точкою [4]. Соціальне значення краудсорсингу полягає в тому, що інформацію про подію поширювали з самого початку її виникнення. Традиційні ж ЗМІ повідомляли про новину, коли було досягнуто певного рівня ескалації (наприклад – руйнування об'єктів нерухомості, людські жертви). Тим самим, завдяки роботі крауд-платформи «Ушахіді» стало можливим завчасне прийняття відповідних рішень, направлених на попередження кровопролиття [130, с. 56.].



Ще один яскравий приклад краудсорсингу – відкрита, доступна кожному користувачеві мережі Інтернет, найбільша енциклопедія у світі – Вікіпедія. Над її створенням працювали і досі працюють сотні тисяч людей, які створювали нові матеріали та удосконалюють уже існуючі статті.

Американська космічна агенція NASA в рамках краудсорсингового проекту NASA Clickworkers залучає осіб зі специфічними знаннями для аналізу фотографій марсіанської поверхні. Крім того, завдячуючи краудсорсинговим інструментам було систематизовано назви кратерів на поверхні Місяця.

У продовження розпочатого дискурсу розглянемо комунікації між представниками волонтерського руху і держави в аспекті характеру суб'єктно-суб'єктних відносин та можливості забезпечення ефективної комунікації між ними, ролі та функції держави у розвитку волонтерського руху в Україні та впливу останнього на становлення громадянського суспільства.

Оцінюючи рівень розробленості проблематики щодо волонтерської діяльності та волонтерського руху в Україні, варто вказати на відсутність комплексних досліджень у даній галузі, зокрема: недостатньо знань про мотиви участі у волонтерській діяльності, механізми рекрутування волонтерів та засади менеджменту волонтерських програм та концептуальних побудов щодо особливостей інституціоналізації волонтерства як соціального руху. Саме тому необхідним є дослідження характеру комунікацій та суб'єктно-суб'єктних відносин між волонтерським рухом і державою, розкриття кореляції змісту понять «держава», «волонтер», «волонтерський рух», а також висвітлення ролі та функції держави у розвитку волонтерського руху в Україні та впливу останнього на формування громадянського суспільства в Україні.

Держава є провідним інститутом політичної системи суспільства завдяки максимальній концентрації в її руках ресурсів, що дозволяють їй впливати на соціальні зміни. Попри недосконалість феномену держави за нинішніх умов їй не існує ефективнішого замітника.

Різноманітні теологічні та наукові теорії прагнули пояснити суть, зміст, функції та роль держави в суспільстві. Так, Т. Гоббс, засновник теорії суспільного

договору, зазначав «держава є єдиною особою, відповідальною за дії якої зробила себе шляхом взаємної угоди між собою велика кількість людей із тим, щоб ця особа могла використовувати цю силу й достаток усіх їх так, як визнає за необхідне для їхнього миру та загального захисту» [39, с. 196]. Г. Гегель був переконаним, що держава стає впорядкованою та сама в собі сильною, якщо приватний інтерес громадян поєднується з її загальною метою [38, с. 158].

У словнику-довіднику «Державне управління» держава трактується як основний інструмент політичної системи суспільства, що ним управляє, здійснює охорону його економічної та соціальної структури, організацію та впорядкування соціально-неоднорідного суспільства, а також забезпечує його цілісність та безпеку [47]. Однак, тлумачення різних аспектів держави переважно є нечіткими. Адже не зрозуміло, які саме ознаки держави є факультативними, а наявність яких ознак є мінімально достатньою для того, щоб певне соціальне утворення могло б називатись державою.

Поняття держави в контексті багатогранності сфер її прояву являє собою особливу складність у процесі формування самого визначення даного терміну. Тому з метою структурованого визначення змісту поняття виокремлено основні державотворчі теорії, які з точки зору розуміння соціальної сутності держави, поділяють на три групи: стратні теорії; теорії ліберальної та соціально-демократичної спрямованості; дуалістичні теорії [101].

З огляду на реалії сучасного глобалізованого світу на основі теорії плюралістичної демократії видається можливим різноманітності синтез змісту феномену держави та узагальнення його багатогранності у відповідних понятійно-категоріальних визначеннях. Найбільш поширеними різновидами теорії плюралістичної демократії є теорія дифузії влади, теорія зацікавлених груп тиску, в основі яких покладена ідея про те, що в сучасному світі поділ на класи не є визначальним, а, отже, і державна влада втратила свою класову сутність. Сучасне суспільство являє собою утворені за різними ознаками сукупності соціальних об'єднань – страт і кожна людина одночасно може входити до різних страт. Так виникають політичні, громадські та інші організації, що активно чи пасивно

беруть участь у формуванні державної політики, завдяки чому управління державними процесами здійснюється не лише діючим державним апаратом, а й низкою недержавних суспільних утворень, що, в свою чергу, забезпечує те, що держава виступає інститутом, діючим в інтересах всього суспільства. Відомими представниками цих теорій є Г. Ласкі, М. Люверже, Р. Дарендорф, Р. Даль та інші.

Отже, у визначенні змісту феномену держави простежується тенденція її трактування лише як аспекту, форми, функції суспільства. Державна влада, структура, управління стає лише одним із проявів суспільства.

Для кращого розуміння суб'єктно-суб'єктних відносин між державою та волонтерським рухом, з'ясуємо саму природу волонтерства. Як суспільний рух волонтерство виникло на Заході, а першими волонтерами були самаритяни, які надавали допомогу усім, хто її потребував. Більш впевнено можна говорити про виникнення феномена волонтерства вже з середини XIX ст. 1859 р. вважається роком виникнення волонтерського руху у світі [65]. Саме в цей період А. Дюран, відомий французький письменник-журналіст, вражений наслідками кривавої битви при Сольферіно, запропонував створити Червоний Хрест – організацію, яка б працювала на волонтерських засадах і надавала першу медичну допомогу полоненим та пораненим. Принципами, сформульованими А. Дюраном, і донині керуються волонтерські організації усього світу.

У Загальній декларації волонтерства останнє визначено як: благодійна діяльність, яка здійснюється фізичними особами на засадах неприбуткової діяльності, без заробітної платні, просування по службі, заради добробуту та процвітання спільнот і суспільства загалом; гуманістична діяльність, яка спрямована на соціальну допомогу певним верствам населення, розвиток добробуту та процвітання суспільства [22]. У Законі України «Про волонтерський рух» визначено, що волонтер – це фізична особа, яка добровільно здійснює благодійну неприбуткову та вмотивовану діяльність, що має суспільно корисний характер [139].

Узагальнюючи наявні трактування доцільно запропонувати узагальнююче визначення, яке б охоплювало різні за своєю природою волонтерські рухи. Отже,

волонтерський рух – це один з компонентів суспільно-політичної системи, що представлений певним чином організованими громадськими (зокрема і політичними силами), які певною мірою усвідомлюють власну специфічність, особливості своєї ролі в розвитку громадянського суспільства загалом та забезпечення окремих його потреб, здійснюють свою діяльність, спрямовану на досягнення суспільно необхідних результатів.

Соціально неоднорідне суспільство характеризується наявністю різних соціальних груп, прошарків і верств населення, які переслідують свої інтереси та цілі, маючи різні соціальні, культурні, духовні, матеріальні потреби. Такі групи об'єднуються в громадські та політичні організації. Важливим провідником інтересів всіх прошарків громадянського суспільства є волонтерський рух, що являє собою масову організовану соціально-політичну активність, спрямовану на реалізацію специфічних цілей держави та її громадян, що потребують вирішення в конкретний проміжок часу.

Волонтерська діяльність є однією з форм соціальної активності через яку людина може зреалізувати себе як особистість. Вона здійснюється в різних сферах суспільного життя та може мати різні мотиви. Найчастіше в літературі описують альтруїстичне бажання допомогти іншим, але поряд із цим є потреба в спілкуванні, саморозвитку, набутті професійних знань та навичок, а наявність заохочень з боку організації також є вагомим стимулом для активної позиції людини у волонтерській діяльності [91, с. 350]. Так, за даними Національного центру волонтерської роботи у Великій Британії, головним мотивом участі у волонтерському русі є сама діяльність, яка інтегрує добровольців у суспільство, створюючи певну цілісність із ним (32% – потреба в почутті єдності з людьми) [11, с. 13].

Волонтерський рух може бути організованим (юридично оформленим у волонтерські громадські організації) та неформальним (юридично неформлені волонтерські ініціативи, що можуть бути тривалими або спорадичними). І хоча, за даними фахівців, в неорганізованому волонтерському русі є набагато більше осіб, ніж в організованому, необхідно зазначити, що досвід, набутий українцями

упродовж останніх двох років, свідчить: організовані волонтерські громадські організації більш ефективно та менш затратно виконують певні завдання, які належать власне до компетенції органів державної влади та місцевого самоврядування.

Робота волонтерських організацій у таких сферах, як соціальна допомога, надання безкоштовних інформаційних та юридичних послуг, організація спортивних, культурних та інших масових заходів розпочалась в Україні після проголошення незалежності, чим започатковано становлення соціального інституту волонтерства. В Україні відбувається безпрецедентна підтримка війська саме волонтерами. Часто такі дії супроводжуються ризиком для життя та здоров'я волонтерів, та, незважаючи на таку небезпеку, волонтерський рух розвивається і виходить на інший, якісно вищий, рівень.

Саме тепер завданням держави є зберегти цей прояв людського потенціалу шляхом підтримки та налагодження плідної співпраці між органами державної влади та волонтерським рухом. В Україні на даний час існує чотири типи організацій, які використовують працю волонтерів: державні установи, громадські організації, групи взаємодопомоги та Збройні Сили України. Відмінності між ними залежать від рівня формалізації відносин між організацією, волонтерами і клієнтами, джерел залучення ресурсів, рівня структурної організації і рівня діяльності даного об'єднання.

Процес інституціоналізації волонтерського руху в Україні характеризується: кристалізацією мотиваційної основи волонтерської діяльності; формуванням ціннісно-нормативної, символічно-сміслової та статусно-рольової структур, систем соціального контролю та передачі знань наступному поколінню; розробленням механізмів легітимації та легалізації волонтерської діяльності. Однак, не відбувається об'єднання волонтерських осередків в єдину структуру: на державному рівні вони зосереджені навколо діяльності Державної соціальної служби у справах сім'ї, дітей та молоді; на громадському – навколо Центру волонтеріату «Добра воля» та Ресурсного центру підтримки громадських організацій «Гурт».

Показником рівня інституціоналізації волонтерської діяльності є його легальність, легітимність та інституціональна інфраструктура. Але недоліком в цьому процесі є нетривалість, тимчасовість заняття доброчинністю значної частини активістів, що негативно впливає на рівень професіоналізму волонтерської роботи. На жаль, відсутні чіткі статистичні дані про кількість волонтерів та волонтерських осередків, якісні та кількісні показники їхньої діяльності, фінансового еквіваленту волонтерської.

У тих країнах, де існують міцні традиції волонтерства, у Великій Британії та Німеччині, добровільну діяльність і самих волонтерів захищено законом. Країни Центральної та Східної Європи теж зробили відчутний поступ від офіційного визнання волонтерства до створення правового поля, що сприяє розвитку волонтерської діяльності. Закони, що регулюють добровільну діяльність, прийнято в Хорватії, Чехії, Угорщині, Італії, Латвії, Литві, Люксембурзі, Македонії, Польщі, Португалії, Румунії, Іспанії [20].

Аналіз статусу волонтерів у світі засвідчує, що правове регулювання волонтерської діяльності потрібне для того, аби гарантувати добровольцям захист і відрізнити їх від найнятих робітників. В Україні питання законодавчого врегулювання волонтерської діяльності не вирішене на належному рівні. Центральним виконавчим органом державної влади, який опікується молоддю та співпрацює з волонтерськими організаціями ще до 2014 р. було Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту та Міністерство соціальної політики України. З кінця 2014 р. волонтерські організації активно співпрацюють з Міністерством Оборони України, Міністерством інформаційної політики України, парламентськими комітетами Верховної Ради України, окремі їхні представники є діючими радниками представників всієї владної вертикалі від Президента України до голів обласних і районних державних адміністрацій та керівників органів місцевого самоврядування.

У 2004 р. набув чинності Закон України «Про соціальні послуги», у двох статтях якого згадується волонтерство. У статті 1 цього Закону подається визначення основних термінів, в тому числі і «волонтер», а в статті 17 вказано, що

до надання соціальних послуг можуть залучатись волонтери, діяльність яких регулюється відповідним положенням, що затверджене постановою Кабінету Міністрів України. Організації, які залучають волонтерів користуються наказом Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту №204 від 30.01.2006 р. «Про затвердження типового положення про Школу волонтерів центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді» та Постановою Кабінету Міністрів України №1895 від 10.12.2003 р. «Про затвердження положення про волонтерську діяльність у сфері надання соціальних послуг».

До 2001 р. українське законодавство «не помічало» волонтерства, але і зараз для волонтерів не існує державної підтримки, адже їх неможливо відправити у відрядження, для них немає трудових угод та не нараховується трудовий стаж. Згодом прийнято такі рішення Верховної Ради, що забезпечують діяльність волонтерів, як Закон України №3236-VI від 19.04.2010 р. «Про волонтерську діяльність» [139] та Закон України №2118-VI від 13.04.2010 р. «Про волонтерський рух» [138].

Держава зацікавлена в підтримці волонтерських ініціатив, значна частина яких сьогодні спрямована на забезпечення потреб української армії. Окрім цього сили окремих волонтерів скеровані на розв'язання проблем профілактики ВІЛ/СНІДу, наркоманії, алкоголізму, надання допомоги багатодітним та малозабезпеченим сім'ям, пропаганди здорового способу життя тощо.

Низка волонтерських програм спрямована на розвиток творчих починань молоді, її лідерських якостей з участю надалі в громадському житті країни. Європейська інтеграція України за безпосередньої участі молодіжних організацій загалом та волонтерських зокрема має розглядатись як важливий крок у формуванні сильної держави, у прискоренні системних реформ. У жодному разі ми не повинні допустити, щоб самі волонтери розглядались, як джерело проблем, а не як рівноправний партнер у процесі їх вирішення.

Важливим нормативно-правовим актом щодо сприяння розвитку інститутів громадянського суспільства, зокрема волонтерського руху, є розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.11.2007 р. «Про схвалення

Концепції сприяння органам виконавчої влади розвитку громадянського суспільства» [143, с. 89.]. Концепція визначає основні засади діяльності органів виконавчої влади, що скеровані на створення сприятливих умов для розвитку громадянської культури суспільства, зокрема виявлення активної громадянської позиції щодо участі в процесах формування та реалізації державної політики, усвідомлення позитиву від співпраці між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства.

Звичними стали науково-практичні конференції, круглі столи, наради, політичні ток-шоу та інші формати зустрічей, де спільно обговорюють та дискутують представники органів державної влади та волонтерів.

Отже, волонтерські організації країни мають значний вплив на розвиток соціальної сфери та формування громадянського суспільства. Нині спостерігається стрімке зростання попиту на волонтерські послуги. Участь у добровільному русі не має релігійних, расових, вікових, гендерних і навіть політичних меж. Численні міжнародні мережі волонтерських організацій залучають до своїх проектів і програм мільйони людей щорічно. Чимало зусиль для популяризації волонтерства докладають не лише благодійні та волонтерські організації, а й державні структури. У світовій практиці найголовнішою ознакою волонтерства є те, що особа частину свого вільного часу, сил, енергії, знань та досвіду добровільно, без примусу та вказівки згори витрачає на здійснення корисних справ окремим громадянам і суспільству загалом. Також варто відзначити, що значна кількість організацій об'єднана в глобальний світовий волонтерський рух, і ця діяльність підтримується світовою спільнотою. Для подальшого розвитку українського волонтерського руху потрібно вдосконалювати і національні нормативно-правові акти в цій сфері.

Про безперечну користь від волонтерської діяльності йдеться в багатьох міжнародних програмах і документах. У 1985 р. було засновано Міжнародний день волонтерів (5 грудня). Тоді Генеральна асамблея ООН закликала уряди сприяти поширенню інформації про роботу добровольців для залучення до волонтерського руху дедалі більшої кількості людей з різних сфер діяльності. А



2001 р. було оголошено Міжнародним роком волонтерів. За підсумками міжнародних досліджень, проведених у зв'язку з цією ініціативою, ООН у своїх резолюціях рекомендувала всім державам передбачати волонтерство в національних стратегіях соціально-економічного розвитку, знайти і зняти в своїх законах усі бар'єри, які прямо або побічно заважають людям вести волонтерську діяльність, послабити податковий тиск, що ставить волонтера в не вигідне становище. Крім того, ООН закликала світову спільноту надати волонтерам, поважаючи їхню незалежність, правовий статус і належний соціальний захист.

Волонтерський рух варто розглядати як суб'єкт суспільних перетворень у реалізації державотворчих процесів всередині країни. Адже небайдужі громадяни намагаються об'єднатись у громадські організації з метою участі в прийнятті суспільно важливих рішень. Зі свого боку держава, завданням якої є створення необхідних соціально-економічних, політико-правових, організаційних умов і гарантій для соціального становлення, розвитку кожної окремої людини та суспільства загалом, повинна бути гарантом якісного розвитку волонтерської діяльності. Тому, одним із шляхів вирішення актуальних проблем волонтерського руху є регулювання діяльності волонтерів на законодавчому рівні, подальша активна участь волонтерських організацій в державотворчих процесах та управлінні самою державою. Влада повинна всебічно сприяти такій участі та забезпечувати необхідне нормативно-правове регулювання.

Отже, дослідження комунікативних аспектів сучасних інструментів мережевого суспільства стосувалося з'ясування теоретико-методологічних засад особливостей політичної комунікації в системі державного управління в Україні, мікротаргетингу як складової інтенсивної комунікації, формування GR-комунікацій в системі взаємозв'язків між органами державного управління та бізнесу, застосування краудсорсингу та краудфандінгу в практиці публічного адміністрування, комунікації між представниками волонтерського руху і держави.

## 2. 3. Формування ефективної комунікації засобами сучасних управлінських технологій

Дослідження комунікативних аспектів сучасних управлінських технологій в предметній площині нашого дослідження передбачає вивчення теоретико-методологічних засад: застосування аут-технологій; забезпечення надання якісних послуг органами публічної влади; медіа-освіти та медіа-грамотності; трансцендентності як специфічної соціально-психологічної ознаки лідера; попередження професійного вигорання.

Питання застосування аут-технологій в державному управлінні включає в себе порівняльний аналіз сучасних аут-технологій у системі управління загалом, узагальнення теоретико-методологічних засад аутсорсингу, аутстафінгу, інсорсингу, ауттаскінгу та аутплейсменту. Зважаючи на те, що такі аут-технології як аутсорсинг, аутстафінг, інсорсинг, ауттаскінг та аутплейсмент активно використовують у передовій практиці менеджменту, актуальність даного дослідження обумовлена необхідністю теоретико-методологічного обґрунтування необхідності їх застосування у сфері державного управління для забезпечення ефективності комунікацій в публічній сфері.

Науковий дискурс аут-технологій не позбавлений уваги дослідників, але особливістю є те, що кожна з цих технологій досліджується різними дослідниками окремо від інших. М. Михайлов під аутсорсингом розуміє передачу традиційних й органічно властивих суб'єктам права функцій виконавцям назовні [92, с. 12], Є. Румянцева – спосіб оптимізації підприємства шляхом передачі непрофільних функцій зовнішнім спеціалізованим компаніям [151, с. 31–32], а К. Хомутінікова визначила аутсорсинг в управлінні проектами як передачу непрофільних функцій щодо управління проектами компанії третій особі, яка спеціалізується в галузі проектного управління [194, с. 18–19].

Американські дослідники аут-технологій Д. Браун і С. Вілсон розглядають аутсорсинг як інструмент з управління змінами, викликами та можливостями

шляхом отримання певної послуги від джерела ззовні і поділяють його на три види [215, с. 18]:

1. Тактичний аутсорсинг використовують при необхідності швидкого досягнення поставленої цілі (наприклад, прибирання приміщень компанії).

2. Стратегічний аутсорсинг використовують при довгостроковій перспективі вирішення певних питань компанії (наприклад, звільнення висококваліфікованих фахівців від рутинних завдань, забезпечуючи тим самим час на креативні ідеї та рішення поставлених проблем).

3. Трансформаційний аутсорсинг потребує суттєвих інновацій в організації роботи компанії, що в майбутньому гарантує збільшення прибутку (найскладніший вид аутсорсингу, переважно застосовують при повному перезавантаженні процесів управління компанією).

Дж. Хейвуд визначав аутсорсинг як переведення внутрішнього підрозділу чи підрозділів підприємства та всіх пов'язаних з ними активів в організацію постачальника, що запропонує надавати послугу протягом певного часу за обумовленою ціною [189].

Вивчаючи аутсорсинг у банківській системі українські науковці Б. Усач й О. Мельниченко вважають його певною стратегією управління підприємством, яка передбачає реструктуризацію як внутрішніх корпоративних процесів, так і зовнішньої діяльності компанії. Завдяки аутсорсингу компанія отримує доступ до використання нових технологій, специфічних знань та навиків, а також високопрофесійного досвіду у вирішенні аналогічних завдань офіційно ззовні [180, с. 92].

Ф. Павелка, досліджуючи аутсорсинг в банківській системі Чехії, виокремив четвертий його вид – глобально інтегрований аутсорсинг підприємства, що виникає внаслідок стрімкого переходу функціонування банківської системи на засади стратегічного та трансформаційного аутсорсингу [155, с. 76]. Окрім того, він вважає інсорсинг способом оптимізації внутрішнього аутсорсингу, основним мотивом для якого є отримання синергетичного ефекту за допомогою процедури об'єднання в системі використання мульти-брендингу,

інформаційних систем, багатоканальних способів розподілу, централізації та концентрації оперативної діяльності [255, с. 77]. Синергетичний ефект інсорсингу полягає в передачі завдань реорганізації всередині групи, виконання для замовника таких послуг оперативного характеру, як сканування документів, ведення бухгалтерського обліку та розрахунку поточних виплат, адміністрування порядку денного, обробка виписок по рахунках, зберігання документів, забезпечення безпеки банківських терміналів та банкоматів тощо [255, с. 78].

Різницю між аутсорсингом та інсорсингом Г. Козорезова вбачає у гнучкості розміру витрат при зміні обсягу виробництва послуг (аутсорсинг) та стабільності розміру витрат за допомогою наявних потужностей компанії. Обидва методи використовують з метою скорочення витрат за рахунок невикористаних потужностей, а інсорсинг переважно вибирають за умови наявності надлишкової продукції або конкурентної переваги у вигляді надсучасної технології, унікального ресурсу чи ефективного процесу, тому процесу його застосування властива сезонність [78].

Як «високі технології менеджменту» охарактеризували аутсорсинг та аутстафінг Б. Анікіна та Н. Рудая [2, с. 71], а автори «Современного экономического словаря» Б. Райзберг, Л. Лозовський та Є. Стародубцева визначення аутстафінгу подають так: «Це технологія менеджменту, яка заснована на кооперації управлінських процесів шляхом залучення зовнішніх організацій і персоналу управління зі сторони, передачі їм ряду функцій управління» [147].

Проблему застосування аутсорсингу в державному управлінні актуалізували у своїх працях Т. Браун, Т. Хілі, А. Какабадзе, Н. Какабадзе, Д. Ліндер, Д. О'Луні, М. Потоскі, П. Селденштат, Д. Ван Слайк, А. Літвак, А. Шестопєров, О. Шестопєров, Л. Василенко, Л. Демидова, А. Філатова та інші. Окрім того, дана проблематика впродовж тривалого часу є предметом дослідження міжнародної консалтингової компанії «Accenture» та експертів Вищої школи економіки й автономної некомерційної організації «Національний інститут системних досліджень проблем підприємництва».

Аналізуючи наявні публікації за цією проблемою, можна стверджувати про недостатній рівень наукового опрацювання теми загалом. Особливо бракує інформації в наукових публікаціях про аут-технології в контексті шляхів їх використання в державному управлінні. Перш ніж пропонувати можливості адаптації аут-технологій до використання в системі державного управління в Україні, слід уточнити зміст, механізми дії найбільш поширених аут-технологій, а саме: аутсорсингу, інсорсингу, ауттаскінгу, аутстафінгу та аутплейсменту.

