

С. А. Чукут,

д. держ. упр., професор, професор кафедри теорії та практики управління,  
Національний технічний університет України

"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ

ORCID ID: 0000-0001-9829-0218

В. О. Яценко,

студентка факультету соціології і права, Національний технічний університет України

"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ

ORCID ID: 0000-0002-0445-8540

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.12.72