Адаптація методів аут-технологій до використання в сфері державного управління передбачає окреслення сутності та змісту цих технологій, уточнення основних понять і їх кореляційних залежностей. У перекладі з англійської мови „out” – «назовні», «ззовні», «із». Тобто, аут-технології є тим інструментом ефективного менеджменту, наявними засобами якого ми можемо оптимізувати виробничі процеси всередині компанії шляхом винесення чи виведення «за межі» певних функцій чи ресурсів, зокрема і людських.

Найпоширенішим видом аут-технологій є аутсорсинг, що складається з англійських слів «outside resource using» і означає «використання зовнішніх джерел для отримання ресурсів, яких не вистарчає». Тобто, це передавання певних завдань зовнішнім виконавцям, і засоби аутсорсингу є своєрідними комунікаціями між замовником та виконавцем певного замовлення.

І. Котляров вважає, що доречніше розглядати аутсорсинг як використання зовнішніх ресурсів для виконання власних задач, а не як передачу процесів стороннім виконавцям, і класифікує його за економічним критерієм (типу ресурсів, необхідних для виконання певних функцій) на такі види:

- аутсорсинг капіталу (замовлення на виконання певної продукції компанія-замовник розміщує під своєю торговельною маркою);
- аутсорсинг праці (залучення персоналу);
- аутсорсинг інформації (передають збір та аналіз певної інформації).

В окремих випадках доручають напрацювати певну схему дій, базуючись на отриманій інформації); аутсорсинг підприємницьких здібностей (замовник користується зовнішнім інтелектуальним ресурсом для забезпечення власної

підприємницької діяльності. Сюди відносять франчайзинг і ліцензування); змішаний аутсорсинг (з метою виконання певного замовлення аутсорсер користується кількома видами ресурсів) [89].

У процесі своєї діяльності великі холдинги використовують такий різновид аутсорсингу, як інсорсинг (виконавцем є дочірня чи афілійована компанія – одна з двох компаній, яка є дочірнім підприємством третьої та володіє пакетом акцій, меншим від контрольного) [56, с. 25]. Тобто, ресурси для виконання завдання знаходять всередині компанії.

Інший різновид аутсорсингу - ауттаскінг передбачає часткову передачу окремих завдань за межі компанії. Ауттаскінг (англ. «out» – «зовнішній» і «task» – «задача», «завдання») – передача стороннім організаціям відповідальності за виконання ряду задач, управління визначеною технологією, надавання конкретної послуги. Відмінність від аутсорсингу полягає у менших масштабах, розподілом доручень між невеликими фірмами [146, с. 37]. Замовник делегує виконавцю частину певного проекту і визначає терміни виконання. Перевага ауттаскінгу полягає у відносній дешевизні послуги, короткому терміні виконання і простоті контролю за процесом виконання.

Особливим видом взаємовідносин між організацією і працівником є аутстафінг. У перекладі з англійської («out» – «вивід», «staffing» – «штат») дослівно означає «виведення за штат». Шляхом переводу працівника із штату компанії-замовника в штат компанії-провайдера регулюється кількість працюючих в даній компанії, офіційно не зменшуючи загальну чисельність штату. Такі працівники залишаються працювати на своєму робочому місці і виконувати ті ж самі функціональні обов'язки, що і раніше. Відмінність полягає в тому, що всю юридичну відповідальність за них бере на себе компанія-провайдер. Компанія-провайдер забезпечує також ведення кадрового діловодства та бухгалтерського обліку, що передбачає прийом і звільнення з роботи, виплату заробітної плати, планові відрахування у соціальні фонди, оформлення щорічної відпустки, відряджень, лікарняних листів, вирішення трудових спорів, забезпечення соціальним та медичним страхуванням за домовленістю. Вперше

процедура аутстафінгу застосована у кінці 60-х рр. ХХ ст. у США, коли набула поширення практика позики працівників. Відтоді кількість надавачів послуг аустафінгу щорічно зростає, що свідчить про ефективність такої аут-технології, адже за її допомогою компанія отримує змогу зосереджуватись на стратегічних питаннях розвитку та ведення бізнесу без розпорошення власного ресурсу на вирішення супутніх проблем. На сьогодні у США механізми реалізації надання послуг аутстафінгу, на відміну від України, є законодавчо врегульованими.

Ще однією поширеною аут-технологією щодо кадрової політики є аутплейсмент (з англ. «out» – «за» і «place» - «місце»), що застосовується у розвинутих країнах з метою підтримки працівників, яких планують звільнити із займаної посади. Таку підтримку здійснюють спеціально підготованими спеціалістами, зі знаннями діючого цивільно-правового законодавства психології, конфліктології та володінням постійно оновленої бази даних вакантних місць та кон'юктуру ринку праці загалом. Мета діяльності спеціалістів із аутплейсменту – зробити невідворотній процес звільнення чи переведення працівника менш стресовим, обійти всі «гострі кути», що можуть виникнути в процесі звільнення працівників. Тобто, за власний рахунок компанія реально надає підтримку таким особам шляхом психологічного супроводу впродовж визначеного періоду, сприяння у пошуку нового місця праці через професійні агентства з працевлаштування, проведення тренінгів із розвитку навичок ефективної комунікації, вміння самопрезентації, підвищення кваліфікації, складання резюме. Окремі компанії дають право такому працівнику на скорочений робочий день з метою пошуку нового місця праці чи навчання для отримання нової професії.

Ф. Хміль визначає такі типові складові аутплейсменту: цілі програми і засади співпраці учасників програми; система контактів; аналіз ринку праці; аналіз потенціалу працівників та їх очікувань щодо праці; центр консультацій; загальне навчання; спеціалізоване навчання; моніторинг ефектів програми [192, с. 378].

Загалом, згідно зі статистикою компаній провайдерів послуг із аутстафінгу 46% замовлень припадає на адміністративний персонал, 24% – на фінансистів

середнього рівня, 14% – на ІТ-спеціалістів, 10% – на топ-менеджерів, 6% – на робітничі спеціальності [204].

Гострота проблеми реформування державного управління є особливо характерною для сьогодення. Центральною ідеєю реформи є перехід від принципу тривалого бюрократизму та дублюючих функцій в органах влади до принципу якісного надання адміністративних послуг громадянам України. Найбільшою помилкою в процесі реформування будь-якого органу влади є те, що ініціатором, виконавцем і контролером окремо взятої реформи в окремо взятому структурному підрозділі системи державного управління є той самий структурний підрозділ. Саме тут і криється ядро стабільної неефективності запроваджуваних реформ в Україні. У контексті даної проблеми доцільно застосовувати аут-технології, широкий спектр характеристик яких здатен перекрити всі проблемні питання в процесі системного реформування державного управління.

Окремі експерти вважають, що задекларовані в «Стратегії сталого розвитку «Україна–2020» 62 реформи та програми розвитку держави, які планується здійснити за 5 років, можуть не лише переобтяжити вітчизняне державне управління та, зрештою, зробити його низькоефективним, а й стримати економічний розвиток України [92]. Історія виникнення і розвитку аут-технологій підтверджує ефективність їх використання саме у період реформ з метою мінімізувати навантаження на органи державної влади. Це підтверджує аналіз зарубіжного досвіду, який вказує на безпосередній зв'язок розвитку інструментів аут-технологій з реформуванням державного управління у процесі трансформації в публічне адміністрування. Адже, аут-технології є тим інструментом, що забезпечить перехід державного управління до ключових принципів публічного адміністрування, а саме: децентралізація управління; впровадження ринкових механізмів в державному управлінні; підвищення рівня вимог до ефективності та результативності діяльності органів державної влади; прозорість процесів державного управління.

Як уже неодноразово наголошувалось, однією із визначальних передумов ефективної комунікації є належний рівень суб'єктів комунікації (рівень



суб'єктності комунікаторів). Під останньою ми розуміємо їх спроможність забезпечити весь комплекс комунікативної взаємодії як способу та засобу вирішення завдань. У кризових суспільних ситуаціях особливо актуалізується питання належного рівня суб'єктності комунікаторів, коли це може набувати форми загрози національній безпеці. Так, в умовах тривалої інформаційної війни проти нашої держави важливого значення для забезпечення національної безпеки набуває проблема медіаграмотності громадян, як відповідна викликам середовища їх життєдіяльності «здатність використовувати, аналізувати, оцінювати і передавати повідомлення у різних формах» [239].

Сприйняття інформації індивідом, групами і суспільством часто відбувається стереотипно, не рефлексивно та не критично. Закономірності натовпу, медіаманіпуляції на політичних ток-шоу та відсутність державної політики щодо медіаосвіти, скерованої на розвиток рівня медіакомпетентності громадян сповільнюють процеси становлення громадянського суспільства. Навіть більше, безграмотність у сприйнятті інформації стала каталізатором таких руйнівних процесів для нашої держави, як анексія частини території України та тривала гібридна війна на її сході.

Регулярні соціологічні дослідження, які проводить Індустріальний телевізійний комітет, підтверджують низький рівень інформаційної зацікавленості громадян у аналітичних пізнавальних наукових, науково-популярних, передачах. Натомість, традиційно перші місця у рейтингу займають розважальні. Наприклад, у лютому 2016 р. у першу десятку топ-програм, окрім телесеріалів і розважальних програм («Стосується кожного», «Голос країни», «Україна має талант. Діти» та ін.) ввійшли лише дві інформаційні програми: «ТСН» і «Подробиці» [63].

Серед дослідників проблем медіаграмотності та медіаосвіти населення достатньо обґрунтованою є теза щодо зростання рівня медіакомпетентності громадян за умов високого рівня їх освіченості та досконалої цілеспрямованої державної політики у цій галузі. Окрім того, держава має забезпечити доступність отримання інформації з різних джерел шляхом інтернетизації всіх населених

пунктів, тим самим запропонувавши альтернативні телебаченню джерела отримання інформації.

Соціально-економічне зростання держави є неможливим без розвитку науки й освіти, у свою чергу, якісний рівень освіти неможливий без медіаграмотності споживачів інформації. В економічно розвинених країнах світу предмет медіаосвіти інтегровано в навчальний процес як базову частину шкільної чи позашкільної освіти. Від уміння працювати з інформаційними джерелами, тобто від здатності їх сприймати, аналізувати та тлумачити, спроможності самостійно наповнювати їх змістом, залежить розумовий потенціал нації як рушійної сили побудови ефективною інтелектуальною публічною політики та публічного адміністрування. Окрім того, наявність медіаімунітету у суспільства і громадянина сприятиме формуванню системи національних цінностей як чинника сталого розвитку української нації, шляхом витіснення зі свідомості громадян «совкової» ментальності та стереотипів.

Попри відсутність чітких кроків держави щодо «медіа імунізації» громадян, перші кроки в цьому напрямку були зроблені ще у 2010 р., коли постановою Президії Національної академії педагогічних наук України (протокол № 1-7/6-150 від 20.05.2010 р.) було ухвалено Концепцію впровадження медіаосвіти в Україні, яку розробили Академія української преси спільно з Інститутом соціальної і політичної психології Академії педагогічних наук України [64]. Ця Концепція інтегрує особливості провідних світових моделей медіаосвіти, а саме: із канадської – формування критичного мислення; із французької – становлення і розвиток громадянського суспільства; із американської – партнерські відносини між викладачем та учнем; із англійської – поєднання теорій «щеплення» та естетики [64].

У процесі реалізації Концепції були започатковані експерименти із запровадження медіаосвіти як навчальної дисципліни в окремих школах України: навчаючи самих вчителів та викладачів навикам володіти необхідним інструментарієм аналізу медіаресурсів з метою подальшого навчання ними самими інших. На теперішній час предмет медіаосвіти викладають учням 10-х

класів у близько 200-х загальноосвітніх школах і, згідно з даними дослідження про доцільність запровадження курсу медіаосвіти, яке проводилось Київським міжнародним інститутом соціології на замовлення ГО «Телекритика» впродовж 2015 р. і завершилось у лютому 2016 р., 45% громадян вважають за необхідне його запровадження і це при тому, що лише 35% респондентів стверджують, що медіа впливають на їхню політичну позицію та соціальну поведінку [249].

В умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікативних технологій та, особливо, в умовах інформаційної війни, державною політикою повинно бути передбачено навчання громадян вміти відповідати викликам інформаційного суспільства, перш за все шляхом навчання підростаючого покоління навикам безпечної та грамотної взаємодії з навколишнім інформаційним простором. Статистичні дані свідчать про стійку тенденцію зміни формату та переміщення спілкування дітей і молоді у бік віртуального простору (Інтернет та телебачення). І тут приховані такі ризики, як нагромадження неверифікованої інформації зі складовими маніпулювання свідомістю та індокриннації, що знижує рівень психологічної безпеки особи і у перспективі руйнує її самоідентифікацію як основи побудови громадянського суспільства.

Питання національної інформаційної безпеки впродовж останніх двох років є у фокусі уваги при формуванні державної політики у суміжних галузях. Так, важливим кроком є розроблення Концепції інформаційної безпеки України [86], яка передбачає напрацювання таких важливих документів, як Державна програма підготовки та перепідготовки спеціалістів з інформаційної безпеки, Державна програма з питань єдиної офіційної комунікативної політики тощо. Проте, не згадано про важливість запровадження масштабного медіаосвітнього процесу не лише як стабілізуючого чинника формування громадянського суспільства, але й як складової форсайтингу національної безпеки України. Адже внаслідок розвитку медіаосвіти та медіаграмотності стає можливим формування відповідних глобальним викликам пріоритетів та максимальної мобілізації суспільства на досягнення нового рівня розвитку України.

Тотальна природа комунікацій, яка проявляється формою, способом, механізмом взаємодії суб'єктів у процесах суспільної діяльності, забезпечує їй ту особливість, завдяки якій вона стає тою ланкою, через яку можна суттєво впливати на удосконалення різних процесів у системі державного управління. Саме тому важливим є питання комунікаційного аспекту забезпечення надання якісних послуг органами публічної влади, зокрема регіонального рівня.

В умовах глобалізації існування України як суверенної, незалежної, правової, демократичної, соціальної держави неможливо без докорінної модернізації всієї системи публічного управління. Така модернізація повинна бути спрямованою, перш за все, на запровадження нової ідеології функціонування органів публічної влади регіонального рівня як діяльності щодо забезпечення надання адміністративних послуг. Сучасною тенденцією розвитку публічного врядування є кардинальна зміна ролі органів влади в суспільстві, їхнього взаємозв'язку з громадянами. Формування маркетингової моделі державного управління характеризується встановленням клієнтоорієнтованості органів публічної влади та партнерських відносин між державою і суспільством.

Унаслідок адміністративних перетворень в Україні відбуваються значні зміни в діяльності органів публічної влади і відносинах держави та громадянського суспільства, в яких органи влади виступають як адміністративні структури, що надають послуги, а громадськість – як клієнт, що їх отримує. Запровадження нової парадигми функціонування органів державної виконавчої влади й органів місцевого самоврядування потребує переорієнтації форм і методів їхньої діяльності на задоволення потреб споживачів публічних послуг, переосмислення концепції управління суспільною інформацією та забезпечення надійного зворотного зв'язку з громадськістю [170, с. 7].

Адміністративна послуга, відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», – це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи згідно з чинним законодавством [137]. Суб'єктами надання

адміністративних послуг є бюджетні установи, а саме: органи виконавчої влади, інші державні органи, органи місцевого самоврядування, уповноважені цим Законом надавати адміністративні послуги. До адміністративних послуг відносять: видачу, переоформлення та анулювання ліцензій, дозволів та інших документів дозвільного характеру; видачу посвідчень, сертифікатів, свідоцтв, атестатів, патентів, технічних експертиз, витягів з технічної документації, паспортів, надання довідок, висновків та ін.; реєстрація, нострифікація та верифікація документів. До адміністративних послуг не належить контрольна діяльність (проведення перевірки, ревізії, інспектування тощо), освітні, медичні та господарські послуги, які надаються органами виконавчої влади, державними підприємствами, установами та організаціями.

З метою покращення якості надання адміністративних послуг та зменшення корупційних ризиків у 2014 р. на регіональному рівні при місцевих державних адміністраціях утворено центри надання адміністративних послуг. До компетенції таких центрів належать послуги з видачі (переоформлення, видача дублікатів, анулювання) документів дозвільного характеру у сфері господарської, підприємницької та іншої діяльності громадян. Роль центрів у системі надання послуг зводиться до прийому документів заявника та видачі результатів адміністративної послуги, адже надання самої послуги так і залишається сферою компетенції відповідного органу виконавчої влади.

Прийняття Закону України «Про адміністративні послуги» сприяло поширення використання інформаційно-комунікаційних технологій як обов'язкового елемента діяльності органів місцевого самоврядування таких, як офіційний веб-сайт, електронна пошта, електронна взаємодія між органами влади. Серед представників органів публічної влади є поширеною практика спілкування з громадськістю на власних сторінках у соціальних мережах. Зазначені засоби комунікацій значно спрощують виконання одного з головних завдань органів влади регіонального рівня – надання публічних (громадських, муніципальних, соціальних, адміністративних, управлінських та ін.) послуг населенню з метою забезпечення задоволення його потреб у різноманітних сферах життєдіяльності.

Інформація та комунікація виступають основою процесу надання адміністративних послуг під час провадження органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, їх посадовими і службовими особами діяльності щодо забезпечення реалізації та захисту прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб, зокрема щодо отримання послуг, та виконання ними визначених законом обов'язків, регламентувати процедури розгляду адміністративних справ. Комунікації на регіональному рівні є важливою формою взаємодії різноманітних суб'єктів і об'єктів управління, оскільки забезпечують взаємоузгодження позицій у постійному діалозі між владою і громадськістю. Шляхом комунікації здійснюється інформування населення, владні структури та інститути громадянського суспільства, дозволяють видавати накази, ухвалювати законодавчі акти, роз'яснювати людям необхідність здійснення реформ та прийняття управлінських рішень. Саме тому дослідження надання послуг як процесу комунікації в органах публічної влади є актуальною науковою проблемою, тому що в сучасних умовах комунікація є невід'ємною складовою будь-яких форм суспільних відносин, зокрема у встановленні партнерської взаємодії між місцевими органами влади та громадськістю.

Особливо актуальні проблеми комунікації на рівні органів місцевого самоврядування. Саме тут відбувається налагодження контактів влади з цільовими аудиторіями населення, узгодження надання публічних послуг з потребами громадян, здійснення контролю якості цих послуг та оперативне реагування на зміни в інформаційному просторі.

Надання доступних, зручних адміністративних послуг високої якості критично важливе для громадян. Однак станом на березень 2013 р. 65% громадян України були частково або повністю незадоволені якістю послуг, які надають органи місцевої влади [119]. Серед основних проблем, які фіксують громадяни, є складність процедур, довгі черги, територіальна розпорошеність адміністративних органів, відсутність належної інформації, незручний режим роботи адміністративних органів тощо.

В Україні ряд органів державної влади та місцевого самоврядування вже впровадили ініціативи, спрямовані на підвищення якості надання адміністративних послуг на місцевому рівні через створення центрів надання адміністративних послуг, упровадження систем управління якістю надання таких послуг відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2008 [235], реалізацію проектів соціальних інновацій та інші ініціативи.

Упродовж останніх 20 років було важливо зрозуміти громадянина як клієнта публічних послуг і зорієнтувати процеси організації на задоволення очікувань клієнтів. Зазвичай громадянина-клієнта розглядають як основного платника податків, замовника або користувача публічних послуг. Але в останні роки поряд із цим поступово відбувається розвиток відкритого громадського сектора із впровадженням принципів відкритих інновацій. Реалізація принципу «орієнтації на клієнта» поступово перетворюється на інтеграцію клієнтів-громадян до систем управління організаціями публічного управління. Органи публічної влади констатують значну користь від співпраці представників зацікавлених сторін у процесах вироблення, реалізації та оцінювання наслідків політичних рішень. Широке впровадження електронного урядування зумовило підвищення якості надання послуг за критеріями скорочення термінів та підвищення прозорості відповідних процесів, а також залучення клієнтів-громадян до оцінювання якості послуг за допомогою мережевих ресурсів Інтернету. Подібна практика відкрила абсолютно нові можливості для перепроєктування організаційних структур і процедур, зокрема, і щодо спілкування із зовнішніми зацікавленими сторонами.

Необхідність та невідворотність змін у підходах до залучення громадськості обумовлена такими факторами як: інформаційна революція (стрімке поширення новітніх комунікаційних технологій через Інтернет); соціальна революція у спілкуванні (динамічний розвиток мережевих спільнот); економічна революція як наслідок нового поділу праці (знання як основа конкурентоспроможності, «віддалені» робочі місця тощо); демографічна революція [229].

Звернувшись до історії державотворення, можна прослідкувати процес народження лідера, характеристики якого чітко відповідають вимогам певної історичної епохи (філософи, військові, реформатори тощо), оскільки для кожного етапу суспільно-політичного розвитку системи характерними є свої методи формування специфічних соціально-психологічних ознак лідерства. Вагомим критерієм для сьогодення є здатність лідерів проводити ефективні системні реформи в державі. У свою чергу, щоб спрогнозувати результати реформи, відповідальні за її успішне проведення особи повинні мислити, абстрагуючись від існуючих стереотипів, тобто бути трансцендентними до них.

Термін «трансцендентність» запозичений із західноєвропейських мов у середині XVIII ст. математиками для позначення чогось недосяжного, формально не розрахованого, як число «пі» - 3,1415926..... У значенні «того, що виходить за межі» слово починають застосовувати в інших науках і сферах діяльності, перш за все в філософії та релігії. Саме під таким трактуванням цей термін увійшов у всі сучасні словники. Звертаючись до коренів слова відкриваємо глибші пласти його змістових відтінків. Латинське «transcendentis» – складне слово: перша його частина: «trans» - за, через; друга – «sudentis» походить від латинського «scandere» – влізати, підніматись. Той самий корінь й у слова scan – сканувати, тобто шукати, переглядати, вивчати, аналізувати, розглядати [174]. Отже, трансцендентний – той, котрого не можна знайти, побачити, розглянути. Це здатність людини піднятися над чимось. У контексті трансцендентності лідера в соціально-економічному бутті досліджуваний термін означає раціональну здатність особи піднятися над загальноприйнятими моральними та культурними нормами (стереотипами), традиційними цінностями з метою досягнення успіху в процесі здійснення реформ в окремій сфері своєї діяльності.

Уперше сформував і висловив філософію трансценденталізму відомий мислитель Е. Кант, згодом, у XX ст. її застосував науковець Р. Емерсон, а у XXI ст. – психолог А. Манегетті.

Аналізуючи яскраві приклади трансцендентності лідерів, згадаємо особистість Прем'єр-міністра Великої Британії 1979–1990 рр. М. Тетчер. Ставши



першою жінкою-прем'єром у консервативній Британії, вона, попри дуже складну атмосферу загальної економічної кризи в країні та жорсткий опір з боку «старої бюрократії», зуміла досягнути значно кращих результатів своєї діяльності, ніж її попередники. Щоб врятувати економіку Великої Британії, М. Тетчер проводила жорстку соціальну політику, за що й отримала назву «Залізна Леді». Розуміючи, що саме система соціальної допомоги населенню і є головним джерелом соціальних проблем, вона рішуче взялась її реформувати, тим самим викликаючи до себе шквал критики від опонентів і нелюбов простих громадян. Та будучи трансцендентною до цього, завжди рішуча і непохитна, вона публічно переконувала у правильності своїх дій. Завдяки таким реформам та акценту на розвитку малого та середнього бізнесу зміцнилась самосвідомість англійців. Вони зрозуміли, що лібералізація економіки, створення впевненого у власних силах бізнесмена є значно ефективнішою альтернативою асистенціальній системі країни. Можемо припустити, що саме завдяки своїй властивості трансцендентності М. Тетчер відбулась як один з найуспішніших реформаторів двадцятого століття і тим самим забезпечила зростання міжнародного авторитету Великої Британії [177].

Лідер народжується із таким внутрішнім потенціалом, який саме йому допомагає досягнути більшого ніж інші люди. Проте справжнім лідером стає той, хто, незважаючи на загальноприйняті канони чи неписані правила, створює себе сам і досягає успіху завдяки самовдосконаленню та постійному розвитку. Тобто, важливою передумовою самоствердження як лідера та його успіху є особиста трансцендентність до всього, непов'язаного з об'єктом діяльності. Якщо лідер не використовує та не розвиває свій потенціал, тоді він впевнено регресує. Державна політика повинна бути скерована на допомогу у самостверженні особи як лідера. Розвиваючи у працівника почуття всеохоплюючої відповідальності, суспільство гарантує собі невинну еволюцію, благополуччя, розвиток громадянського суспільства, встановлення справжньої демократії, наділяючи владними повноваженнями справді тих, хто цього вартий [100, с. 37].

За сучасних умов нездатність прогнозувати розвиток подій політичної ситуації означає нездатність проводити реформи. Відчуття невпевненості в діях виникає через відсутність розуміння глибинних причин існуючої системної кризи, непереконливість запропонованих шляхів виходу з неї. Тому аксіомою для державних лідерів повинна бути неприпустимість відсутності компетентності в державній політиці, наслідком якої є неефективність антикризових дій представників влади, їх розгубленість та невпевненість в процесі прийняття важливих рішень. Недопустимим є залежність долі народу від політичного успіху окремого політика, що, на превеликий жаль, часто спостерігається за роки незалежності нашої держави.

Проблему формування управлінської еліти, тобто майбутніх лідерів, слід вирішувати шляхом послідовних дій від пошуку таких лідерів ще в школі до подальшого їх супроводу у професійному формуванні та розвитку. Адже молодь повинна змінити свою життєву орієнтацію з пасивної, споживацької на активну, творчу. Одними з основних критеріїв професійної досконалості повинні бути моральність, інтелект, креатив і швидкість при прийнятті необхідних рішень, уміння долати негативний вплив стереотипів. Лише в такому випадку можна сподіватись на успіх у реформуванні українського суспільства, побудові міцної європейської держави та залучення України до цивілізованого світового співтовариства на рівних правах.

Прискорення темпів практичного вирішення вищезгаданих проблем потребує спеціального, цілеспрямованого, поглибленого дослідження та вивчення базових рис, ознак і критеріїв, притаманних видатним лідерам, представникам політичної, економічної та інших еліт. Отримання додаткової інформації щодо необхідності лідера бути трансцендентним дасть змогу переглянути існуючі та й сформувані нові підходи до управління процесами формування майбутніх лідерів в Україні, адже лідерство є іманентне природі людини та наявне в усіх спільнотах. Воно є сталою формою взаємодії людей і засобом вирішення суспільних проблем.

В умовах активізації політичної свідомості суспільства та підвищення його інтересу до питань внутрішньої та зовнішньої державної політики особливий

інтерес для громадян становить проблема формування маркетингової моделі державного управління, що характеризується встановленням клієнтоорієнтованості органів публічної влади та партнерських відносин між державою і суспільством. Запорукою надання якісних адміністративних послуг є кваліфікований кадровий потенціал, здатний системно аналізувати ситуацію, швидко і самостійно приймати рішення та знаходити шляхи виходу з конфлікту. Постійні соціально-економічні та політичні зміни, загроза прямої військової агресії зі сторони сусідньої держави, значна інтенсифікація професійної діяльності в органах публічної влади сприяють професійному вигоранню посадових і службових осіб органів державної влади, наслідком чого є зниження рівня професійної компетентності та неналежне виконання функціональних обов'язків.

Уперше термін «синдром вигорання» (з англ. burnout - згорання, вигорання) запропонував у 1974 р. американський психіатр Х. Дж. Фройденбергер, описуючи групу симптомів у волонтерів, які працювали у сфері надання соціальних послуг. Згодом його послідовники американські вчені К. Маслач і С. Джексон систематизували характеристики даного синдрому у трьох групах переживань: емоційне виснаження (відчуття пустоти та виснаження); деперсоналізація (дегуманізація відносин з іншими людьми, що проявляється жорсткістю, черствістю, грубістю, цинізмом, відсутністю співчуття та співпереживання); редукція особистих досягнень (занижена оцінка власних досягнень, втрата змісту і бажання вкладати зусилля у виконання завдань на робочому місці) [246].

Синдром вигорання відносять до феноменів особистої деформації. Переважно розвивається у тих працівників, виконання функціональних обов'язків яких пов'язане з міжособистісною комунікацією і від якості комунікації залежить результат їхньої діяльності. До групи ризику відносять працівників сфери надання послуг (педагоги, медики, соціальні працівники, державні службовці, агенти з продажів, менеджери та інші). Тобто, всі ситуації робочої (ділової) комунікації, що супроводжуються високим рівнем емоційної та інтелектуальної напруженості (когнітивна складова) є фактором ризику виникнення професійного вигорання

працівників. Синдром професійного вигорання являє собою реакцію на тривалі стреси під час міжособистісних комунікацій, складовими якого є психологічні, психофізіологічні та біхевіористичні (поведінкові) компоненти [17, с. 9].

Управлінська робота в органах державної влади та місцевого самоврядування характеризується взємодією «людина–людина», тому основою процесу надання якісних послуг працівниками органів публічної влади є висококваліфікований, стресостійкий кадровий потенціал клієнтоорієнтованої організації. Специфіка роботи таких працівників стає підґрунтям можливого утворення екзистенційного вакууму, який у середині ХХ ст. австрійський філософ В. Франкл охарактеризував як відчуття абсурдності всього, що відбувається; страждання від почуття пустоти і відсутності змісту буття; задоволення щоденних потреб людини не рятує її від відчуття абсурдності існування [185, с. 29]. Саме екзистенційний вакуум є психологічною складовою причин професійного вигорання, що призводить до професійної деформації працівників.

Професійна деформація (деформація особистості) – зміна якостей особистості (стереотипів сприймання, ціннісних орієнтацій, характеру, способів спілкування та поведінки тощо), зміна рівня виразності професійно важливих якостей фахівця, що настає під впливом змісту, умов, тривалості виконання діяльності та його індивідуальних психологічних особливостей, проявляється у втраті професійності, деградації в манері поведінки та зовнішньому вигляді [23]. Професійна деформація особистості може носити епізодичний або стійкий, поверхневий або глобальний, позитивний або негативний характер [155, с. 42].

Окремими випадками професійної деформації є адміністративне захоплення, управлінська ерозія і синдром емоційного вигорання. Адміністративне захоплення – своєрідний психологічний стан, що виражається в надмірному захопленні адмініструванням та своєю владою. Управлінська ерозія або «псування» владою – це своєрідний психологічний процес, при якому ефективність діяльності суб'єктів влади з часом зменшується і керівники стають більш раціональними, егоцентричними, для них стає більш важливою проблема

збереження та розширення владних повноважень. Синдром емоційного вигорання – складний психофізіологічний феномен, який визначається як емоційне, розумове і фізичне виснаження через тривале емоційне навантаження [23, с. 671].

Отже, є підстави стверджувати, що для працівників комунікативних професій, зокрема публічного адміністрування, є притаманним синдром емоційного вигорання, який є основним внутрішнім фактором розвитку синдрому професійного вигорання, описуючи який мають на увазі професійну кризу загалом, а не проблему міжособистісних комунікацій в її процесі. До зовнішніх факторів розвитку даного синдрому належать: хронічна напружена психоемоційна діяльність; дестабілізуюча організація діяльності; підвищена відповідальність за виконувани функції й операції; несприятлива психологічна атмосфера професійної діяльності; психологічно складний контингент, з яким працівник має відносини у процесі надання послуг.

Як бачимо, розвиток професійного вигорання є небезпечним явищем, яке потрібно розглядати на всіх рівнях владної ієрархії та безпосередньо самим працівником і вирішувати шляхом профілактики даного синдрому. Важливу роль у попередженні виникнення синдрому професійного вигорання є здатність працівника виступати суб'єктом самого попередження, що є можливим за умови вміння керувати власними емоціями та думками. Оскільки в процесі дослідженнями постійно стикаємось з проблемою екзистенції, слід намагатись не допускати дисонансу між професійною діяльністю та власним життєвим кредо, не повинно бути суперечки з власними внутрішніми переконаннями та умовами виконання поточних робочих завдань. Важливу роль у попередженні вигорання відіграє керівник, який може допомогти підлеглим шляхом структурування робочого процесу через чітко прописані функціональні права та обов'язки; створення позитивного психологічного клімату в колективі; планування кар'єрного росту підлеглих.

Паралельно із виробленням внутрішньо-корпоративної системи профілактики синдрому емоційного вигорання, HR-менеджери повинні вчасно попередити прояви даного синдрому у себе, що може проявитись в агресії та

нетерпимості до іншої, протилежної до власної, точки зору; намагання уникати міжособистісної комунікації, аддиктивність (звикання) до влади; перевищення власних повноважень тощо. Слід навчитись раціонально використовувати робочий і позаробочий час, займатись самоосвітою та володіти навичками саморегуляції.

З метою ефективної реалізації державної кадрової політики необхідно прийняти нормативно-правові акти, які б регламентували створення спеціальних психологічних служб з метою психологічного забезпечення діяльності органів державної влади. Робота таких служб в органах публічної влади дозволило б завдяки світовому досвіду використання психопрофілактики та психокорекції синдрому професійного вигорання, значно зменшити кількість випадків синдрому серед працівників органів державної влади. До таких психологічних практик відносять: індивідуальне консультування психологом, тренінги в групах професійного та особистісного росту, підвищення комунікативної компетенції. Наприклад, ефективним методом підвищення професійних комунікативних навичок, зниження емоційного стресу та профілактикою синдрому емоційного та професійного вигорання є робота в балінтовських групах, що являють собою методику групової тренінгово-дослідницької роботи. Заснував даний напрямок угорський психоаналітик М. Балінт. Балінтовська група є надзвичайно корисним інструментом для роботи у всіх сферах, де існує контакт типу «людина-людина». Залучення нових технологій попередження і подолання синдрому професійного вигорання посадових та службових осіб органів публічної влади є важливою складовою забезпечення продуктивності та комфортності їх професійної діяльності.

Отже, дослідження в державному управлінні комунікативних аспектів застосування аут-технологій, запровадження медіаосвіти та медіа грамотності як компетентнісної складової суб'єктів комунікації, аналіз трансцендентності як специфічної соціально-психологічної властивості лідера та попередження професійного вигорання, забезпечення надання якісних послуг органами публічної влади дало змогу сформулювати узагальнення щодо: теоретико-

методологічних засад аутсорсингу, аутстафінгу, інсорсингу, ауттаскінгу, аутплейсменту та обґрунтувати можливості їх застосування у сфері державного управління; необхідності в кризових суспільних ситуаціях належного рівня суб'єктності комунікаторів; осмислення феномену трансцендентності лідера; зміни комунікативної складової надання послуг органами публічної влади;

## Висновки до розділу 2

Дослідження комунікативного аспекту реформування державного управління України в площині узгодження та компліментарності положень стратегічних державних документів щодо реформування державного управління і розвитку України з основними складовими, критеріями та параметрами теоретичної моделі ефективної комунікації дало змогу розглянути основні проблемами системи державного управління з точки зору комунікативних взаємодій між суб'єктами різних ієрархічних рівнів і різних гілок влади та інститутами громадянського суспільства.

Обґрунтовано тезу, що основні проблеми системи державного управління є наслідком існування неефективних комунікацій, а тому реформування системи державного управління та її складових передбачає встановлення ефективних комунікаційних суб'єктно-суб'єктних взаємодій як комплексу інформаційних потоків директивних, аналітичних, іміджевих та інших даних, що проходячи по формальним і неформальним вертикальним та горизонтальним каналам організації від відправника до отримувача інтегрують діяльність з виконання функцій управління.

Проаналізовано передбачені Стратегією реформування державного управління України на 2016–2020 рр. заходи з підвищення спроможності Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади щодо зміни засад стратегічного управління та механізмів координації діяльності.

Обґрунтовано роль ефективних комунікацій у державній службі та управлінні людськими ресурсами в системі державного управління, зокрема щодо

створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі; реформи системи професійного навчання державних службовців; посилення інституційної спроможності Нацдержслужби.

Проаналізовано комунікативний аспект запровадження та розвитку електронного урядування, зокрема в сфері надання адміністративних послуг, як важливої складової реформування системи державного управління.

Обґрунтовано необхідність узгодженої реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 рр. з Концепцією державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні для забезпечення синергетичного ефекту в модернізації українського суспільства. Доведено, що через включення до системи ефективних комунікацій підвищується рівень суб'єктності інститутів громадянського суспільства, їх інституційної, фінансової та кадрової спроможностей, а також зростає рівень усвідомлення громадянами механізмів демократії, участі та самоорганізації.

Обґрунтовано ключову роль ефективної комунікації у формуванні: відкритості, прозорості та підзвітності суспільству органів влади; взаємодовіри та взаємодії у суспільстві; сприятливих умов для утворення та функціонування інститутів громадянського суспільства; забезпечення участі інститутів громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної, регіональної політики, зокрема, шляхом створення умов для забезпечення широкого ефективного представництва інтересів громадян в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування, проведення регулярних консультацій (діалогу) із громадськістю з найважливіших питань життя суспільства і держави; громадського контролю за діяльністю органів влади, органів місцевого самоврядування, посилення впливу інститутів громадянського суспільства на прийняття управлінських рішень та їх реалізацію.

Дослідження комунікативних аспектів сучасних інструментів мережевого суспільства стосувалося з'ясування теоретико-методологічних засад особливостей політичної комунікації в системі державного управління в Україні, мікротаргетингу як складової інтенсивної комунікації, формування GR-



комунікацій у системі взаємозв'язків між органами державного управління та бізнесу, застосування краудсорсингу та краудфандінгу в практиці публічного адміністрування, комунікації між представниками волонтерського руху і держави.

Проаналізовано динаміку взаємодії та впливів влади на інших суб'єктів у системі комунікації та мережевій інфраструктурі, окреслено процеси реалізації влади в середовищі та через засоби мережевого суспільства; обґрунтовано доцільність використання органами влади непрограмованих комуникативних мереж для забезпечення ефективності своїх комунікацій.

Встановлено, що через політичні комунікації з використанням сучасних інструментів мережевого суспільства забезпечується відповідний рівень підтримки населенням реформ та державних політик шляхом не тільки роз'яснення їх сутності, а акцентуацією того, який саме позитив отримає суспільство внаслідок успішної їх реалізації. Обґрунтовано доцільність використання як складової інтенсивної комунікації мікротаргетингу, принципом якого є вплив на загальну аудиторію через звернення, розраховане на цільову аудиторію потенційних симпатиків, яка відповідає заданим критеріям.

Дослідження феномену крауд-технологій (краудсорсингу, краудфандінгу), адаптація зарубіжного досвіду використання цих комуникативних стратегій до умов публічного адміністрування в Україні дало змогу обґрунтувати доцільність ширшого використання цих комуникативних інструментів у сфері публічного управління в Україні, а саме: краудсорсингу як фактору впливу на формування репутації різних соціальних суб'єктів, що сприяє формуванню нової, ефективнішої моделі взаємодії суб'єктів у громадянському суспільстві; краудсорсингу як способу забезпечення добровільної самоорганізованої ресурсної підтримки суспільно значимих проектів широкою громадськістю.

На основі порівняльного аналізу сучасних аут-технологій у системі управління загалом, узагальнення теоретико-методологічних засад аутсорсингу, аутстафінгу, інсорсингу, ауттаскінгу та аутплейсменту та обґрунтовано можливості їх застосування у сфері державного управління, зокрема щодо

реалізації пріоритетів «Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020»» та «Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 рр.».

Обґрунтовано положення щодо необхідності в кризових суспільних ситуаціях належного рівня суб'єктності комунікаторів – їх спроможності забезпечити весь комплекс комунікативних взаємодій як способу та засобу вирішення завдань. Набуттю компетентностей медіаграмотності щодо використання, аналізування, оцінювання та передавання повідомлень у різних формах сприятиме вивчення навчальної дисципліни «Медіаосвіта». Це сприятиме зростанню розумового потенціалу нації як рушійної сили побудови ефективної інтелектуальної публічної політики та публічного адміністрування. Окрім того, наявність медіаімунітету в суспільства і громадянина сприятиме формуванню системи національних цінностей як чинника сталого розвитку української нації шляхом витіснення зі свідомості громадян архаїчних та застарілих форм ментальності та стереотипів.

Доведено, що в умовах формування маркетингової моделі державного управління, клієнтоорієнтованості органів публічної влади та партнерських відносин між державою і суспільством має суттєво змінитись комунікативна складова надання послуг органами влади, що забезпечить підвищення якості послуг. Широке використання сучасних інформаційно-комунікативних технологій у наданні публічних послуг через веб-ресурси, громадський моніторинг, мобільні платформи зворотного зв'язку з громадянами та краудсорсинг відкривають нові можливості для перепроєктування організаційних структур і процедур надання послуг, зокрема, і щодо спілкування із зовнішніми зацікавленими сторонами.

## РОЗДІЛ 3

### ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ЙОГО РЕФОРМУВАННЯ

#### 3.1. Способи активізації факторів підвищення ефективності комунікацій

Формування ефективної комунікації в державному управлінні, як невід'ємної складової його реформування, має системний характер, включає комплекс теоретичних, методологічних, методичних, нормативно-правових, організаційно-інституційних, ресурсних складових, що інтегровані в багаторівневу структуру та змістовне наповнення інформаційно-спонукальних взаємодій між суб'єктами різних ієрархічних рівнів і різних гілок влади щодо: передавання та обміну інформацією; спонукання до діяльності відповідно до змісту інформаційного посилу, продукування інформації в процесі взаємного обміну, розвитку за допомогою засобів комунікативного середовища індивідуальних і колективних спроможностей свідомості та діяльності суб'єктів.

Нами у першому розділі обґрунтовано положення щодо специфіки ефективності комунікацій в державному управлінні: якщо в економічному аспекті ефективність визначається як відношення результату до витрат на його отримання, то в площині державного управління доречніше трактування ефективності комунікації як співвідношення отриманого за допомогою наявних ресурсів результату до поставленого завдання (мети, якісного показника). І, відповідно, із трьох основних методів оцінки ефективності (як відношення приросту будь-якого фінансового показника, отриманого в результаті проведення комунікаційних актів до витрат на їх проведення; як результату (кількісного нефінансового показника мети), досягнутого в результаті комунікації; як якісного показника, що визначає, як комунікація досягає своєї мети, якою мірою виконуються її функції [43]) щодо нашої проблематики відповідним є

застосування другого та третього методів. У цій площині ефективною є комунікація, яка приводить до досягнення мети шляхом забезпечення:

- основних принципів (усвідомлення мети; наявності певної цілеспрямованої, вірогідної, своєчасної, достатньої, доступної) інформації; мотивації підлеглих; вибору оптимальних умов і форм комунікації; налагодження дієвого зворотного зв'язку; результативності) [58];

- основних вимог (достовірності, реальності, об'єктивності, своєчасності, адресності, зворотного зв'язку, дозованості, доступності, прозорості) [5];

- врахування факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, відповідного результативного впливу на контрольовані фактори – основні компоненти комунікаційного процесу (комунікатор; повідомлення (інформація); канал передачі; заходи щодо зниження рівня перешкод (бар'єрів) на шляху комунікації; комунікант (аудиторія); зворотний зв'язок; коригування процесу комунікацій та удосконалення програми комунікації) [117].

Для забезпечення комплексного аналізу факторів підвищення ефективності комунікації в основу покладемо модель комунікації Р. Лассуелла [109], яка, структурно відображаючи комунікативну взаємодію, може бути використана як алгоритм дослідження комунікативного процесу, його структури та окремих елементів (рис. 3.1).

Запропонована схема комплексу факторів підвищення ефективності комунікації може слугувати основою, алгоритмом розроблення методик кількісної та якісної оцінок ефективності комунікацій у державному управлінні.

Варто зазначити, що визначення дослідниками комунікативного процесу кількості факторів ефективності значно різняться. Розроблена модель [197], у якій враховано півтора десятки факторів ефективності (джерело інформації; комунікатор; повідомлення; комунікативний канал; спікер (мовець, учасник комунікації); екстра-лінгвістичний параметр повідомлення (невербальна інформація, емоції, паузи тощо); джерела механічних перешкод спілкуванню; джерела семантичних перешкод; соціальні фільтри; особистісно-індивідуальні фільтри; збіг чи розбіжність семантичних полів учасників комунікації; поля

комунікаційної обстановки; втрати інформації; зворотний зв'язок комунікатор – комунікатор; зворотний зв'язок комунікатор – джерело інформації. Однак, за цією багатофакторною моделлю ефективність комунікації забезпечується через: збіг семантичних полів комунікатора і комуніканта; налагодження каналів і контроль зворотного зв'язку у напрямках від комуніканта до комунікатора, від комунікатора до комуніканта та з об'єктами зовнішнього середовища [182].

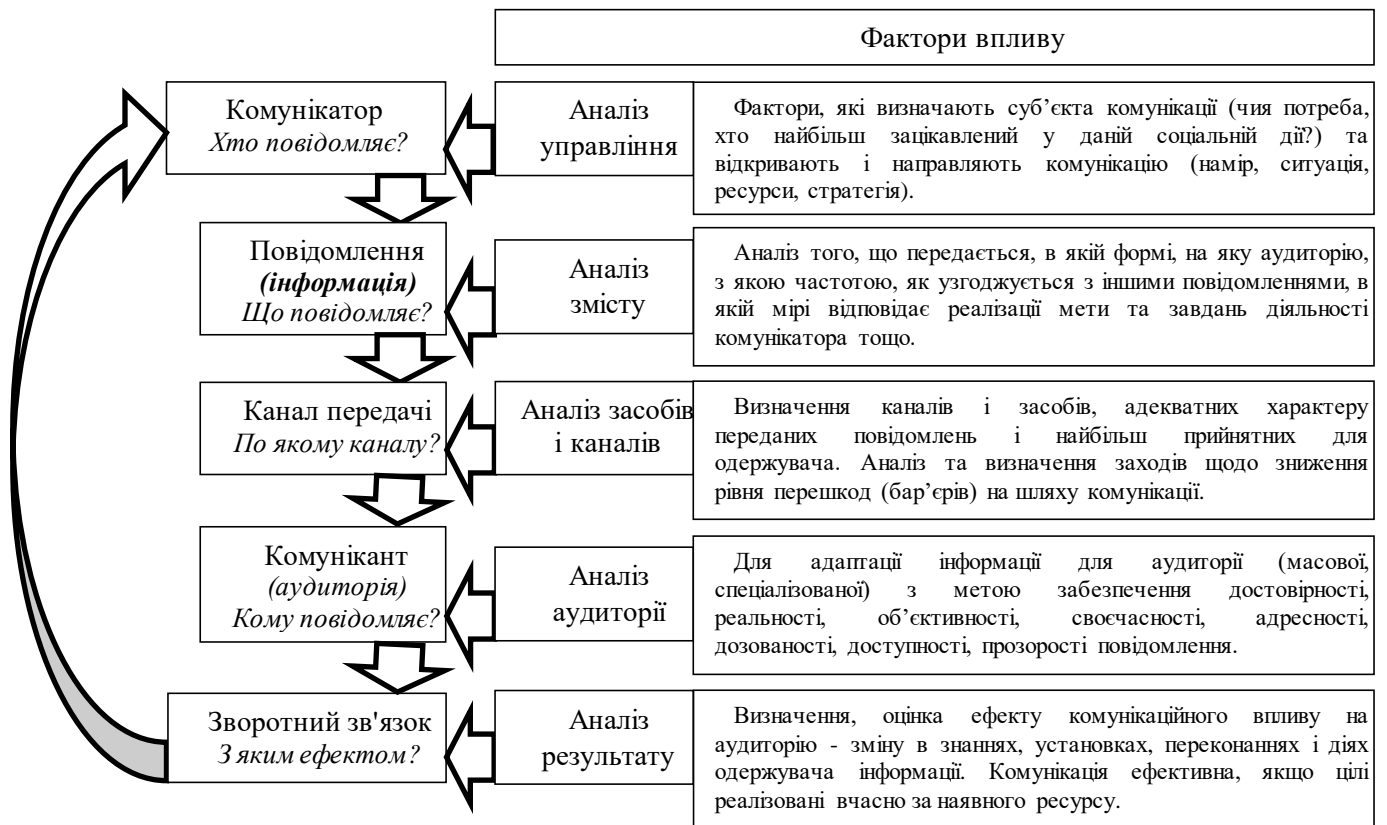


Рисунок 3.1. Комплекс факторів підвищення ефективності комунікацій

У різних видах, на різних рівнях, у різних сферах ефективність комунікації набуває конкретного змістовного наповнення, обумовленого специфікою процесів, цільових установок і результатів комунікативної діяльності щодо передавання, обміну, продукування інформації, інформаційного спонукання до дії та розвитку індивідуальних і колективних спроможностей свідомості та діяльності суб'єктів.

Фактори забезпечення ефективності комунікації в організації (установі, закладі, органі влади) поділяються на дві групи [198]:

– індивідуальні, які пов'язані із співробітниками організації, їх здатністю та мотивацією брати участь в комунікаціях, досягати мети комунікації, а також зі зменшенням міжособистісних комунікаційних бар'єрів (підвищення комунікативної компетентності співробітників; вибір комунікантом найбільш відповідного міжособистісного каналу; подібність установок і знань у джерела й адресата;

– організаційні, пов'язані зі структурою і процесами в організації (регулювання інформаційних потоків всередині організації та із зовнішнім середовищем; створення систем зворотного зв'язку; обмін інформативними матеріалами всередині організації; використання сучасних інформаційних технологій) [107].

Для забезпечення ефективності комунікації в організації основними факторами є: підвищення комунікативної компетентності учасників комунікації; вибір відповідного міжособистісного комунікативного каналу; удосконалення організації комунікативного процесу; врахування особливостей одержувача інформації; планування та попередня підготовка складних, проблемних комунікацій.

З метою підвищення комунікативної компетентності учасників комунікації в організації необхідно забезпечити: підвищення теоретичних знань та практичних навичок працівників шляхом підвищення кваліфікації, проведення тренінгів, ділових ігор тощо. Особливу увагу при цьому слід приділяти питанням вибору відповідного міжособистісного комунікативного каналу (безпосереднього спілкування, інтерактивного, текстового).

Для удосконалення організації комунікаційного процесу визначальним є здійснення заходів щодо: усвідомлення мети діяльності та відповідної мотивації учасників комунікації; забезпечення цілеспрямованої, вірогідної, своєчасної, достатньої, доступної інформації; вибору оптимальних умов і форм комунікації; регулювання інформаційних потоків; унеможливлення комунікативних бар'єрів; налагодження, постійного підтримування і контролю зворотного зв'язку.

Формування ефективних комунікацій в організації потребує врахування особливостей одержувача інформації. У цій площині підвищення ефективності ділових комунікацій можливе шляхом: попередніх підготовчих заходів і додаткових консультацій при розбіжності знань, установок, очікувань, потреб, особливостей сприйняття у комунікатора та комуніканта.

Важливим фактором ефективності комунікацій є планування і попередня підготовка складних, проблемних комунікацій. Тому попередній аналіз наявної інформації, вироблення варіантів взаємоприйнятних рішень, складання плану комунікативної взаємодії з урахуванням попереднього досвіду є способами підвищення ефективності ділових комунікацій.

Комплекс комунікативних взаємодій у системі публічного управління охоплює чотири рівні: суспільний, публічно-управлінський, внутрішньо-управлінський та зовнішньо-управлінський. Питання забезпечення ефективних комунікацій у суспільному та публічно-управлінському рівнях загалом, та у внутрішньо-управлінському і зовнішньо-управлінському, зокрема, належить до стратегічних напрямків діяльності Міністерства інформаційної політики України, яке створено відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Питання діяльності Міністерства інформаційної політики України» 14 січня 2015 року [122], і є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади у сфері забезпечення інформаційного суверенітету України, зокрема з питань поширення суспільно важливої інформації в Україні та за її межами, а також забезпечення функціонування державних інформаційних ресурсів [129].

Одним із стратегічних напрямків діяльності Міністерства інформаційної політики України є «створення системи державних стратегічних комунікацій. Реформа урядових комунікацій. Комунікаційна підтримка проведення реформ урядом» [124].

Із поміж 28 покладених на Міністерство інформаційної політики України завдань [129] у предметній площині нашого дослідження варто відмітити: узагальнення практики застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, підготовку нормативно-правових пропозицій; розробку проєктів

законів та інших нормативно-правових актів з питань, що належать до його компетенції; здійснення нормативно-правового регулювання у сфері забезпечення інформаційного суверенітету України, зокрема з питань поширення суспільно важливої інформації в Україні та за її межами, а також забезпечення функціонування державних інформаційних ресурсів; участь у формуванні державної інформаційної політики; вжиття заходів до захисту прав громадян на вільний збір, зберігання, використання і поширення інформації; здійснення в межах повноважень, передбачених законом, координації діяльності органів виконавчої влади та взаємодію з органами місцевого самоврядування з питань, віднесених до його компетенції; надання методичної та практичної допомоги прес-службам органів виконавчої влади, державним та комунальним засобам масової інформації в процесі їх реформування; розробку планів заходів щодо сприяння незалежності засобів масової інформації, захисту прав журналістів та споживачів інформаційної продукції; організування проведення досліджень впливу результатів діяльності засобів масової інформації на суспільну свідомість; організування розроблення та впровадження навчальних курсів з інформаційної політики і розроблення навчально-методичного забезпечення для навчальних закладів усіх рівнів акредитації; участь у підготовці центральними органами виконавчої влади планів і програм навчання фахівців у сфері інформаційної політики, їх професійній підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації; розроблення разом з МЗС, Мінкультури та МОН планів заходів та програмних документів щодо позиціонування України в світі; розроблення та внесення на розгляд Кабінету Міністрів України програмних документів у сфері захисту інформаційного простору України від зовнішнього інформаційного впливу; сприяння дотримання в Україні свободи слова; проведення моніторингу інформації у вітчизняних та іноземних засобах масової інформації та інформування про його результати Кабінет Міністрів України; організування навчання державних службовців з питань, що належать до його компетенції; здійснення розгляду звернень громадян з питань, пов'язаних з діяльністю Міністерства інформаційної політики України, підприємств, установ та



організацій, що належать до сфери його управління, а також стосовно актів, які видаються Міністерством інформаційної політики України.

Планом діяльності Міністерства інформаційної політики України на 2016 р. визначені шляхи реалізації зазначених завдань діяльності, а саме: розвиток інформаційного простору України, дерегуляція, демонополізація та деолігархізація шляхом захисту свободи слова та права на професію журналіста, реформи медіа-простору, наближення до європейських цінностей та принципів, гармонізації із законодавством Європейського Союзу; створення системи державних стратегічних комунікацій, реформа урядових комунікацій, комунікаційна підтримка проведення реформ Уряду (зокрема реформа урядових комунікацій: створення ефективної та дієвої системи неполітичних урядових комунікацій; створення системи кризових комунікацій; створення системи професійної підготовки спеціалістів з державних комунікацій); інформаційна реінтеграція регіонів України (тимчасово окупованої території АР Крим, тимчасово непідконтрольних територій Луганської і Донецької областей) та внутрішньо переміщених осіб; популяризація України та її цінностей у світі [124].

З огляду на це, під егідою Міністерства інформаційної політики України доцільно зосередити широкий спектр моніторингу та проведення досліджень не лише щодо «впливу результатів діяльності засобів масової інформації на суспільну свідомість», але ширше – теоретичних та прикладних аспектів комунікативної політики держави.

Теоретико-методологічними засадами забезпечення ефективності комунікації в державному управлінні є проаналізовані нами актуальні положення й основні категорії основних теоретичних і прикладних моделей комунікації та визначені їх кореляції з предметністю публічного управління в частині окреслення їх пріоритетної цільової направленості на передавання інформації, обмін інформацією, спонукання до дії, продукування нової інформації в процесі взаємного обміну, розвитку індивідуальних і колективних спроможностей свідомості та діяльності суб'єктів; застосування до комунікацій на певних рівнях управління (суспільному, публічному, внутрішньо-управлінському, зовнішньо-

управлінському) при здійсненні різних видів комунікацій. При побудові різних типів комунікативних взаємодій (масових / групових / особистісних, прямих / дистанційних, активних / пасивних, офіційних / неофіційних, випадкових / організованих, зовнішніх / внутрішніх, вертикальних / горизонтальних / діагональних, вербальних / невербальних, одиничних / мережевих) у системі публічного управління доцільно ширше використовувати, зокрема такі положення класичних теорій:

- «орієнтація слова на співрозмовника» М. Бахтіна;
- «комунікативний і метакомунікативний рівні комунікації» Г. Бейтсона;
- «комунікації через речі» Ж. Бодріяра;
- «забезпечення зворотнього зв'язку в комунікаціях» Н. Вінера;
- «корпоративного принципу» П. Грайса;
- «гегемонії провідної страти, її диктату іншим класам» А. Грамші;
- «макроструктури, які інтегрують новину в єдину цілісність»

Т. ван Дейка;

- «особливостей змісту візуальних комунікацій» У. Еко;
- «дихотомії контекстів у комунікативному полі суб'єктів» П. Єршова;
- «використання метафор, які відіграють важливу роль в обробці інформації людиною», Дж. Лакоффа, М. Джонсона;
- «спілкування як опосередкованого процесу» К. Леві-Строса;
- «нееквівалентності кодів суб'єктів комунікації» Ю. Лотмана;
- «трьох вимірів семіозису» Ч. Морріса;
- нейролінгвістичного програмування як засобу ефективного впливу, а не маніпулювання;
- «спіралі мовчання», «ефекту оркестрового вагона» Е. Ноель-Ноймана;
- «створення симетричних відносин в комунікації» Т. Ньюкомба;
- «трактування тексту як факту об'єктивації свідомості; як сигналу; як існуючого тільки в сприйнятті» А. П'ятигорського;
- «забезпечення ефективного збору та аналізу інформації» В. Плетта;
- схеми Е. Роджерса: «ЗМІ>інформація>лідери думок> вплив>отримувачі»;

- «часових та просторових характеристик сприйняття» М. Фуко;
- «феномену гри як елементу людського існування» Й. Хейзінга;
- «контент-аналізу комунікацій» О. Хольсті;
- «рівнів комунікації: технічного, семантичного, ефективності»

К. Шеннона;

- «дихотомічної природи слова як знака повідомлення» Г. Шпета;
- «конфлікту як комунікаційного процесу» У. Юрі;
- «мовної комунікації як комплексу шести факторів» Р. Якобсона.

Зазначені теоретичні узагальнення можуть бути використані при: наданні методичної та практичної допомоги прес-службам органів виконавчої влади, державним та комунальним засобам масової інформації в процесі їх реформування; розробленні та впровадженні навчальних курсів з інформаційної політики; при розробленні навчально-методичного забезпечення підготовки фахівців 1–3 рівнів вищої освіти; підготовці планів і програм навчання фахівців у сфері інформаційної політики, їх професійній підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації.

На основі структурно-функціонального аналізу системи розроблена загальна модель ефективної комунікації в державному управлінні яка системно узгоджує комплекси комунікаційних горизонтальних – вертикальних, внутрішніх – зовнішніх, формальних – неформальних взаємодій суб'єктів суспільного простору (органів президентської, законодавчої, виконавчої, судової влади на центральному, регіональному та місцевому рівнях, органів місцевого самоврядування; інституцій громадянського суспільства; факторів впливу зовнішнього середовища) на суспільному, публічно-управлінському, внутрішньо-управлінському, зовнішньо-управлінському комунікативних рівнях в процесах передавання, обміну та продукування інформації, інформаційного спонукання до дії та розвитку індивідуальних і колективних спроможностей свідомості та діяльності суб'єктів. Ці напрацювання можуть бути застосовані як при аналізі сучасного стану комунікацій у системі державного управління, так і в дослідженні окремих комунікативних проблем. Так, застосовуючи запропоновану модель і

методику соціального продукування опосередкованого медіасприйняття, розроблену М. Кастельсом [69, с. 193–217], можливо з'ясувати комунікаційні аспекти різних суспільних проблем, зокрема комунікаційного зрізу соціального продукування опосередкованого медіасприйняття війни на сході України (рис. 3.2).

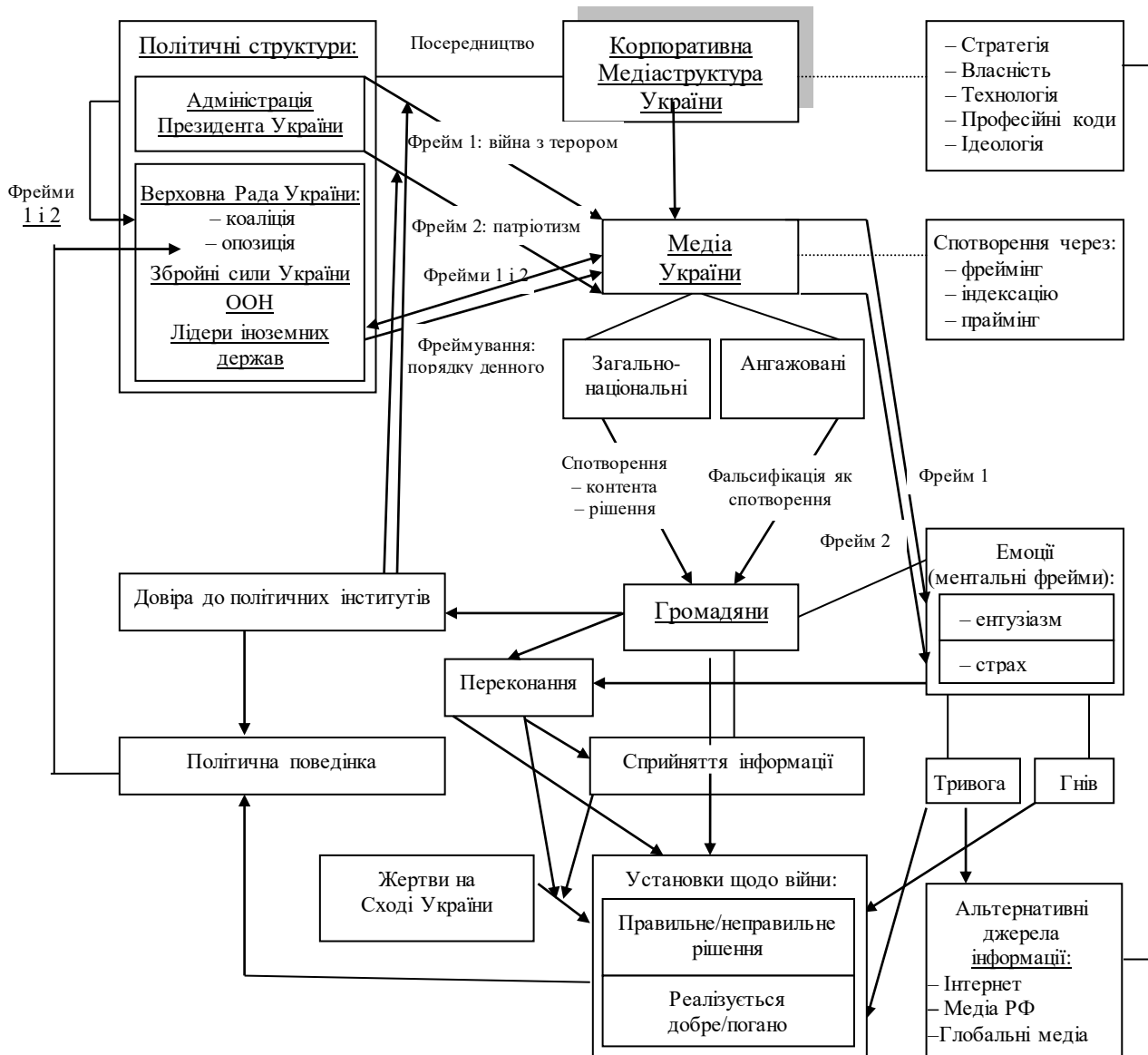


Рисунок 3.2. Комунікаційний зріз соціального продукування опосередкованого медіасприйняття війни на сході України

Оскільки, для забезпечення ефективної комунікації необхідне досконале управління формальними комунікаціями та дієвий корелятивний вплив на

неформальні комунікації як внутрішні, так і зовнішні, а управління формальними комунікаціями включає в себе: побудову (структуру) та регулювання (корекцію) комунікативних та інформаційних потоків, а будова (структура) формальних комунікацій задається визначеними завданнями та функціями органу влади та його структурних підрозділів і формуються разом із організаційною структурою. Завдяки регламентуванню забезпечується: чітке визначення взаємовідносин, прав і відповідальності горизонтальних та вертикальних органів управління; визначення обов'язків, прав і відповідальності структурних підрозділів та конкретних посадовців апарату управління; формування відповідно до нормативно-правової основи складових системи управління; упорядкування засобів і методів виконання певних управлінських задач; визначення критеріїв стимулювання установ, їх структурних підрозділів та окремих працівників. Формальні комунікації, як регламентовані форми взаємодії суб'єктів, відбуваються в певному інформаційному просторі та потребують відповідного інформаційного забезпечення. Його аналіз і проектування передбачає визначення: структурної спроможності органу управління забезпечувати в повній мірі реалізацію мети, задач, функцій установи, підрозділу, окремого працівника; наявних недоліків існуючої системи; заходів з її удосконалення.

Основними вузловими ділянками інформаційного забезпечення формальних комунікацій є: максимальне скорочення документообігу, зменшення трудомісткості обробки документів і прискорення їх проходження в апараті управління; пошук резервів скорочення трудомісткості процесів шляхом їх раціоналізації та автоматизації; визначення адекватних методів формування, обробки та передачі інформації.

Тому підвищення спроможності органів влади в комунікативному аспекті потребує горизонтального та вертикального функціонального обстеження його діяльності в системі державного управління, уточнення та узгодження місії (необхідності органу влади), функцій, сфер відповідальності і завдань органів влади, ліквідування дублювання повноважень та невиправданих посередників. Внаслідок цього можливе підвищення спроможності органів влади та формування

ефективних комунікацій як всередині установ, так і між ними в горизонтальному та вертикальному вимірах.

Рівень ефективності комунікації значною мірою залежить і від спроможності забезпечити компліментарність (доповнюваність) неформальних комунікацій шляхом дієвого корегуючого впливу на них з позицій як неформальних лідерів, так і адміністраторів. Розв'язання цієї задачі неможливе без подолання тенденції до непрозорості, закритості та бюрократизованості в діяльності органів влади та органів місцевого самоврядування, без налагодження ефективного діалогу з працівниками, інститутами громадянського суспільства, без формування дієвих механізмів участі колективу та громадськості у формуванні та здійсненні планів, заходів, програм і політик.

Формування ефективної комунікації в державному управлінні як необхідної умови його реформування відповідно до положень «Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 рр.» передбачає надання особливої уваги та значення управлінню зовнішніми комунікаціями. Зовнішні комунікації не лише визначаються внутрішніми факторами та зовнішніми факторами як безпосередньої (корпоративної медіа структури України, системи публічного управління, інституцій громадянського суспільства, нормативно-правової бази та інших стейкхолдерів чи груп впливу), так і опосередкованої дії (міжнародного стану, науково-технічного прогресу, політичного стану, соціально-економічного та культурного розвитку), але значною мірою формують стан і тенденції розвитку внутрішнього та зовнішнього довкілля. У цьому сенсі ефективність зовнішніх комунікацій буде забезпечуватись в тій мірі, в якій буде налагоджена ефективна і стратегічно вивірена взаємодія зі стейкхолдерами. Зовнішнє середовище комунікативних взаємодій владної структури визначено як комплекс суспільних суб'єктів, які є зовнішніми факторами щодо організації, і які безпосередньо чи опосередковано пов'язані з її управлінською діяльністю. Із огляду на зміст діяльності органів влади та відповідні їй особливості зовнішнього середовища необхідно комплексно впливати на підвищення ефективності основних груп зовнішніх комунікацій

органу влади: управлінські комунікації; маркетингові комунікації; комунікації паблік рілейшнз.

Щодо управлінських комунікацій, – інформаційних потоків (адміністративно-функціональних взаємодій) по вертикалі влади та по горизонталі (функціональних взаємодій між вертикалями влади), то основні визначені нами теоретико-методичні засади забезпечення їх ефективності стосуються необхідності проведення горизонтального та вертикального функціонального обстеження діяльності органу (установи) в системі державного управління та внаслідок цього приведення структури та функціональних взаємозв'язків до стану належної спроможності органів публічної влади та формування ефективних комунікацій як всередині установ, так і між ними в горизонтальному та вертикальному вимірах.

Зазначений функціональний аналіз також має стосуватись і маркетингових комунікацій (інформаційних взаємодій органу влади з різними суспільними суб'єктами для забезпечення, зокрема якості та клієнтоорієнтованості публічного управління шляхом утворення єдиного комплексу, що об'єднує учасників, канали і засоби комунікацій, і направлено на формування і мотивацію споживача (публічних послуг), на розвиток та підтримку взаєморозуміння між суб'єктами, на формування належного іміджу установи, на зосередження уваги бажаних аудиторій до діяльності органу влади, на інформування про наявні послуги, на формування у суспільних суб'єктів позитивного ставлення тощо) та комунікацій паблік рілейшнз (інформаційних взаємодій органу влади з різними суспільними суб'єктами для встановлення взаєморозуміння та довіри між ними шляхом інформаційно-комунікативного обміну).

Іншими важливими теоретико-методичним чинниками забезпечення ефективності комунікації є: формування і розвиток суб'єктно-суб'єктних комунікативних взаємодій між владними структурами та останніх із зовнішнім середовищем – громадянами, громадами й інституціями громадянського суспільства; системна узгодженість комунікативних взаємодій між суб'єктами в сфері публічного управління. Така узгодженість перш за все стосується положень

основних стратегічних документів державної політики реформування держави та суспільства, зокрема «Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 рр.», «Стратегії сталого розвитку «Україна–2020»», «Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року», «Стратегії державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні» та інших.

Отже, дослідження питання підвищення ефективності комунікації в державному управлінні на сучасному етапі його реформування дало змогу сформулювати та обґрунтувати теоретико-методичні положення щодо формування дієвих комунікацій.

Питання забезпечення ефективної комунікації на суспільному та публічно-управлінському рівнях загалом, та внутрішньо-управлінському і зовнішньо-управлінському, зокрема, належить до стратегічних напрямків діяльності органів виконавчої влади, наприклад, Міністерства інформаційної політики України, через діяльність якого забезпечується створення системи державних стратегічних комунікацій, реформа урядових комунікацій; комунікативна підтримка проведення реформ урядом. Із огляду на це доцільно зосередити широкий спектр моніторингу та проведення досліджень не лише щодо впливу результатів діяльності засобів масової інформації на суспільну свідомість, але ширше – теоретичних та прикладних аспектів комунікативної політики

Обґрунтовано можливість застосування розробленої загальної моделі ефективної комунікації в державному управлінні під час аналізу сучасного стану комунікацій та при дослідженні окремих комунікаційних проблем в системі державного управління, зокрема для визначення комунікаційних аспектів різних суспільних проблем, зокрема комунікативного зрізу соціального продукування опосередкованого медіасприйняття війни на сході України.

Доведено, що підвищення спроможності органів влади в комунікативному аспекті потребує горизонтального та вертикального функціонального обстеження його діяльності в системі державного управління, уточнення та узгодження місії (необхідності органу влади), функцій, сфер відповідальності і завдань органів



влади, ліквідування дублювання повноважень та невиправданих посередників. Внаслідок цього можливе підвищення спроможності органів публічної влади та формування ефективних комунікацій як всередині установ, так і між ними в горизонтальному та вертикальному вимірах.

### 3.2. Забезпечення ефективності комунікацій засобами мережевого суспільства

Формування ефективної комунікації в сфері державного управління передбачає аналіз і узагальнення теоретичних та методичних засад дослідження та трансформації комплексу комунікацій публічної влади в сучасних умовах глобалізованого суспільства, зокрема щодо використання інструментів мережевого суспільства. Це обумовлено тим, що в сучасних умовах глобалізації та глобалізованих цифрових мереж комунікація як тотальна суспільна реальність включає в себе публічну владу як сферу, частину комунікаційного простору або масової комунікації, яка охоплює все суспільство. Тому наступним кроком дослідження має стати обґрунтування пропозицій та рекомендацій щодо теоретико-методичного забезпечення ефективності комунікації в державному управлінні за допомогою використання інструментів мережевого суспільства (горизонтальних мереж інтерактивної комунікації; непрограмованих комунікаційних мереж тощо).

Питання забезпечення ефективної комунікації гостро стоїть у порядку денному в системі державного управління. З належним розумінням важливості налагодження ефективної комунікації в Україні працюють Кабінет Міністрів України, Міністерство інформаційної політики України, Міністерство освіти та науки, Міністерство фінансів та Міністерство економічного розвитку та торгівлі. Так, на офіційному сайті Міністерства інформаційної політики України існують розділи:

– «Комунікації Уряду з населенням» [81], який містить архів матеріалів комунікаційних кампаній Уряду з населенням України за ключовими соціальними темами, зокрема енергетичної ефективності, умов отримання субсидій, співпраці з переселенцями;

– «Консультації з громадськістю» [84], де здійснюється обговорення проектів регуляторних актів Міністерства, зокрема «Стратегія інформаційної реінтеграції внутрішньо переміщених осіб», законопроект «Про внесення змін до деяких законів України щодо територій з особливим режимом мовлення», «Проект концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі», «Проект постанови про внесення змін до деяких постанов КМУ»; законопроект «Про систему іномовлення України»; законопроект «Про внесення зміни до статті 5 Закону України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства», проект постанови «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 30 червня 1998 р. № 990».

На офіційному сайті Міністерства освіти та науки України в розділі «Публічна інформація» [144] створено рубрику «Відкрита бухгалтерія», в якій міністерство викладає у формі відкритих даних всю свою бухгалтерську звітність, тим самим забезпечивши сайтові високий показник відкритості. Окрім того, було створено веб-платформу [osvita.gov.ua](http://osvita.gov.ua) для залучення стейкхолдерів і громадськості до розробки та обговорення нового Закону України «Про вищу освіту» та освітньої політики у країні загалом. Робота посадовців цього міністерства в напрямку забезпечення максимальної відкритості і зрозумілості для громадян у грудні 2014 р. оцінена як найкраща серед інших міністерств відомою компанією з маркетингових та соціальних досліджень GfK Ukraine[225].

Часто вирішальним у процесі оцінювання діяльності органів державного управління громадськістю є фактор суб'єктивного сприйняття чи несприйняття самої діяльності, сутності, способів і засобів її реалізації. Перманентною є огульна критика суспільством діяльності політиків та органів публічної влади. Така критика виникає внаслідок нерозуміння життєво необхідних державотворчих процесів, які стартують в нашій країні. Наприклад, відсутня скоординована

комунікаційна кампанія, метою якої було б широке інформування та роз'яснення основних положень адміністративно-територіальної реформи, результати впровадження якої стосуватимуться кожного українця.

Унаслідок аналізу теоретико-методологічних засад комунікації в системі державного управління в Україні, мікротаргетингу як складової інтенсивної комунікації, формування GR-комунікацій, застосування краудсорсингу та краудфандінгу в практиці публічного адміністрування, спробуємо узагальнити та обґрунтувати основні пропозиції та рекомендації щодо цього кола проблем.

Успіх будь-якої реформи залежить від рівня її підтримки населенням. Забезпечити належний рівень можна засобами політичної комунікації, скеровуючи їх не тільки на теоретичне роз'яснення сутності окремо взятої реформи, а й на те, який саме позитив отримає суспільство внаслідок успішної її реалізації.

Ще одним із актуальних питань є формування GR-комунікацій у системі взаємозв'язків між органами державного управління та громадянського суспільства, оскільки ця проблема є новою та недостатньо вивченою, зокрема щодо питання узгодження державних, суспільних та приватних інтересів.

Ключем до розв'язання цієї проблеми може стати запровадження та розвиток інституту GR-комунікацій як інструменту прозорих взаємовідносин між інститутами і організаціями громадянського суспільства і владою, і які більше 20 років активно використовують у комунікаціях у розвинених країнах Європи та Америки, де вони стали певними алгоритмами ефективної співпраці.

GR – це суспільна чи громадська діяльність, метою якої є пошук варіантів взаємовигідної співпраці з органами державної влади, розвиток ініціатив державно-приватного партнерства, законний лобізм інтересів тих чи інших структур або організацій. Залежно від специфіки роботи, розрізняють три основні категорії GR-фахівців: – ті, хто домовляються; ті, хто радять; ті, хто контролюють.

У складі багатьох організацій України є відділи чи окремі фахівці, функціональними обов'язками яких є співпраця з представниками органів державної влади шляхом надання останнім детальної аргументованої інформації з

приводу того чи іншого питання з метою їх підштовхування прийняти відповідне рішення. Слід зазначити, що завдяки політичному рішенню про початок антикорупційної кампанії, відкрились нові перспективи відкритого та прозорого діалогу в контексті GR-комунікацій. У той же час представники громадянського суспільства та бізнесу мають можливість легально впливати на державотворчі процеси через громадський сектор, об'єднання підприємців, експертні та громадські ради, фонди, асоціації та союзи.

Ефективності комунікації між різними суспільними суб'єктами та органами влади, крім налагодження взаєморозуміння та взаємодовіри, може слугувати такий інструмент як мікротаргетинг – методика математичного, статистичного та поведінкового аналізу великих різномірних та «розпорошених» даних про широкі групи громадян, індивідуалізований підхід до них, з метою створення їх прихильності до дій влади. В основу цього підходу покладається передбачення поведінки та емоцій кожного потенційного прихильника, який належить до цільової аудиторії комунікативного звернення.

При використанні мікротаргетингу значно заощаджуються кошти на проведення комунікацій. Крім того, використання мікротаргетингу дає змогу через розподіл суб'єктів на три групи – на тих, хто підтримує; на тих, хто не підтримує; тих, хто не визначився, – саме на останніх скерувати вплив, щоб здобути їх прихильність.

Отже, за певних умов та обставин доречно розділяти комунікативну аудиторію на певні сегменти та, відповідно до їх специфіки, адаптувати форми інформаційного впливу на них, а саме: один і той же зміст повідомлення подавати різним групам у найбільш прийнятних для них формах.

Зараз, власне, час ефективності масових комунікацій змінюється ефективністю персональних (індивідуальних, міжособистісних) комунікацій. А тому є практична потреба напрацювання теоретичних та методичних основ щодо розширення використання таких засобів та методів новітніх технологій як краудсорсингу та краудфандінгу в практиці публічного адміністрування в Україні.

Крауд-практики (краудсорсинг та краудфандінг) – це інноваційні інструменти комунікації, що тільки почали розвиватись та поширюватись в глобалізованому світі, тому є необхідність теоретичного осмислення можливості адаптації таких інструментів до вітчизняних умов.

Краудсорсинг, як спосіб об'єднання людей для вирішення певного завдання, яке не обумовлене або мінімально спричинене можливістю отримання винагороди, завдяки появі відкритого (безкоштовного та доступного для всіх користувачів) програмного забезпечення та розширення можливостей доступу до інтернет-технологій. Краудсорсинг – це спосіб вирішення поставленого ініціатором завдання не професіоналами, а «crowd» – загалом. Краудфандінг передбачає співпрацю людей, побудовану на добровільному внеску фінансових та інших ресурсів з метою підтримки різних обраних проектів окремих осіб чи організацій.

Крауд-практики стали вагомим фактором впливу на формування репутації різних соціальних суб'єктів, що сприяє формуванню нової, ефективнішої моделі взаємодії суб'єктів у громадянському суспільстві. Гарантом успішності вирішення будь-яких складних завдань є максимально відкрите інформаційне середовище взаємодії з аудиторією.

Актуальність дослідження аудиторії Інтернет зумовлена тим ресурсом, який містить Інтернет-мережа. Поширеність використання крауд-практик залежить від ступеню розповсюдження цього комунікаційного каналу в середовищі, для якого він призначений. Запорукою успіху будь-якої діяльності є правильне розуміння ключових понять, зокрема аудиторія Інтернет (це число людей, які користувались Інтернетом хоча б один раз у середньому за певний період часу: півроку, місяць, тиждень, добу ) та інтернет-аудиторії (ті, хто сам не має досвіду роботи в мережі, але може одержувати інформацію від осіб, що регулярно відвідують мережу Інтернет). Більш глибоке розуміння аудиторії Інтернет пов'язано з якісними параметрами його користувачів, що відображають індивідуальність користувача, а саме: соціально-демографічні характеристики, інтереси користувачів, наявністю доступу до мережі у регіонах.

У площині комунікацій для забезпечення їх ефективності доречно як найширше використання краудсорсингу і краудфандінгу в таких напрямках:

- управлінському, як засобу для вирішення завдань управлінського характеру та механізму регулювання всередині організації шляхом виявлення ідей з подальшим їх перетворенням на управлінські рішення;
- фінансово-економічному, як засобу міжсуб'єктних взаємодій економічного характеру;
- маркетинговому, як засобу взаємодії зі споживачами послуг;
- інформаційному, як засобу обміну інформацією та управління знаннями.

Для забезпечення ефективного функціонування крауд-технологій необхідно максимально покращити комунікацію між ініціатором та загалом (crowd). Такими медіаторами виступають крауд-агентства та крауд-платформи, що являють собою інформаційну технологію, яка одночасно поєднує функції соціальних мереж, інформаційного веб-сайту та фінансового посередника. Сильною особливістю крауд-технологій є його комунікативна складова: абсолютно рівноцінні та симетричні комунікативні зв'язки між учасниками, що унеможливорює застосування вищезгаданих технологій з метою експлуатації та пропаганди.

Однак ресурс крауд-технологій є невивченим у повній мірі та повноцінно не застосовується, особливо у випадках кризових ситуацій, що потребують швидкої та якісної систематизації інформації. У процесі застосування крауд-технологій забезпечується виконання важливої соціальної функції, адже шляхом залучення громадян до певної діяльності створює суспільство активних громадян. У майбутньому такі громадяни зможуть привернути увагу до актуального питання та знайти вирішення конкретної локальної проблеми.

Останнім часом активно обговорюється упровадження моделі електронного урядування 2.0 (E-Government 2.0), як нового способу інтерактивного створення суспільних благ і переходу на новий вид співпраці влади, громадян та інших зацікавлених сторін у процесах публічного управління та адміністрування. E-Government 2.0 (E-Gov 2.0) відноситься до державної політики, що спрямована на

використання спільних технології для створення електронної платформи з відкритим вихідним кодом, де уряд, громадяни та інноваційні компанії можуть поліпшити прозорість та ефективність за принципом «віддати уряд в руки громадян» на основі принципів:

- активної участі користувачів у наповненні того чи іншого ресурсу;
- спрямованості на створення нового контенту;
- активнішого громадського обговорення інформаційних повідомлень;
- перетворення кожного учасника «громадських медіа» на автономну одиницю генерування новин.

E-Gov 2.0 поєднує в собі основи Web 2.0 з електронним урядом і збільшує участь громадян, використовуючи платформи з відкритим вихідним кодом, які дозволяють розвиток інноваційних додатків, веб-сайтів і віджетів. Роль держави полягає в забезпеченні відкритих даних, веб-сервісів та платформи як інфраструктури. Найбільш успішними у впровадженні технології «відкритого урядування» E-Gov 2.0 є Австралія, Сполучені Штати Америки, Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії, Нова Зеландія [221].

Згідно з науковим дослідженням Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України [220] особливості Web 2.0 можуть стати важливим інструментом для органів державної влади щодо збільшення рівня довіри до урядової інформації та базисом для глибинних реформ самої системи державного управління. У цілісному вигляді ідея трансформації системи державного управління із використанням інструментарію Web 2.0 описується концепцією E-Gov 2.0. Основною її відмінністю від традиційних підходів до електронного урядування (E-Gov 1.0) є те, що в процесі розбудови традиційних підходів в першу чергу робиться ставка на «комп'ютеризацію» існуючої форми державного управління, у той час як E-Gov 2.0 спрямований на трансформацію самої системи соціальних взаємодій та внутрішньої логіки державного управління у всіх її проявах. E-Gov 2.0 дозволяє державі взаємодіяти із суспільством на тих рівнях, які до того часу були або не доступними, або вкрай ускладненими: оперативно врахувати думки все зростаючої кількості суб'єктів політичних

відносин, вирішувати політичні та культурні проблеми на оперативному рівні із високим рівнем залучення громадськості, залучення підприємств та установ усіх рівнів та форм власності у єдині ефективні системи прийняття рішень, враховувати думку навіть мікрогруп, оптимізувати систему внутрішніх зв'язків з метою подолання внутрішнього корпоративізму та забюрократизованості процедур тощо.

На сьогодні реалізація моделі E-Gov 2.0 здійснюється волонтерським проектом «іgov Портал державний послуг» [221]. Було б доцільним більш тісно залучення до реалізації цієї моделі урядових структур. Але все ж таки значна кількість органів публічного управління звернулись до системного управління інноваціями. Серед таких інновацій – швидке оцінювання за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема:

- надання публічних послуг через веб-ресурси;
- громадський моніторинг, мобільні платформи зворотного зв'язку з громадянами та краудсорсинг [253, 254].

Доступність і ефективність електронного урядування є надзвичайно важливим питанням у контексті поліпшення публічного адміністрування й надання якісних публічних послуг, а також для підвищення рівня демократизації самого суспільства та конкурентоспроможності економіки.

Підсумовуючи викладений матеріал, варто зазначити, що для забезпечення надання якісних адміністративних послуг органами публічної влади, необхідно виокремити такі блоки проблемних питань:

- у процесі реформування публічних органів влади ідеологічною основою повинна бути доктрина адміністративних послуг, де громадяни є отримувачами послуги, а не прохачами;
- суб'єкти надання адміністративних послуг мають бути зорієнтованими на досягнення високих показників якості надання послуг шляхом отримання стимулювання праці у вигляді матеріальної та нематеріальної винагород;
- забезпечення ефективного громадського контролю за якістю надання адміністративних послуг;



– необхідність створення єдиного веб-сайту для розміщення повної інформації про всі адміністративні послуги, які надають органи публічної влади.

Отже, формування ефективної комунікації в державному управлінні в сучасних умовах глобалізованого суспільства вимагає ширшого використання інструментів мережевого суспільства. Унаслідок аналізу використання ІТ-технологій та інструментів мережевого суспільства органами влади обґрунтовано необхідність ширшого застосування мікротаргетингу як складової інтенсивної комунікації, формування GR-комунікацій, застосування краудсорсингу та краудфандінгу в практиці публічного адміністрування. Формування GR-комунікацій у системі взаємозв'язків між органами державного управління та інститутами громадянського суспільства можливе у формі створення прозорих комунікаційних платформ при міністерствах, органах місцевого самоврядування, де представники громадянського суспільства відкрито заявляють свою позицію, вказують на існуючі проблеми та пропонують шляхи співпраці і, що найголовніше, – можуть впливати на процес прийняття рішень.

Обґрунтовано, що ефективності комунікацій між різними суспільними суб'єктами та органами влади крім, налагодженню взаєморозуміння та взаємодовіри може слугувати такий інструмент як мікротаргетинг в силу того, що він забезпечує індивідуалізований підхід до суб'єктів з метою створення їх прихильності до дій влади. Використання мікротаргетингу значно заощаджує кошти на проведення комунікацій та забезпечує розширення дієвого впливу на аудиторію через розподіл суб'єктів на три групи: на тих, хто підтримує; на тих, хто не підтримує; тих, хто не визначився – саме на останніх скерувати вплив, щоб здобути їх прихильність.

Обґрунтовано, що в умовах переходу від ефективності масових комунікацій до ефективності персональних (індивідуальних, міжособистісних) комунікацій необхідно більше використовувати такі новітні технології як краудсорсинг та краудфандінг у практиці публічного адміністрування в Україні. Для цього необхідне їх теоретичне осмислення та адаптація до вітчизняних умов. Аналіз досвіду успішних крауд-практик підтверджують їх спроможність до

радикального впливу на формування репутації різних соціальних суб'єктів, що сприяє формуванню нової, ефективнішої моделі комунікативної взаємодії суб'єктів у громадянському суспільстві. Залежно від комплексу факторів залежить використання краудсорсингу і краудфандінгу в управлінському фінансово-економічному, маркетинговому, інформаційному напрямках. Наголошено, що у випадках кризових ситуацій, які потребують швидкого та якісного інформаційного супроводу, доречне застосування ресурсу крауд-технологій.

Аналіз упровадження моделі електронного урядування 2.0 (E-Government 2.0) сприятиме зростанню рівня довіри громадян до урядової інформації та допоможе стати основою для глибинних реформ самої системи державного управління.

### 3. 3. Шляхи реалізації потенціалу сучасних управлінських технологій для формування ефективних комунікацій в державному управлінні

Дослідження комунікаційних аспектів сучасних управлінських технологій у предметній площині нашого дослідження передбачає вивчення теоретико-методологічних засад застосування аут-технологій, медіаосвіти та медіа грамотності, формування комунікативних компетенцій управлінців.

Гострота проблеми реформування державного управління є особливо характерною для сьогодення. Центральною ідеєю реформи є перехід від принципу тривалого бюрократизму та дублюючих функцій в органах влади до принципу якісного надання адміністративних послуг громадянам України. Найбільшою помилкою в процесі реформування органу влади є те, що ініціатором, виконавцем і контролером окремо взятої реформи в окремо взятому структурному підрозділі системи державного управління є той самий структурний підрозділ. Саме тут і є ядро стабільної неефективності запроваджуваних реформ в Україні. У контексті даної проблеми доцільно застосовувати аут-технології, широкий спектр

характеристик яких здатен перекрити проблемні питання в процесі системного реформування державного управління (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Застосовання аут-технологій у процесі системного реформування державного управління**

Аут-технології	Зміст
Аутсорсинг	<p>– спосіб оптимізації діяльності підприємства шляхом передачі як внутрішніх корпоративних процесів, так і зовнішніх непрофільних функцій зовнішнім спеціалізованим компаніям за рахунок чого компанія отримує доступ до використання нових технологій, специфічних знань та навиків, а також високопрофесійного досвіду у вирішенні певних завдань</p> <p>– використання зовнішніх ресурсів для виконання власних задач (капіталу, праці, інформації, здібностей)</p>
Аутстафінг	<p>– технологія, заснована на кооперації управлінських процесів шляхом залучення зовнішніх організацій і персоналу управління зі сторони, передачі їм ряду функцій управління</p>
Інсорсинг	<p>– спосіб оптимізації внутрішнього аутсорсингу, основним мотивом для якого є отримання синергетичного ефекту за допомогою процедури об'єднання в системі використання мульти-брендингу, інформаційних систем, багатоканальних способів розподілу, централізації та концентрації оперативної діяльності</p>
Ауттаскінг	<p>– часткова передача стороннім організаціям відповідальності за виконання окремих задач, управління визначеною технологією, надавання конкретної послуги у визначені терміни</p>
Аутплейсмент	<p>– надання за рахунок компанії реальної підтримки працівникам, яких планують звільнити із займаної посади, шляхом психологічного супроводу впродовж визначеного періоду, сприяння у пошуку нового місця праці через професійні агентства з працевлаштування, проведення тренінгів із розвитку навичок ефективної комунікації, вміння самопрезентації, підвищення кваліфікації, складання резюме тощо</p>

Зважаючи на те, що такі аут-технології, як аутсорсинг, аутстафінг, інсорсинг, ауттаскінг та аутплейсмент активно використовують у передовій практиці менеджменту, доцільно розробити теоретико-методологічні засади використання цих інструментів у сфері державного управління, зокрема щодо реалізації пріоритетів «Стратегії реформування державного управління України

на 2016-2020 рр.», «Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», «Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 р.», «Стратегії державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні» та інших.

Власне, впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі, визначені метою Стратегії сталого розвитку «Україна–2020», значною мірою залежить від застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій, формування сталих ефективних комунікацій. Вони відіграють важливу роль у реформуванні державного управління, скерованого на створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури публічної адміністрації із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій, яка здатна виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики [167].

Серед першочергових пріоритетів реалізації Стратегії є «Програма популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі», яка має на меті формування довіри до України, спрямування її позиціонування у світі на користь політичним та економічним інтересам нашої держави, а також на зміцнення її національної безпеки та відновлення територіальної цілісності, й фокусується на забезпеченні: підсилення інституційної спроможності для здійснення міжнародних стратегічних комунікацій; синергії зусиль органів влади, бізнесу та громадянського суспільства для просування України у світі; збільшення та оптимізації присутності України на міжнародних заходах та майданчиках; присутності в міжнародному академічному, культурному та громадському середовищі; комунікації щодо успіху реформ та перетворень, що здійснюються в Україні; формування та просування бренд-меседжів про Україну (Україна – країна свободи і гідності; Україна – країна, що реформується, незважаючи на виклики; Україна – хаб для інвестицій; Україна – країна високих технологій та інновацій; Україна – країна, приваблива для туризму; Україна – країна із визначними культурними та

історичними традиціями); регулярного відкритого діалогу зі спільнотою світових лідерів думки, експертів та медіа, які висвітлюють або коментують українську тематику; формування сталих ефективних комунікацій з українською діаспорою та використання її потенціалу [167].

Історія виникнення і розвитку аут-технологій підтверджує ефективність їх використання саме у період реформ з метою мінімізувати навантаження на органи державної влади. Це підтверджує аналіз зарубіжного досвіду, який вказує на безпосередній зв'язок розвитку інструментів аут-технологій з реформуванням державного управління у процесі трансформації в публічне. Адже аут-технології є тим інструментом, що забезпечить перехід державного управління до ключових принципів публічного адміністрування, а саме децентралізація управління: впровадження ринкових механізмів в державному управлінні; підвищення рівня вимог до ефективності та результативності діяльності органів державної влади; прозорість процесів державного управління. Так, залежно від змісту, характеру, термінів вирішення проблем та наявних ресурсів доцільно використовувати відповідний тип аутсорсингу: тактичного аутсорсингу – за потреби швидкого досягнення поставленої цілі; стратегічного аутсорсингу – за довгострокової перспективи вирішення певних питань (наприклад, звільнення висококваліфікованих фахівців від рутинних завдань, забезпечуючи тим самим час на креативні ідеї та рішення поставлених проблем); трансформаційного аутсорсингу – при запровадженні суттєвих інновацій в організації роботи.

Адаптація та застосування аут-технологій у сфері публічного управління з метою підвищення ефективності функціональних та управлінських комунікацій має спиратись на досвід успішного застосування аут-технологій в Україні такими компаніями як:

– МТС – лідер та найбільший оператор мобільного зв'язку в Східній та Центральній Європі. Усі оператори компанії, велика кількість виконавців та окремі працівники нижчого рівня управління працюють на підприємстві на основі договорів аутсорсингу та аутстафінгу;

– Альфа-Банк Україна – лідер фінансово-кредитного ринку України наймає за договором аутстафінгу ІТ-співробітників, які забезпечують безперервне обслуговування 51 тис. клієнтів і 2,9 млн. роздрібних споживачів. Ці працівники оформлені в компанії Ventra Employment;

– Cisco Україна – використовує фахівців за договором аутстафінгу з ІТ, маркетингологів, аудиторів, бухгалтерів, промоторів, продавців тощо;

– Samsung Electronics Україна, використовує за договором аутстафінгу спеціалістів з просування товарів, дилерів, бухгалтерів, промоторів, продавців тощо;

– ІК «Ренессанс Капітал» використовує страхових агентів та менеджерів нижчого рівня управління за договором аутстафінгу;

– Royal Philips – використовує марчендайзерів за договором аутстафінгу;

– The Procter & Gamble Company – наймає працівників складу за договором аутстафінгу;

– ПрАТ «Київстар» – наймає працівників в Call-центри та менеджерів нижчого рівня управління.

Однією із визначальних передумов ефективної комунікації є належний рівень суб'єктів комунікації чи рівень суб'єктності комунікаторів – їхньої спроможності забезпечити весь комплекс комунікативної взаємодії як способу та засобу вирішення управлінських завдань. У кризових суспільних ситуаціях особливо актуалізується питання належного рівня суб'єктності комунікаторів, коли це може набувати форми загрози національній безпеці.

Так, в умовах тривалої інформаційної війни проти нашої держави важливого значення для забезпечення національної безпеки набуває проблема медіаграмотності суб'єктів комунікацій.

Сприйняття інформації індивідом, групами і суспільством часто відбувається стереотипно, не рефлексивно та не критично. Закономірності натовпу, медіаманіпуляції та відсутність державної політики щодо медіаосвіти, скерованої на розвиток рівня медіакомпетентності громадян, сповільнюють процеси реформування країни та становлення громадянського суспільства.

Основними проблемами, на упередження яких має бути направлена медіаосвіта шляхом формування медіакомпетентностей, є:

- вплив медіа на розвиток особистості (медіа соціалізація, особливості медійного впливу на людей різного віку, позитивний медійний вплив, медіа як ресурс особистості, вплив медіа на інтелектуальний, емоційний і вольовий розвиток, медіазалежність, вплив на стосунки та парасоціальне спілкування, медіанасильство та зростання агресії, правила користування медіа);

- маніпуляції в медіа (наративи, фрейми); реклама як інструмент маніпуляції (використання мотивів підсвідомого впливу, маніпуляція підсвідомістю, емоційні мотиви рекламного впливу на особистість реципієнта) [102, сс. 237, 295, 303]

У сучасних умовах необхідно забезпечити зростання рівня медіакомпетентності громадян. Від уміння працювати з інформаційними джерелами, тобто від здатності їх сприймати, аналізувати та тлумачити, спроможності самостійно наповнювати їх змістом, залежить розумовий потенціал нації як рушійної сили побудови ефективної інтелектуальної публічної політики та публічного адміністрування.

Окрім того, наявність медіаіммунітету у суспільства і громадянина сприятиме формуванню системи національних цінностей як чинника сталого розвитку української нації шляхом витіснення зі свідомості громадян застарілих стереотипів.

Ще у 2010 р. постановою Президії Національної академії педагогічних наук України було ухвалено Концепцію впровадження медіаосвіти в Україні, яку розробили Академія української преси спільно з Інститутом соціальної і політичної психології Академії педагогічних наук України. Ця Концепція побудована на поєднанні різних зарубіжних моделей медіаосвіти. У процесі реалізації Концепції були започатковані експерименти із запровадження медіаосвіти як навчальної дисципліни в окремих школах України: навчаючи самих вчителів та викладачів навикам володіти необхідним інструментарієм аналізу медіаресурсів з метою подальшого навчання ними самими інших. На

теперішній час предмет «Медіаосвіта» викладають учням 10-х класів у близько 200 загальноосвітніх школах. Досвід підтверджує необхідність подальших кроків у цьому напрямі, а надто в умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікативних технологій та, особливо, в умовах інформаційної війни. Тому державною політикою повинно бути передбачено навчання громадян вміти відповідати викликам інформаційного суспільства, перш за все шляхом навчання молоді навикам безпечної та грамотної взаємодії з навколишнім інформаційним простором. Тенденція переміщення спілкування дітей і молоді у бік віртуального простору (Інтернет та телебачення) межує з небезпеками отримання неверифікованої інформації зі складовими маніпулювання свідомістю та індокринатії, що знижує рівень психологічної безпеки особи і у перспективі руйнує її самоідентифікацію як основи побудови громадянського суспільства. А це виходить в площину національної інформаційної безпеки. Тому необхідно запровадження масштабного медіаосвітнього процесу не лише як стабілізуючого чинника формування громадянського суспільства. Адже внаслідок розвитку медіаосвіти та медіаграмотності стає можливим формування відповідних глобальним викликам пріоритетів та максимальної мобілізації суспільства на досягнення нового рівня розвитку України.

Оскільки суттю державної політики є забезпечення безпеки її громадян та зорієнтованість на суспільні інтереси (соціалізація), необхідно напрацювати системний підхід щодо поширення медіакомпетентності суспільства та його громадян шляхом залучення до цього процесу як самих громадян та їх об'єднань, так і представників медіаіндустрії, науковців та інших зацікавлених сторін. Це є фундаментальною основою забезпечення національної безпеки України.

Тотальна природа комунікацій, яка проявляється формою, способом, механізмом взаємодії суб'єктів у процесах суспільної діяльності, забезпечує їй ту особливість, завдяки якій вона стає ланкою, через яку можна суттєво впливати на удосконалення різних процесів у системі державного управління. Саме тому важливим є питання комунікативного аспекту професійної підготовки.



Національна рамка кваліфікацій [115], затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341 і розроблена для впровадження у сфері освіти, зайнятості та соціально-трудових відносин, є системним і структурованим за компетентностями описом кваліфікаційних рівнів. У цьому документі серед компетентностей, як результатів навчання (знання, розуміння, уміння, цінності, інші особисті якості), які набуває та здатна продемонструвати особа після завершення навчання, наявна комунікація. Комунікативні компетентності за кваліфікаційними рівнями такі:

- на 0 рівні – ситуативна взаємодія в обмеженому колі осіб за допомогою інших;
- на 1 рівні – інтеграція до соціальних груп, реагування на прості письмові та усні повідомлення;
- на 2 рівні – взаємодія в колективі для виконання завдань, продукування деталізованих усних і письмових повідомлень;
- на 3 рівні – здатність до ефективної роботи в команді. Сприйняття критики, порад і вказівок, продукування деталізованих усних і письмових повідомлень, зокрема у професійній діяльності;
- на 4 рівні – здійснення наставництва, передавання досвіду, продукування складних деталізованих усних і письмових повідомлень, зокрема у професійній діяльності;
- на 5 рівні (початковий рівень вищої освіти) – взаємодія, співробітництво з широким колом осіб (колеги, керівники, клієнти) для провадження професійної або навчальної діяльності;
- на 6 рівні (перший, бакалаврський рівень вищої освіти) – донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень та власного досвіду в галузі професійної діяльності, здатність ефективно формувати комунікаційну стратегію;
- на 7 рівні (другий, магістерський рівень вищої освіти) – зрозуміле і недвозначне донесення власних висновків, а також знань та пояснень, що їх

обґрунтовують, до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються; використання іноземних мов у професійній діяльності;

– на 8 рівні (третій, освітньо-науковий рівень вищої освіти, доктор філософії) – спілкування в діалоговому режимі з широкою науковою спільнотою та громадськістю в певній галузі наукової та/або професійної діяльності;

– на 9 рівні (науковий рівень, доктор наук) – лідерство, вільне компетентне спілкування в діалоговому режимі з широким колом фахівців, зокрема найвищої кваліфікації, та громадськістю в певній галузі наукової та/або професійної діяльності [115]. Таким чином, у контексті медіаосвіти та медіакомпетентності Національна рамка кваліфікацій не надає чітких змістовних визначень щодо комунікативних компетентностей за кваліфікаційними рівнями. Натомість реалії сучасного інформаційного суспільства вимагають формування спроможності суб'єкта аналізувати, критично осмислювати, інтерпретувати медіатексти та їх залежність від політичних, соціальних, комерційних, культурних інтересів джерела.

Питання медіаосвіти та медіакомпетентності та ширше – комунікативних компетентностей особливо важливі на 6 – 8 рівнях Національної рамки кваліфікацій, що відповідають підготовці фахівців з вищою освітою на першому (бакалаврському), другому (магістерському) та третьому (освітньо-науковому, підготовки доктора філософії) рівнях. За спеціальністю 074 – Публічне управління та адміністрування – це професійна підготовка висококваліфікованих, відповідальних кадрів для публічного управління, спроможних розробляти, аналізувати і реалізовувати державну політику, творчо, ефективно й результативно виконувати управлінські функції та надавати адміністративні послуги, сприяти інноваційним процесам у суспільстві з метою утвердження соціальної справедливості, демократії, забезпечення прав і свобод людини, сталого розвитку на основі світових та європейських стандартів.

Отже, унаслідок дослідження комунікативних аспектів використання сучасних управлінських технологій для формування ефективних комунікацій у сфері державного управління визначено теоретико-методологічні засади, сфери та

процедури застосування аутсорсингу, аутстафінгу, інсорсингу, ауттаскінгу та аутплейсменту.

Зважаючи на те, що такі аут-технології, як аутсорсинг, аутстафінг, інсорсинг, ауттаскінг та аутплейсмент активно використовують в передовій практиці менеджменту, доцільно розробити використання цих інструментів у сфері державного управління, зокрема щодо реалізації стратегічних пріоритетів реформування державного управління України, державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні. Обґрунтовано, що аут-технології є тим інструментом, що забезпечить перехід державного управління до ключових принципів публічного адміністрування; їх адаптація та застосування в сфері публічного управління з метою підвищення ефективності функціональних та управлінських комунікацій має спиратись на досвід успішного застосування їх в Україні в бізнесі.

Доведено, що однією із визначальних передумов ефективної комунікації є належний рівень суб'єктів комунікації чи рівень суб'єктності комунікаторів – їх спроможності забезпечити весь комплекс комунікативної взаємодії як способу та засобу вирішення управлінських завдань. У кризових суспільних ситуаціях особливо актуалізується питання належного рівня суб'єктності комунікаторів, коли це може набувати форми загрози національній безпеці. Забезпечення комунікативної спроможності суб'єктів можливе шляхом формування комунікаційних компетентностей при професійній підготовці управлінців, зокрема медіакомпетентностей.

Проаналізовано за рівнями зміст комунікаційних компетенцій Національної рамки кваліфікацій та обґрунтовано необхідність розширення і поглиблення змісту визначень комунікативних компетентностей за кваліфікаційними рівнями, особливо на 6 – 8 рівнях Національної рамки кваліфікацій, що відповідають підготовці фахівців з вищою освітою на першому (бакалаврському), другому (магістерському) та третьому (освітньо-науковому, підготовки доктора філософії) рівнях.

### Висновки до розділу 3

За результатами аналізу проблеми формування ефективної комунікації в державному управлінні зроблено узагальнення та сформульовано пропозиції і рекомендації щодо підвищення ефективності комунікацій.

На основі порівняльного аналізу наукових підходів до проблеми ефективності обґрунтовано, що в контексті комунікації в державному управлінні ефективність доцільно розглядати як суспільну категорію, яка відображає: відповідність затрат і соціальних результатів діяльності органів (системи) влади цілям та інтересам суспільства; отримання максимального управлінського результату (ефекту) за допомогою доступних комунікаційних та інших ресурсів. Для системного визначення, проектування та запровадження ефективної комунікації в державному управлінні необхідно структурувати ефективність за комплексом критеріїв як то: направленість на результат; тип процесу; рівень об'єкта управління; характер ефекту; умови оцінювання; рівень оцінювання. Обґрунтовано комплекс факторів підвищення ефективності комунікацій (комунікатор, повідомлення, канал передачі, комунікант, зворотний зв'язок) та визначено способи їх активізації. Запропонована схема комплексу факторів підвищення ефективності комунікацій може слугувати основою, алгоритмом розроблення методик кількісної та якісної оцінок ефективності комунікацій в державному управлінні. У зазначеному напрямку перспективними є дослідження та розробка методик кількісної та якісної оцінки ефективності комунікацій в державному управлінні.

При проектуванні різних типів комунікативних взаємодій на певних рівнях управління доцільно ширше використовувати положення класичних та сучасних теорій комунікацій. Це ж стосується й галузі теоретико-методичного забезпечення надання практичної допомоги прес-службам органів влади, засобам масової інформації; розроблення та впровадження відповідних навчальних курсів у програмах підготовки фахівців 1-3 рівнів вищої освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Обґрунтовано можливість застосування розробленої теоретичної моделі ефективної комунікації в державному управлінні під час аналізу сучасного стану комунікацій у системі державного управління та при дослідженні окремих комунікаційних проблем.

Доведено, що підвищення спроможності органів влади в комунікативному аспекті потребує горизонтального та вертикального функціонального обстеження його діяльності в системі державного управління, уточнення та узгодження місії, функцій, сфер відповідальності і завдань, ліквідування дублювання повноважень та невиправданих посередників. Важливими теоретико-методичними чинниками забезпечення ефективності комунікації є:

- формування та розвиток суб'єктно-суб'єктних комунікаційних взаємодій між владними структурами та останніх із зовнішнім середовищем – громадянами, громадами й інституціями громадянського суспільства;
- системна узгодженість комунікаційних взаємодій між суб'єктами в сфері публічного управління.

Формування ефективної комунікації в державному управлінні в сучасних умовах глобалізованого суспільства вимагає ширшого використання інструментів мережевого суспільства. Унаслідок аналізу використання ІТ-технологій та інструментів мережевого суспільства органами влади обґрунтовано необхідність ширшого застосування мікротаргетингу як складової інтенсивної комунікації, формування GR-комунікацій, застосування краудсорсингу та краудфандінгу в практиці публічного адміністрування.

Обґрунтовано, що ефективності комунікацій між різними суспільними суб'єктами та органами влади, крім налагодженню взаєморозуміння та взаємодовіри, може слугувати такий інструмент як мікротаргетинг в силу того, що він забезпечує індивідуалізований підхід до суб'єктів з метою створення їх прихильності до дій влади.

Обґрунтовано, що в умовах переходу від ефективності масових до ефективності персональних комунікацій необхідно більше використовувати такі новітні технології як краудсорсинг та краудфандінг у практиці публічного

управління в Україні. Для цього необхідне їх теоретичне осмислення та адаптація до вітчизняних умов на основі аналізу досвіду успішних крауд-практик.

Унаслідок дослідження комунікативних аспектів використання сучасних управлінських технологій для формування ефективної комунікації в державному управлінні визначено теоретико-методологічні засади, сфери та процедури застосування аутсорсингу, аутстафінгу, інсорсингу, ауттаскінгу та аутплейсменту щодо реалізації стратегічних пріоритетів реформування державного управління України, державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні. Обґрунтовано, що аут-технології є тим інструментом, що забезпечить перехід державного управління до ключових принципів публічного адміністрування; їх адаптація та застосування в сфері публічного управління з метою підвищення ефективності функціональних та управлінських комунікацій має спиратись на досвід успішного застосування їх в Україні в бізнесі:

Доведено, що однією із визначальних передумов ефективної комунікації є належний рівень суб'єктності комунікаторів – їх спроможності забезпечити весь комплекс комунікативної взаємодії як способу та засобу вирішення управлінських завдань. Забезпечення комунікативної спроможності суб'єктів можливе шляхом формування комунікаційних компетентностей при професійній підготовці управлінців, зокрема медіакомпетентностей. Проаналізовано за рівнями зміст комунікаційних компетенцій Національної рамки кваліфікацій та обґрунтовано необхідність розширення та поглиблення змісту визначень комунікативних компетентностей за кваліфікаційними рівнями, особливо на 6 – 8 рівнях Національної рамки кваліфікацій.

## ВИСНОВКИ

У дисертації обґрунтовано теоретичні засади формування ефективної комунікації в державному управлінні та розроблено на основі теоретичних узагальнень і аналізу практики пропозиції та рекомендації щодо формування ефективної комунікації в державному управлінні на сучасному етапі його реформування. Поставлену в дослідженні мету досягнуто, завдання виконано. Отримані узагальнюючі результати дають підстави сформулювати відповідні висновки та рекомендації, що мають теоретичне і практичне значення:

1. На основі узагальнення наукових досліджень проблеми комунікацій в державному управлінні визначено основні дослідницькі напрями та структурно конкретизовано проблему формування ефективної комунікації. Обґрунтовано необхідність розроблення теоретичних засад комплексного застосування напрацьованих у різних галузях науки підходів, теорій та моделей комунікацій у вивченні та формуванні ефективних комунікацій в державному управлінні; доцільність напрацювання теоретичних і методичних засад для забезпечення системного підходу до аналізу та формування комплексу ефективних комунікацій в державному управлінні; критерії та фактори забезпечення ефективності комунікацій в державному управлінні та способи їх активізації.

Доведено, що у сфері державного управління ефективність комунікації визначається як отримання за допомогою наявних комунікативних та інших ресурсів максимального управлінського результату (ефекту) відповідно до поставленого завдання (мети). Як наслідок, структурована предметність та визначено логіку дослідження проблеми теоретичних засад формування ефективної комунікацій в державному управлінні.

2. Завдяки аналізу класичних і сучасних наукових підходів, теорій та моделей комунікацій здійснено:

– виявлення основних проблем і специфічних характеристик різних видів комунікативних взаємодій;

– обґрунтування класифікації комунікацій за критеріями обсягу (кількості) учасників, способу утримання контакту, ініціативи комунікатора, ступеня

передбачення взаємодії, спрямованості інформації на суб'єкта, використання знакової системи, наявності інформаційних потоків, їхньої спрямованості в організаційній структурі, простору комунікації, характеру взаємодії суб'єктів;

– виокремлення чотирьох рівнів (аспектів) державно-управлінських комунікацій – суспільного, публічно-управлінського, внутрішньо-управлінського та зовнішньо-управлінського, які у своїй сукупності охоплюють зміст і предметність комунікативної політики держави;

– визначення актуальних положень і категорій щодо їх застосування під час здійснення різних видів комунікацій на певних рівнях управління для впливу на такі характеристики державно-управлінських комунікацій, як: спрямованість на передавання й обмін інформацією, спонукання до дії, продукування нової інформації в процесі взаємного обміну, вплив на розвиток індивідуальної та колективної спроможності свідомості та діяльності суб'єктів управління.

3. Застосування структурно-функціонального аналізу комунікацій в державному управлінні дало змогу довести, що:

– управління формальними комунікаціями, як регламентованими формами взаємодії суб'єктів, містить побудову (задається визначеними завданнями та функціями органу влади, його структурних підрозділів і формується разом із організаційною структурою) та регулювання комунікативних та інформаційних потоків;

– управління комунікативними процесами органу влади містить аналіз і проектування його структурної спроможності повною мірою забезпечувати реалізацію мети, завдань, функцій установи, підрозділу, окремого працівника, виправлення наявних недоліків існуючої системи, здійснення заходів з її удосконалення;

– ефективність комунікації значною мірою залежить від спроможності забезпечення компліментарності неформальних комунікацій шляхом дієвого коригуючого впливу на них із позицій неформальних лідерів, керівників, громадськості;



– управління зовнішніми комунікаціями (управлінськими, маркетинговими, паблік рілейшнз) відіграє ключову роль в забезпеченні ефективної комунікації в сфері публічного управління при формуванні суб'єктно-суб'єктних взаємовідносин між владою та інституціями громадянського суспільства.

Побудовано теоретичну модель ефективної комунікації в державному управлінні, яка є комплексом інформаційних потоків директивних, аналітичних, іміджевих та інших даних, що проходячи формальними і неформальними вертикальними і горизонтальними каналами організації від відправника до отримувача, інтегрують діяльність різних суб'єктів з виконання функцій управління суспільними процесами.

4. Визначення комунікативної основи системи державного управління в умовах його реформування дало змогу: окреслити основні проблеми системи у площині комунікативних взаємодій між суб'єктами різних ієрархічних рівнів і різних гілок влади та інститутами громадянського суспільства; довести, що наявні проблеми в системі державного управління значною мірою спричинені існуванням неефективних комунікацій, а тому реформування системи в цілому та окремих її складових передбачає встановлення ефективних комунікативних суб'єктно-суб'єктних взаємодій; обґрунтувати доцільність використання органами влади непрограмованих комунікаційних мереж для забезпечення ефективності їхніх внутрішніх і зовнішніх інформаційних взаємодій; довести доцільність використання складових інтенсивної комунікації мікротаргетингу, крауд- та аут-технологій для формування ефективних комунікацій; визначити шляхи підвищення комунікативної спроможності суб'єктів через формування комунікативних компетенцій управлінців.

5. Розроблено пропозиції та рекомендації щодо теоретичних аспектів формування ефективності комунікацій в державному управлінні на сучасному етапі його реформування шляхом застосування:

– запропонованої схеми взаємозалежностей і взаємообумовленостей комплексу факторів підвищення ефективності комунікацій як алгоритму для

розроблення методик кількісної та якісної оцінки ефективності комунікацій в державному управлінні;

– положень класичних і сучасних теорій комунікації під час: проектування різних типів комунікативних взаємодій на різних рівнях управління; надання практичної допомоги прес-службам органів виконавчої влади, державним та комунальним засобам масової інформації в процесі їхнього реформування; розроблення та впровадження відповідних навчальних курсів та дисциплін на програмах підготовки фахівців 1 – 3 рівнів вищої освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінців;

– розробленої теоретичної моделі ефективною комунікації в державному управлінні під час аналізу сучасного стану комунікацій в системі державного управління та дослідження окремих комунікаційних проблем, зокрема в процесі здійснення горизонтального та вертикального функціонального обстеження діяльності органу влади в системі публічного управління для підвищення його спроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Г. М. Социальная психология [Текст] / Г. М. Андреева. — М. : Изд-во Московского ун-та, 1980. — 416 с.
2. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента [Текст] : учеб. пособ. / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. — М. : ИНФРА-М, 2006.
3. Арндт Г. Аналіз дихотомії “публічний” / “приватний” [Електронний ресурс] / Г. Арндт. — Режим доступу : <http://studies.in.ua/publicne-administruvannja-shpargalky/4059-analz-dihotomyi-publchniy-privatniy-g-arendt.html>.
4. Асмолов Г. “Ушахиди” спасает людей. Теперь – и в России [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.novayagazeta.ru/data/2010/085/07.html>.
5. Аудиторія комунікації: об’єктивні і суб’єктивні характеристики [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://studme.com.ua/15480816/menedzhment/auditoriya\\_kommunikatsii\\_obektivnye\\_s\\_ubektivnye\\_harakteristiki.htm](http://studme.com.ua/15480816/menedzhment/auditoriya_kommunikatsii_obektivnye_s_ubektivnye_harakteristiki.htm).
6. Бажинова О. А. Механізми комунікації влади та громадськості в умовах глобалізації / О. А. Бажинова, О. Г. Кучабський // Публічне управління: теорія та практика [Текст] : зб. наук пр. — Х. : ХарРІНАДУ ; «ДокНаукДержУпр», 2012. — № 4 (12). — С. 196—201.
7. Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации [Текст] / Ч. Барнард. — М. : Социум ; ИРИСЭН, 2012. — 336 с.
8. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики [Текст] : підручник / Ф. С. Бацевич. — К. : Академвидав, 2009. — 376 с.
9. Безугла В. О. Страхування [Текст] : навч. посіб. / В. О. Безугла, І. І. Постіл, Л. П. — К. : Центр учбової літератури, 2008. — 680 с.
10. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: опыт социального прогнозирования [Текст] / Д. Белл, В. Л. Иноземцев. — М. : Academia, 1999. — 867 с.

11. Бидерман К. Координация работы добровольцев и менеджмент волонтерских программ в Великобритании [Текст] / К. Бидерман. — СПб. : Русско-Немецкий обмен, 1999. — 31 с.
12. Бихевиоризм: основные идеи [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://pro-psichology.ru/sovremennye-psichologicheskie-teorii/70-bixeviorizm-osnovnye-idei.html>.
13. Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? [Текст] / С. М. Блэк. — М. : Новости, 1990. — 235 с.
14. Валевський О. Роль державної культурної політики в реалізації реформ в Україні / О. Валевський // Стратегічні пріоритети [Текст]. — 2016. — № 3(40). — С. 138—143.
15. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника [Текст] / Л. В. Васильченко. — Х. : Основа, 2007. — 170 с.
16. Взаимодействие с заинтересованными сторонами [Текст] : практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами. — Вып. 2 / перевод с англ. — [Б. г.] : [б. и.], 2005. — 148 с.
17. Водопьянова Н. Синдром выгорания: диагностика и профилактика [Текст] / Н. Водопьянова, Е. Старченкова. — СПб : Питер, 2009.
18. Войтович Р. В. Механізми реалізації зв'язків з громадськістю в державному управлінні [Текст] : навч. посіб. / Р. В. Войтович. — К. : НАДУ, 2007. — 72 с.
19. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація [Текст] : підручник / Н. П. Волкова. — К. : Академвидав, 2006. — 256 с.
20. Волонтерство: poradnik для організатора волонтерського руху [Текст] / О. В. Безпалько, Н. В. Заверико, І. Д. Зверева [та ін.] ; уклад. Т. Л. Лях. — К. : ВГЦ “Волонтер”, 2001. — 176 с.
21. Волошинов В. В. Марксизм и философия языка [Текст] / М. М. Бахтин. — [Б. г.] : [б. и.], 1993.
22. Всеобщая декларация добровольчества // XVI Всемирная конференция добровольцев Международной ассоциации добровольческих усилий

(IAVE) (январь 2001, Амстердам) [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.volunteer.ru>.

23. Вяземский Д. Н. Психологический словарь [Текст] / Д. Н. Вяземский. — СПб. — М. : Мир, 1997. — 682 с.

24. Галлін Д. Сучасні медіасистеми: три моделі відносин ЗМІ та політики [Текст] / Д. Галлін, П. Манчіні ; пер. з англ. О Насика. — К. : Наука, 2008. — 320 с.

25. Ганжуров Ю. С. Парламент України в політичній комунікації [Текст] / Ю. С. Ганжуров. — К. : Україна, 2007. — 349 с.

26. Ганущин С. Активізація факторів ефективності комунікацій в державному управлінні / С. Ганущин // Ефективність державного управління [Текст] : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. — Вип. 4 (49). — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. — С 83—89.

27. Ганущин С. Н. Адаптація до предметності державного управління наукових підходів, теорій і моделей комунікацій / С. Ганущин // Ефективність державного управління [Текст] : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. — Вип. 3(48) / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. — С. 76—86. — [Індексується у міжнародній наукометричній базі Index Copernicus].

28. Ганущин С. Н. Комунікативна підготовка в державному управлінні / С. Ганущин // Інноваційний потенціал світової науки – XXI сторіччя [Текст] : зб. стат. уч. 34 Всеукр. наук.-практ. конф. — Запоріжжя : Південноукраїнський гуманітарний альянс; Громадське об'єднання «Соціальна дія», 2015. — С. 59—61.

29. Ганущин С. Н. Медіаосвіта та медіа грамотність як складові фактори національної безпеки України: комунікаційний аспект / С. Ганущин // Публічне управління XXI століття: фактори успіху [Текст] : зб. тез XVI Міжнар. наук. конгресу (21 квітня 2016 р.). — Х. : ХарРІДУ НАДУ, 2016. — С. 152—155.

30. Ганущин С. Н. Мікротаргетинг як складова інтенсивної виборчої комунікації / С. Ганущин // Реформування публічного управління: теорія,

практика, міжнародний досвід [Текст] : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (29 – 30 жовтня 2015 р.). — О. : ОРІДУ НАДУ, 2015. — С. 223, 224.

31. Ганущин С. Н. Модель ефективної комунікації у сфері публічного управління та адміністрування: структурно-функціональний аспект / С. Ганущин, В. Загорський // Демократичне врядування [Електронний ресурс] : наук. вісн. ЛРІДУ НАДУ. — Вип. 16/17 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. — Режим доступу : <http://www.lvivacademy.com/visnik16/17fail/zagorskyj.pdf>.

32. Ганущин С. Н. Особливості формування GR-комунікацій в системі взаємозв'язків між органами державного управління та бізнесу / С. Ганущин // Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи [Текст] : зб. тез. наук.-практ. конф. (30 березня 2016 р.). — Х. : ХарРІДУ НАДУ, 2016. — С. 235—237.

33. Ганущин С. Н. Попередження професійного вигорання: соціально-психологічний аспект надання якісних послуг органами публічної влади / С. Ганущин // Ефективні соціально-економічні механізми розвитку в умовах кризового стану: зарубіжний та вітчизняний досвід [Текст] : матер. міжнар. наук.-практ. конф. (27 – 28 травня 2015 р.). — Миколаїв : Міжнародний технологічний університет “Миколаївська політехніка”, 2015. — С. 36—39.

34. Ганущин С. Н. Проблеми інституційного забезпечення державно-управлінської комунікації як одного з механізмів переходу від принципів державного управління до засад публічного управління в Україні / С. Ганущин // Проблеми розвитку публічного управління в Україні [Текст] : матер. наук.-практ. конф. (15 квітня 2016 р.). — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. — С. 296—298.

35. Ганущин С. Н. Соціально-психологічні фактори забезпечення надання якісних послуг органами публічної влади регіонального рівня / С. Ганущин // Розвиток системи регіонального управління в умовах децентралізації [Текст] : матер. наук.-практ. конф. (29 квітня 2015 р.). — О. : ОРІДУ НАДУ, 2015. — С. 212—216.

36. Ганущин С. Н. Теоретико-методологічні аспекти застосування аут-технологій у державному управлінні / С. Н. Ганущин // Актуальні проблеми державного управління [Текст] : зб. наук. пр. ХарРІДУ НАДУ. — № 2 (48). — Х. : ХарРІДУ НАДУ “Магістр”, 2015. — С. 44—51.

37. Ганущин С. Н. Теоретико-методологічні аспекти застосування краудсорсингу та краудфандингу в практиці публічного адміністрування / С. Ганущин // Ефективність державного управління [Текст] : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. — Вип. 43 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2015. — С. 81—90. — [Індексується у міжнародній наукометричній базі Index Copernicus].

38. Гегель Г. В. Ф. Философия истории: введение / Г. Гегель // Антология мировой философии [Текст]. — М. : Мысль, 1968. — Т. 1. — 576 с.

39. Гоббс Т. Избранные произведения / Т. Гоббс ; под ред. В. Соколова ; пер. с лат. А. Гутермана. — М. : Мысль, 1964. — Т. 2. — 748 с.

40. Гонцяж Я. Свобода інформації та виконавча гілка влади. Правові норми. Інституції. Процедури [Текст] / Я. Гонцяж, Н. Гнидюк. — К. : [б. в.], 2002. — 168 с.

41. Гулик Л. Заметки по теории организации / Л. Гулик // Классики теории государственного управления: американская школа [Текст] / под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. — М. : МГУ, 2003. — С. 100—118.

42. Гудзь Ю. Ф. Аутстафінг та аутсорсинг як інструменти підвищення ефективності господарської діяльності малих підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] / Ю. Ф. Гудзь. — Режим доступу : [www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2011/Economics/78454.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/78454.doc.htm).

43. Деловые коммуникации: теория и практика [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://stud.com.ua/50362/menedzhment/dilovi\\_komunikatsiyi](http://stud.com.ua/50362/menedzhment/dilovi_komunikatsiyi).

44. Державна програма щодо реалізації засад державної антикорупційної політики в Україні (антикорупційної стратегії) на 2015 – 2017 роки [Електронний ресурс] : затверджено постановою Кабінету Міністрів України № 265 від

29.04.2015р. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/265-2015-%D0%BF>.

45. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року [Електронний ресурс] : затверджено постановою Кабінету Міністрів України № 385 від 06.08.2014 р. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.

46. Державне управління [Текст] : підручник : у 2 т. Т. 1 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст.голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. — К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. — 564 с.

47. Державне управління [Текст] : словник-довідник / уклад. В. Д. Бакуменко, Д. О. Безносенко, І. М. Варзар [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. — К. : УАДУ, 2002. — 228 с.

48. Ділове спілкування у сфері державного управління [Текст] / Н. Р. Нижник, Л. А. Пашко, В. М. Олуйко. — Хмельницький : [б. в.], 2005. — 195 с.

49. Дойч К. Нервы управления: модели политической коммуникации и контроля [Текст] / Карл Дойч. — М. : Прогресс, 1963. — 387 с.

50. Донец П. Н. Теория межкультурной коммуникации: специфика культурных смыслов и языковых форм [Электронный ресурс] / П. Н. Донец. — Режим доступа : <http://www.read.in.ua/book163060/>.

51. Доступ до інформації та електронне урядування [Текст] / авт.-упоряд. : М. С. Демкова, М. Ф. Фігель. — К. : Факт, 2004. — 336 с.

52. Драгомирецька Н. М. Комунікативна діяльність в державному управлінні: теоретико-методологічний аспект [Текст] : дис... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.01 / Національна академія державного управління при Президентові України. — К. : [б. в.], 2007. — 516 с.

53. Драчов Є. В. Сутність та функції комунікації в системі державного управління / Є. В. Драчов // Науковий вісник Академії муніципального управління



[Текст]. — 2014. — Вип. 3. — С. 159—167. — (Серія : Управління). — Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu\\_upravl\\_2014\\_3\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2014_3_20).

54. Друкер П. Практика менеджмента [Текст] / П. Друкер ; пер. с англ. — М. : Вільямс, 2006. — 400 с.

55. Економіка підприємства [Текст] : підручник / Ф. В. Горбонос [та ін.]. — К. : Знання, 2010. — 463 с.

56. Економічна енциклопедія [Текст] : у з т. Т. 1 / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. — К. : Вид. центр «Академія», 2000.

57. Ершов П. М. Режиссура как практическая психология: взаимодействие людей в жизни и на сцене [Текст] / П. М. Ершов. — М. : [б. и.], 1972.

58. Ефективна комунікація (спілкування) – важлива якість керівництва [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://www.mif-ua.com/archive/article/34251>.

59. Жнякін Б. О. Економіка підприємства [Текст] : навч. посіб. для вузів / Б. О. Жнякін , В. В. Краснова. — Донецьк : Альфа-прес, 2005. — 160 с.

60. Жовнерик Д. М. Визначення меж публічної політики в умовах діяльності державних інститутів України / Д. М. Жовнерик // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили [Текст]. — 2010. — Вип. 118. — Т. 131. — С. 116—118. — Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdupol\\_2010\\_131\\_118\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdupol_2010_131_118_26). — (Серія : Політологія).

61. Запровадження комунікацій в суспільстві [Текст] / за заг. ред. Н. К. Дніпренко, В. В. Різуна. — К. : ТОВ «Вістка», 2009. — 56 с.

62. Ібрагімова І. Технологія інформаційної взаємодії в процесі прийняття рішень / І. Ібрагімова // Вісник УАДУ [Текст]. — 2000. — № 3. — С. 442—448.

63. Індустріальний Телевізійний Комітет. Топ-програми [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://tampanel.com.ua/uk/rubrics/programms/>.

64. Інститут соціальної та політичної психології Національної академії педагогічних наук України. Концепція впровадження медіаосвіти в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.ispp.org.ua/news\\_44.htm](http://www.ispp.org.ua/news_44.htm).

65. Історія волонтерського руху [Електронний ресурс] / Всеукраїнський громадський центр «Волонтер». — Режим доступу : [http://www.volunteer.kiev.ua/pages/History\\_volunteer](http://www.volunteer.kiev.ua/pages/History_volunteer).
66. Каган М. С. Мир общения: проблема межсубъектных отношений [Текст] / М. С. Каган. — М. : Политиздат, 1988. — 319 с.
67. Казарян И. Р. Коммуникации как основа эффективного управления персоналом [Текст] / И. Р. Казарян, С. П. Морозов. — Чита : ЧитГУ, 2011. — 159с.
68. Карелов С. Перспективы краудфандинга: в США – закон, в России – мошенничество [Электронный ресурс] / С. Карелов // [http://slon.ru/future/perspektivu\\_kraudfandinga\\_v\\_ssha\\_zakon\\_v\\_rossii\\_moshennichestvo-875352.xhtml](http://slon.ru/future/perspektivu_kraudfandinga_v_ssha_zakon_v_rossii_moshennichestvo-875352.xhtml).
69. Кастельс М. Власть коммуникации [Текст] : учеб. пособ. / М. Кастельс ; пер. с англ. М. Н. Тылевич ; под науч. ред. А. И. Черных ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. — 564 с.
70. Кастельс М. Информационная эпоха [Текст] : у 3 т. Т.3 / М. Кастельс. — М. : [б. и.], 2000.
71. Кастельс М. Галактика Інтернет: рефлексія над Інтернетом, бізнесом і суспільством / М. Кастельс. — Режим доступу : <http://www.pro-biznes.com/organizaciya-i-upravleniebiznesom/primery-kraudsorsinga.html#sthash.Z19W2w7j.dpuf>.
72. Скотт М. Паблік рилейшенз. Теория и практика [Текст] : учеб. пособ. / Скотт М., Катлип, Ален, Х., Сентер, Глен, М., Брум ; [ пер. с англ.]. — 8-е изд. — М. : Вильямс, 2000.
73. Квіт С. Масові комунікації [Текст] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / С. Квіт ; Національний ун-т «Києво-Могилянська академія». — К. : Києво-Могилянська академія, 2008. — 206 с.

74. Кілієвич О. Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки [Текст] / О. Кілієвич. — К. : Вид-во ім. Соломії Павличко «Основи», 2003. — 510 с.

75. Климанська Л.. Соціально-комунікативні технології в політиці: таємниці політичної «кухні» [Текст] : монографія. — Львів : НУ «Львівська політехніка», 2007. — 332 с.

76. Клименко І. В. Робоча програма «Комунікації та інформаційне забезпечення державного управління» для студентів за напрямом підготовки 1501 «Державне управління», спеціальністю 8.15010001 «Державне управління» (КУ ім. Б. Грінченка) [Текст] / І. В. Клименко. [Б. м.] : [б. в.], 2014. — 38 с.

77. Ковалевська Т. Ю. Основи ефективної комунікації [Текст] : навч. посіб. / Т. Ю. Ковалевська, С. А. Бронікова. — О. : Фенікс, 2008. — 140 с.

78. Козорезова Г. Инсорсинг или аутсорсинг? Критерии выбора [Электронный ресурс] / Г. Козорезова. — Режим доступа : <http://www.outsourcing.ru/content/rus/308/3087-article.asp>.

79. Колодій А. Ф. Деякі теоретичні міркування і практичні пропозиції щодо змісту і структури спеціальності «публічне управління й адміністрування» / А. Ф. Колодій // Ефективність державного управління [Текст] : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. — Вип. 45 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2015. — С. 21—31.

80. Комунікації в державних інституціях [Текст] : метод. реком. / уклад. С. О. Борисевич. — К. : НАДУ, 2009. — 32 с.

81. Комунікації уряду з населенням [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://mip.gov.ua/content/komunikacii-uryadu-z-naselennyam.html>.

82. Комунікація: демократичні стандарти в роботі органів державної влади [Текст] / за заг. ред. канд. наук з держ. упр. Н. К. Дніпренко. — К. : ТОВ «Вістка», 2008. — 164 с.

83. Конечкая В. П. Социология коммуникаций [Текст] : учебник / Конечкая В. П. — М. : Международный университет бизнеса и управления, 1997.

84. Консультації з громадськістю [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://mip.gov.ua/content/konsultacii-z-gromadskistyuu.html>.
85. Концепція державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні [Електронний ресурс] : затверджено Указом Президента України № 212/2012 від 24.03.2012р. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/212/2012>.
86. Концепція інформаційної безпеки України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.osce.org/uk/fom/175056?download=true>.
87. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [Електронний ресурс] : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України № 333 від 01.04.2014р. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.
88. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер ; пер. с англ. В. Б. Боброва. — М. : Прогресс, 1991.
89. Котляров І. Д. Аутсорсинг: опыт теоретического описания [Электронный ресурс] / І. Котляров. — Режим доступа : <http://economics.open-mechanics.com/articles/190.pdf>.
90. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса [Текст]. — М. : Альпина Паблицер, 2012.
91. Кудринская Л. А. Добровольческий труд как объект и предмет социологической науки / Л. А. Кудринская // Перспективные направления развития теоретической социологии в России рубежа XX – XXI в. / под ред. В. А. Мансурова, С. И. Григорьева. — М. ; Барнаул : АРНЦ СО РАО, 2003. — С. 348—359.
92. Куйбіда В. Профанація або “Про Стратегію сталого розвитку Україна – 2020” [Електронний ресурс] / В. Куйбіда. — Режим доступу : <http://blogs.lb.ua>.
93. Кэмерон-Бэндлер Л. С тех пор они жили счастливо [Текст] / Л. Кэмерон-Бэндлер. — Воронеж : [б. и.], 1993.

94. Лакофф Дж. Метафоры, которыми мы живем / Дж. Лакофф, М. Джонсон // Язык и моделирование социального взаимодействия [Текст]. — М. : [б. и.], 1987.
95. Лебон Г. Психология народов и масс [Текст] / Г. Лебон — М. : Терра, 2008. — 124 с.
96. Леви-Строс К. Структурная антропология [Текст] / К. Леви-Строс. — М. [б. и.], 1985.
97. Лиллекер Д. Политическая коммуникация. Ключевые концепты [Текст] / Д. Лиллекер ; пер. с англ. И. Остнек. — Х. : Гуманитарний Центр, 2010. — 300 с.
98. Лобай Р. Р. Теоретичні підходи до визначення ефективності економічної діяльності / Р. Лобай // Ефективність державного управління [Текст] : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. — Вип. 36 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В.С.Загорського, доц. А.В.Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2013. — С. 353—361.
99. Лотман Ю. М. Культура как коллективный интеллект и проблемы искусственного разума / Ю. М. Лотман // АН СССР. Научный совет по комплексной программе «Кибернетика». Предварительная публикация. — М. : [б. и.], 1977. — С. 12, 13.
100. Манегетті А. Психологія лідера / А. Манегетті // Онтопсихологія [Текст] / ННБФ. — М. : [б. и.], 2001. — С. 37.
101. Машков А. Проблеми теорії держави і права [Текст] : курс лекцій / А. Машков. — К. : Четверта хвиля, 2008. — 464с.
102. Медіаосвіта та медіаграмотність [Текст] : підручник / ред.-упор. : В. Ф. Іванов, О. В. Волошенюк ; за наук. ред. В. В. Різуна. — К. : Центр вільної преси, 2012. — 352 с.
103. Мельник І. Як програмісти виграли вибори для Обама [Електронний ресурс] / І. Мельник. — Режим доступу : [texty.org.ua/pg/article/newsmaker/read/41369/Sprava\\_tehniku\\_Jak\\_programisty\\_vygral\\_y\\_vybory\\_dla/a](http://texty.org.ua/pg/article/newsmaker/read/41369/Sprava_tehniku_Jak_programisty_vygral_y_vybory_dla/a).

104. Мельник Л. Г. Економіка підприємства [Текст] : навч. посіб. для вузів / Л. Г. Мельник, О. Л. Корінцева. — Суми : Університетська книга, 2004. — 416 с.

105. Мережевий підхід у вивченні соціальної реальності: загальна характеристика та передумови формування [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ex.ua/91982926?r=91982430>.

106. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура / Р. Мертон. — М. : [б. и.], 2006. — 874 с.

107. Мескон М. Х. Основи менеджменту [Текст] / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. ; пер. з англ. — М.: Справа ЛТД, 1994.

108. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса [Текст] : учеб. пособ. / Д. М. Михайлов. — М. : КНОРУС, 2006. — С. 12.

109. Моделі комунікації [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://studme.com.ua/11930124/menedzhment/modeli\\_kommunikatsii.htm](http://studme.com.ua/11930124/menedzhment/modeli_kommunikatsii.htm).

110. Молодцов О. В. Сітьова парадигма територіального розвитку: сутність, логіка впровадження [Текст] : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.01 – Теорія та історія держ. упр. / О. В. Молодцов. — К. : [б. в.], 2010. — 39с.

111. Московичи С. Век толп [Текст] / С. Московичи. — М. : Академический проект, 1996. — 396 с.

112. Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності [Текст] / С. В. Мочерний. — К. : Академія, 2005. — 280 с.

113. Назаретян А. П. Психология стихийного массового поведения [Текст] : учеб. пособ. / А. П. Назаретян. — М. : Академия, 2001. — 160 с.

114. Назарчук А. В. Теория коммуникации в современном обществе [Текст] / А.В.Назарчук. — М. : Прогресс-Традиция, 2009. — 336 с.

115. Національна рамка кваліфікацій [Електронний ресурс] : додаток до постанови Кабінету Міністрів України № 1341 від 23 листопада 2011 р. — Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>.

116. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016 – 2020 роки [Електронний ресурс] : затверджена Указом Президента України № 68/2016 від 26 лютого 2016 р. — Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/68/2016>.

117. Нікітін А. В. Маркетинг в банку [Електронний ресурс] / А. В. Нікітін. — Режим доступу : <http://buklib.net/books/21851/>.

118. Ноэль-Нойман Э. Общественное мнение. Открытие спирали молчания [Текст] / Э. Ноэль-Нойман. — М. : [б. и.], 1996.

119. Оцінка населенням України якості надання адміністративних послуг [Електронний ресурс] / Центр політико-правових реформ. — Режим доступу : [www.pravo.org.ua/publiczna-administratsiia/2011-07-20-17-42-30/1346-otsinka-naselenniam-ukrainy-iakosti-nadannia-administratyvnykh-poslugh.html](http://www.pravo.org.ua/publiczna-administratsiia/2011-07-20-17-42-30/1346-otsinka-naselenniam-ukrainy-iakosti-nadannia-administratyvnykh-poslugh.html).

120. Парсонс В. Публічна політика. Вступ до теорії й практики аналізу політики [Текст] / Вейн Парсонс ; пер. О. Дем'янчук. — К. : ВД “Києво-Могилянська академія”, 2006 . — 519 с.

121. Парсонс Талкотт. О социальных системах [Текст] / Парсонс Талкотт. — М. : Академический проект, 2002. — 832с.

122. Питання діяльності Міністерства інформаційної політики України [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України № 2 від 14 січня 2015 р. — Режим доступу : <http://mip.gov.ua/documents/7.html>.

123. План дій щодо імплементації кращих практик якісного та ефективного регулювання, відображених Групою Світового банку у методології рейтингу “Ведення бізнесу” на 2016 рік [Електронний ресурс] : затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1406 від 16 грудня 2015 р. — Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248750539>.

124. План діяльності Міністерства інформаційної політики України на 2016 рік [Електронний ресурс] : затверджено Міністром інформаційної політики України 29 червня 2016 р. — Режим доступу : <http://mip.gov.ua/files/documents/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%20%20%>

D0%9C%D0%86%D0%9F%20%D0%BD%D0%B0%202016%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf.

125. План діяльності Міністерства інформаційної політики України на 2016 рік : Місія. Стратегія. Шляхи реалізації. Очікувані результати. [Електронний ресурс] : затверджено Міністром інформаційної політики України 29 червня 2016 р. – Режим доступу : <http://mip.gov.ua/documents/57.html>.

126. План заходів на 2015 – 2017 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [Електронний ресурс] : затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 821 від 7 жовтня 2015 р. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.

127. План заходів щодо дерегуляції господарської діяльності [Електронний ресурс] : затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України № 357 від 18 березня 2015 р. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/357-2015-%D1%80>.

128. Подольська В.О. Фінансовий аналіз [Текст] : навч. посіб. / В. О. Подольська, О. В. Яріш. — К. : ЦУЛ, 2007. — 488 с.

129. Положення про Міністерство інформаційної політики України [Електронний ресурс] : затверджено постановою Кабінету Міністрів України № 2 від 14 січня 2015 р. — Режим доступу : <http://mip.gov.ua/documents/7.html>.

130. Пономарев С. В. Краудсорсинг-технология создания виртуальных сообществ / С. В. Пономарев // Вестник Пермского государственного университета [Текст]. — 2011. — №. 3. — (Серия : Политология).

131. Почепцов Г. Від Facebook'у і гламуру до Wikileaks: медіакомунікації [Текст] / Г. Почепцов. — К. : Спадщина, 2012. — 464 с.

132. Почепцов Г. Г. Коммуникативные технологии XX века [Текст] / Г. Г. Почепцов. — М. : [б. и.], 2000. — 354 с.

133. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. — М. ; К. : Рефл-бук ; Ваклер, 2001. — 656 с.

134. Почепцов Г. Вибори Обама як новий етап розвитку виборчих технологій [Електронний ресурс] / Г. Почепцов. — Режим доступу :



osvita.mediasapiens.ua/ethics/manipulation/vibori\_obami\_yak\_noviy\_etap\_rozvitku\_viborchikh\_tekhnologiy/.

135. Почепцов Г. Інформаційні складові виборчої кампанії [Електронний ресурс] / Г. Почепцов. — Режим доступу : osvita.mediasapiens.ua/ethics/manipulation/informatsiyeni\_skladovi\_viborchoi\_kampanii/.

136. Прилюк Ю. Д. Общественные отношения и социальное общение / Ю. Д. Прилюк // Общественные отношения: социально-философский анализ [Текст]. — К. [б. и.], 1991.

137. Про адміністративні послуги : Закон України // Відомості Верховної Ради України [Текст]. — 2013. — № 32.

138. Про волонтерський рух [Електронний ресурс] : Закон України № 2118-VI від 13 квітня 2010 р. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2118>.

139. Про волонтерську діяльність [Електронний ресурс] : Закон України № 3236-VI від 19 квітня 2011 р. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3236.17>.

140. Про державну службу : Закон України №889-19 від 10 грудня 2015р. // Відомості Верховної Ради [Текст]. — 2016. — № 4. — Ст.43. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

141. Про деякі питання Національної академії державного управління при Президентові України [Електронний ресурс] : Указ Президента України №375/2016 від 31 серпня 2016 р. — Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249175778>.

142. Про доступ до публічної інформації [Електронний ресурс] : Закон України № 2939-VI від 13 січня 2011 р. — Режим доступу : [www.zakon.rada.gov.ua/go/2939-17](http://www.zakon.rada.gov.ua/go/2939-17).

143. Про схвалення Концепції сприяння органам виконавчої влади розвитку громадянського суспільства : розпорядження Кабінету Міністрів

України №1035-р від 21 листопада 2007 р. // Офіційний вісник України [Текст]. — 2007. — №89. — С. 89.

144. Публічна інформація [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://old.mon.gov.ua/ua/public\\_information/vidkr\\_buch/](http://old.mon.gov.ua/ua/public_information/vidkr_buch/)

145. Пятигорский А. Мифологические размышления. Лекции по феноменологии мифа [Текст] / А. Пятигорский. — М. : [б. и.], 1996.

146. Райзберг Б. А. Современный социоэкономический словарь [Текст] / Б. А. Райзберг. — М. : [б. и.], 2012. — С. 37.

147. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь [Текст] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. — 6-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2011. — Режим доступа : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_67315/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_67315/).

148. Ребер А. Мотивація / А. Ребер // Великий тлумачний психологічний словник [Текст] : Том 1 (А-О) / пер. з англ. — М. : Вече ; АСТ, 2000.

149. Роз'яснення щодо переліку публічної інформації [Електронний ресурс] / Вищий спеціалізований суд України з розгляду цивільних і кримінальних справ. — Режим доступу : [http://sc.gov.ua/ua/rozjasnennja\\_cshodo\\_pereliku\\_publichnoji\\_informaciji.html](http://sc.gov.ua/ua/rozjasnennja_cshodo_pereliku_publichnoji_informaciji.html).

150. Ротлісбергер Ф. Man in Organization [Електронний ресурс] / Ф. Ротлісбергер. — Режим доступу : [http://gufo.me/content\\_soc/rotlisberger-roethlisberger-fric-dzhules-5680.html#ixzz4LN2Okhoh](http://gufo.me/content_soc/rotlisberger-roethlisberger-fric-dzhules-5680.html#ixzz4LN2Okhoh).

151. Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия [Текст] / Е. Е. Румянцева. — 2-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2006. — С. 31, 32.

152. Саймон Герберт. Науки об искусственном [Текст] / Саймон Герберт ; пер с англ. Э. Л. Напельбвума. — 2-е изд. — М. : Едиториал УРСС, 2004. — 144 с.

153. Салига К. С. Ефективність господарської діяльності підприємства [Текст] : монографія / К. С. Салига. — Запоріжжя : ЗЦНТІ, 2005. — 180 с.

154. Сетецентрические методы в государственном управлении [Текст] / Савин Л. В., Федорченко С. Н., Шварц О. К. — М. : ООО «Сам полиграфист», 2015. —146 с.

155. Смирнова В. В. Проффессиональные деформации менеджеров – социально-психологический аспект исследования / В. В. Смирнова // Социальная работа в регионе: итоги и перспективы[Текст] : матер. региональной науч.-практ. конф. — Тюмень : Нафтогазовий университет, 2006. — С. 39—43.

156. Соболевська О. Міжособистісна комунікація в державному управлінні [Електронний ресурс] / О. Соболевська. — Режим доступу : <http://naub.oa.edu.ua/2013/mizhosobystisna-komunikatsiya-v-derzhavnomu-upravlinni>.

157. Совершенствование механизма взаимодействия государства и бизнеса для разработки и реализации стратегий и планов развития отраслей промышленности [Текст]. — М. : [б. и.], 2007.

158. Соколов А В. Введение в теорию социальной коммуникации [Текст] / А. В. Соколов. — СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2002. — 461 с.

159. Соснін О. В. Комунікативна парадигма суспільного розвитку [Текст] : навч. посіб. / О. В. Соснін, А. М. Михненко, Л. В. Литвинова. — К. : НАДУ, 2011. — 220 с.

160. Социологический энциклопедический словарь / [ред.-координ. Г. В. Осипов]. — М. : ИНФРА-М-НОРМА, 1998. — 488 с.

161. Твердохліб О. С. Теоретико-прикладні засади дослідження державної інформаційної політики у вітчизняному науковому дискурсі / О. С. Твердохліб // Держава та регіони [Текст] : наук.-виробн. журн. — 2016. — № 1(53). — С. 26—30.

162. Стратегія державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та першочергові заходи щодо її реалізації [Електронний ресурс] : затверджено Указом Президента України № 212/2012 від 24 березня 2012 р. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/212/2012>.

163. Стратегія реформування державного управління України на 2016 – 2020 рр. [Електронний ресурс] : схвалена розпорядженням КМУ № 474-р від 24

червня 2016 р. — Режим доступу :  
<http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249175778>.

164. Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року [Електронний ресурс] : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України № 227 від 18 березня 2015 р. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80>.

165. Стратегія реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015 – 2020 роки [Електронний ресурс] : погоджена Радою з питань судової реформи, схвалена Указом Президента України № 276 від 20 травня 2015 р. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/276/2015>.

166. Стратегія розвитку системи управління державними фінансами [Електронний ресурс] : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 774-р від 1 серпня 2013 р. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/774-2013-%D1%80>.

167. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс] : погоджена Радою з питань судової реформи, схвалена Указом Президента України № 5 від 12 січня 2015 р. — Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

168. Таргетинг [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [ru.wikipedia.org/wiki](http://ru.wikipedia.org/wiki).

169. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента [Текст] / Ф. У. Тейлор ; пер. с англ. А.И. Зак. — М. : Контроллинг, 1991. — 104 с

170. Терещенко Д. А. Організаційно-правове забезпечення комунікативної діяльності місцевих органів влади [Текст] : дис. канд наук з державного управління: 25.00.02 / Д. А. Терещенко; Харківський РІДУ НАДУ. — Х. : [б. в.], 2009.

171. Тер-Минасова С. Язык и межкультурная коммуникация [Электронный ресурс] / С. Тер-Минасова. — Режим доступа : Початок форми [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Linguist/Ter/\\_Index.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Linguist/Ter/_Index.php).

172. Тоффлер Э. Третья волна – The Third Wave, 1980 [Текст] / Э. Тоффлер. — М. : АСТ, 2010. — 784 с.

173. Тоффлер Э. Шок будущего [Текст] / Э. Тоффлер. — М. : АСТ, 2001. — 522 с.

174. Трансцендентальний [Електронний ресурс]. — Режим доступа : [www.vseslova.com.ua/word/108601u](http://www.vseslova.com.ua/word/108601u).

175. Тригуб К. О. Неінституціоналізовані соціальні комунікації у системі державного управління / К. О. Тригуб // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія» [Текст]. — 2010. — Т. 130. — Вип. 117. — С. 78—81. — Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2010\\_130\\_117\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2010_130_117_17). — (Серія : Державне управління).

176. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=248387631&cat\\_id=2232235](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248387631&cat_id=2232235) 35.

177. Український тиждень [Текст]. — 2011. — №14(179). — 8 – 14 квітня. — С.24.

178. Унгурян П. Я. Інформаційна складова стратегії сталого розвитку України [Текст] : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.01 – теорія та історія державного управління / П. Я. Унгурян ; Національна академія державного управління при Президентові України. — К. : [б. в.], 2012. — 23 с.

179. Уоррен Беннис [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.salesportal.ru/archives/74>.

180. Усач Б. Ф. Аналіз кадрового забезпечення фінансово-кредитних установ [Текст] : монографія / Б. Ф. Усач, О. В. Мельниченко. — К. : УБС НБУ, 2009. — С. 92.

181. Файоль А. Общее и промышленное управление [Электронный ресурс] / А. Файоль ; пер. на рус. Б. В. Бабина-Кореня ; Центр гуманитарных технологий. — М. : [б. и.], 1923. — Режим доступа : <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>.

182. Фактори підвищення ефективності комунікацій [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://stud.com.ua/50404/menedzhment/faktori\\_pidvischennya\\_efektivnosti\\_komunikatsiy#85](http://stud.com.ua/50404/menedzhment/faktori_pidvischennya_efektivnosti_komunikatsiy#85).

183. Философский энциклопедический словарь [Текст] / ред. кол. : С.С. Аверинцев [и др.]. — 2-е изд. — М. : Советская энциклопедия, 1989. — 815 с.

184. Формановская Н. И. Речевое взаимодействие: коммуникация и прагматика [Текст] / Н. И. Формановская. — М. : ИКАР, 2007. — 478 с.

185. Франкл В. Человек в поисках смысла [Текст] : сборник / В. Франкл. — М. : Прогресс, 1990. — С.29.

186. Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие [Текст] / Ю. Хабермас ; послес. Б. В. Марков ; перевод с нем. С. В. Шачин ; пер. под ред. Д. В. Скляднева. — СПб. : Наука, 2000. — 379 с.

187. Хаджирадева С. К. Теорія і практика підготовки державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації [Текст] / С. К. Хаджирадева ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; Одес. регіон. ін-т держ. упр. — О. : ОРІДУ НАДУ, 2005. — 293 с.

188. Халперн Д. Психология критического мышления [Текст] / Д. Халперн. — СПб. : Питер, 2000. — 512 с. — (Серия : мастера психологии).

189. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ [Текст] / Хейвуд Дж. Брайан ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2004. — 176 с.

190. Хейне П. Экономический образ мышления [Текст] / П. Хейне, П. Боуттке, Д. Причитко ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2007. — 544 с.

191. Херцберг Ф. Мотивація к работе [Текст] / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман ; пер. с англ. [Д. А.Куликов]. — М. : Вершина, 2007. — 240 с.

192. Хміль Ф. Управління персоналом [Текст] : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. Хміль. — К. : Академвидав, 2006. — С. 378.
193. Ходирева Н. В. Менеджмент в некомерційних організаціях / Н. В. Ходирева // Психологія менеджменту [Текст] / за ред. Г.С. Нікіфорова. — Х. : Гуманітарний центр, 2002.
194. Хомутиннікова К. С. Ключевые преимущества внешнего проектного офиса в развитии организационного управления проектами / К. С. Хомутиннікова // Управление проектами [Текст]. — № 1. — С. 18—29.
195. Честер Б. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации [Текст] / Б. Честер. — М. : Социум ; ИРИСЭН, 2012. — 336 с.
196. Шабанова Ю. О. Історія філософії: Сучасні комунікативні вчення [Електронний ресурс] / Ю. О. Шабанова, І. А. Яременко, Н. Ю. Тарасова. — Режим доступу : <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/1816/%D0%9D%D0%A2%D0%91452921.pdf?sequence=1>.
197. Шарков Ф. И. Коммуникология: основы теории коммуникации [Текст] / Ф. И. Шариков. — 4-е изд. перераб. — М. : Изд.-торг. корп. “Дашков и К”, 2013. — 488 с.
198. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С. В. Шекшня. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : [б. и.], 2002. — 368 с.
199. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности [Текст] / А. Д. Шеремет. — М. : ИНФРА-М, 2006. — 415 с.
200. Шиманова О. Політична комунікація: особливості дослідження / О. Шиманова // Політична наука в Україні: стан і перспективи [Текст] : матер. всеукр. наук. конф. (10 – 11 травня 2007 р., м. Львів) / уклад. : М. Поліщук, Л. Скочиляс, Л. Угрин. — Львів : ЦПД, 2008. — 308с.
201. Шпет Г. Герменевтика и ее проблемы [Текст] / Г. Шпет. — М. : Контекст, 1989.
202. Штромайер Г. Політика і мас-медіа [Текст] / Г. Штромайер ; пер. з нім. А.Орган. — К. : Вид. дім. «Києво-Могилянська академія», 2008. — 303 с.

203. Эко У. Отсутствующая структура. Введение в семиологию [Текст] / У. Эко. — СПб. : [б. и.], 1998.

204. Якимів А. І. Особливості використання аутстафінгу для забезпечення стабільного розвитку організацій / А. І. Якимів // Науковий вісник [Електронний ресурс] : зб. наук.-техн. пр. — Львів : НЛТУ України, 2012. — Вип. 22.14. — Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnlту\\_2012\\_22.14\\_69.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnlту_2012_22.14_69.pdf).

205. Якобсон Р. Язык в отношении к другим системам коммуникации / Р. Якобсон // Якобсон Р. Избранные работы [Текст] / Р. Якобсон. — М. : [б. и.], 1985.

206. Якокка Ли. Карьера менеджера [Текст] / Ли Якокка ; пер. с англ. — М. : [б. и.], 2008.

207. Яценко С. Напрями підвищення якості ділової комунікації державних службовців у державному управлінні / С. Яценко // Вісник Національної академії державного управління [Текст]. — 2010. — №1. — С. 62—70.

208. Ahn, Luis von. CAPTCHA: Using Hard AI Problems for Security: Advances in Cryptology [Text] / Ahn, Luis von; Blum, Manuel; Hopper, Nicholas J.; Langford, John. — EUROCRYPT, 2003. — P. 26—56.

209. Amazon.com, Inc., «Mechanical Turk» [Electronic resource]. — Access mode : [www.mturk.com](http://www.mturk.com).

210. Anthony J. Nowness. Total lobbying [Text] / J. Anthony. — Cambridge University Press, 2006.

211. Barendt E. Privacy and freedom of speech / E. Barendt // New dimensions in privacy law: international and comparative perspectives [Text] / Eds. Andrew T. Kenyon, Megan Richardson. — Cambridge University Press, 2006.

212. Benn S.I. Public and Private in Social Life [Text] / S.I. Benn, G. F. Gaus, 1983.

213. Brabham D. C Crowdsourcing as a Model for Problem Solving An Introduction and Cases / Daren C. Brabham // The International Journal of Research into New Media Technologies [Text] : Convergence. — University of Utah, 2008. — 267 p.



214. Brabham D. C. Moving the crowd at iStockphoto / D. C. Brabham // The composition of the crowd and motivations for participation in a crowdsourcing application [Text]. — 2008. — 13(6).

215. Brown Douglas. The black book of the outsourcing, how to manage the changes, challenges and opportunities [Text] / Brown Douglas, Wilson Scott. Willy. — USA, 2008. — P. 18. — [366 p.].

216. Center A. H. Public relations practices [Text] : Managerial case studies and problems / A. H. Center, P. Jackson. — Englewood cliffs, 1990.

217. Chester Irving Barnard. On the Teaching of Law in the Liberal Arts Curriculum. With Harold Joseph Berman [Text] / Chester Irving Barnard. — Harvard Law, 1956.

218. Crowdsourcing as a Model for Problem Solving An Introduction and Cases / Daren C. Brabham // The International Journal of Research into New Media Technologies [Text] / University of Utah Convergence. — 2008.

219. Drucer P. F. The practice of management [Text] / Drucer P. F. — N.-Y. — 1959.

220. EGOV 2.0 [Electronic resuorse] — Access mode : <http://www.niss.gov.ua/articles/344/>.

221. E-government [Electronic resuorse]. — Access mode : <https://en.wikipedia.org/wiki/E-government>.

222. Focus on Citizens [Text] : Public Engagement for Better Policy and Services / OECD. — Paris Cedex : OECD Publishing, 2009. — 322 p. — Assecc mode : [www.iadb.org/intal/intalcdi/pe/2009/03785.pdf](http://www.iadb.org/intal/intalcdi/pe/2009/03785.pdf).

223. Foucault M. Power/Knowledge [Text] : Selected interviews and other writings 1972 – 1977 / M. Foucault. — N.-Y., 1980.

224. Ganuschyn S. Communication between the representatives of volunteer movement and the State the nature of the subject-object relations / S. Ganuschyn // East European Scientific Journal Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe [Text]. — vol. 2 (4). — Warshawa : [s. n.]. — 2015. — P. 149—153.

225. GfK Ukraine [Electronic resuorse]. — Access mode : <http://www.gfk.com>.

226. Gunn J.A.W. Public Opinion. Public Interest [Text] / Gunn J.A.W. — [S. n.], 1989.
227. Habermas J. The Structural Transformation of the Public Sphere [Text] / Habermas J. — [S. n.], 1989.
228. Hickman M. Nudge, nudge, wink win. How the Government wants to change the way we think / M. Hickman // Independent [Text]. — 2011. — 3 January.
229. Hilgers D. Extending Open Innovation to Open Government: a Roadmap for New Opportunities in Citizensourcing [Electronic resource] / Dennis Hilgers, Frank T. Piller. — Access mode : [www.innovationmanagement.se/2011/02/28/extending-open-innovation-to-open-government-a-roadmap-for-new-opportunities-in-citizensourcing](http://www.innovationmanagement.se/2011/02/28/extending-open-innovation-to-open-government-a-roadmap-for-new-opportunities-in-citizensourcing).
230. Holsti O. R. Content analysis for the social sciences and humanities [Text] / Holsti O. R. ; Reading, Mass, etc. — [S. n.], 1969.
231. Hoßfeld T. Quantification of quality of experience for edge-based applications / T. Hoßfeld, P. Tran-Gia, M. Fiedler // Managing Traffic Performance in Converged Networks [Text]. — Springer Berlin Heidelberg, 2007.
232. Howe J. Crowdsourcing: How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business [Text] / J. Howe. — Business Books, Great Britain, 2008.
233. Howe J. The Rise of Crowdsourcing / J. Howe // Wired [Electronic resource]. — 2006. — June. — Access mode : <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>.
234. Innocentive [Electronic resource]. — Access mode : <http://www.innocentive.com>.
235. ISO 9001: 2008 [Electronic resource]. — Access mode : [www.iso.kiev.ua](http://www.iso.kiev.ua).
236. Kazai G. In Search of Quality in crowdsourcing for Search Engine Evaluation / G. Kazai // Proceedings of the 33-rd European conference on Advances in Information retrieval (Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg, 2011). — [Lecture Notes in Computer Science 6611].
237. Kickstarter, Inc. [Electronic resource]. — Access mode : <https://www.kickstarter.com>.

238. Kleeman F. Un(der)paid Innovators / F. Kleeman, G. G. Voss, K. Rieder // The Commercial Utilization of Consumer Work // Science, Technology and Innovation Studies [Text]. — 2008. — 4(1). — P. 5—26.

239. Kubey R. Media Education: Portraits of an Evolving Field / Kubey R. // Media Literacy in the Information Age [Text]. — New Brunswick ; London : Transaction Publishers, 1997.

240. Kuppuswamy V., Bayus B. L. Crowdfunding Creative Ideas: the Dynamics of Projects Backers in Kickstarter / V. Kuppuswamy, B. L. Bayus // SSRN Working Paper [Electronic resource]. — Access mode : <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm>, 2013.

241. Lakoff G. The Political Mind. A Cognitive Scientist's Guide to Your Brain and Its Politics [Text] / G. Lakoff. — N.-Y. : Penguin Books, 2009. — 320 p.

242. LEGO, the LEGO logo [Electronic resource]. — Access mode: <http://www.lego.com>.

243. Likert R. The Human Organization [Text] / R. Likert. — N.-Y. : McGraw-Hill, 1967.

244. Mary P. Follett. Dynamic Administration / Mary P. Follett // The Collected Papers of Mary Parker Follett [Text] / ed. by E. M. Fox and L. Urwick. — London : Pitman Publishing, 1940.

245. Maslow A. H. Motivation and Personality [Text] / A. H. Maslow. — 2-nd ed. — N.-Y. : Harper & Row, 1970.

246. Maslach C. Burnout. The Cost of Caring / C. Maslach // Englewood Cliffs: Prentice [Text]. — Hall, 1982.

247. Mayo Elton. The human problems of an industrial civilization [Text] / Mayo Elton. — N.-Y. : MacMillan, 1933.

248. Mead G. H. Mind, self, and society: From the standpoint of a social behaviorist [Text] / G. H. Mead. — University of Chicago press, 2009. — T. 1.

249. Media sapiens [Electronic resource]. — Access mode : [http://osvita.mediasapiens.ua/mediaprosvita/research/45\\_gromadyan\\_vvazhayut\\_scho\\_kurs\\_z\\_mediagramotnosti\\_mae\\_buti\\_zaprovadzheniy\\_u\\_shkolakh](http://osvita.mediasapiens.ua/mediaprosvita/research/45_gromadyan_vvazhayut_scho_kurs_z_mediagramotnosti_mae_buti_zaprovadzheniy_u_shkolakh).

250. Morris Ch. W. Foundations of the theory of signs [Text] / Ch. W. Morris. — Chicago, 1938.

251. Nudge (book) [Electronic resource]. — Access mode: [en.wikipedia.org/wiki/Nudge\\_\(book\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Nudge_(book)).

252. Okolloh O. Ushahidi, or 'testimony': Web 2.0 tools for crowdsourcing crisis information / O. Okolloh // Participatory learning and action [Text]. — 2009. — T. 59. — №. 1. — C. 65—70.

253. Open Innovation, Crowdsourcing in the Public Sector – 12 Great Reads [Electronic resource]. — Access mode : [www.15inno.com/2012/02/23/publicsectorreads](http://www.15inno.com/2012/02/23/publicsectorreads).

254. Open Innovation, Crowdsourcing in the Public Sector – 12 Great Reads [Electronic resource]. — Access mode : [www.15inno.com/2012/02/23/publicsectorreads](http://www.15inno.com/2012/02/23/publicsectorreads) ; Wise S. Collective Intelligence in the Public Sector: Crowdsourcing through Multi-stakeholder Networks / Sean Wise // Entrepreneurial Practice Review [Text]. — 2012. — Vol. 2. — Iss. 2. — Access mode : [www.entryerson.com/epr/index.php/jep/article/viewFile/109/82](http://www.entryerson.com/epr/index.php/jep/article/viewFile/109/82).

255. Pavelka F. Outsourcing – A Tool for Increasing the Competitiveness of Czech Banks / F. Pavelka // Studies of Socio-Economics and Humanities [Text]. — 2011. — № 2. — P. 68 — 80.

256. Rogers E. M. A history of communication study. A biographical approach [Text] / E. M. Rogers. — N.-Y., 1994.

257. Schudson M. Sending a Political Message: Lessons from the American 1790s / M. Schudson // Media, Culture and Society [Text]. — 1997. — Vol. 19. — № 3. — London. — P. 311—330.

258. Urwick L. F. Notes on the Theory of Organization [Text] / L. F. Urwick. — N.-Y. : American Management Association, 1952.

259. Ushahidi [Electronic resource]. — Access mode : <http://www.ushahidi.com>.

260. Vukovic M., Mariana L. and Laredo J., People Cloud for the Globally Integrated Enterprise / M. Vukovic, L. Mariana and J. Laredo // D. Asit et al. (eds) [Text] Service-Oriented Computing. — Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg, 2009.

261. Weblabcenter, Inc. [Electronic resource] : Microworkers. — Access mode : [www.microworkers.com](http://www.microworkers.com).

262. Williamson J. Decoding advertisements. Ideology and meaning in advertising [Text] / J. Williamson. — London etc., 1978.

263. Wintour P. David Cameron's “nudge unit” aims to improve economic behavior [Electronic resource] / Wintour P. — Guardian. — 2010. — September 9. — Access mode : [www.guardian.co.uk/society/2010/sep/09/cameron-nudge-unit-economic-behavior](http://www.guardian.co.uk/society/2010/sep/09/cameron-nudge-unit-economic-behavior).

264. Wise S. Collective Intelligence in the Public Sector: Crowdsourcing through Multi-stakeholder Networks / Sean Wise // Entrepreneurial Practice Review [Text]. — 2012. — Vol. 2. — Iss. 2. — Access mode : [www.entryerson.com/epr/index.php/jep/article/viewFile/109/82](http://www.entryerson.com/epr/index.php/jep/article/viewFile/109/82).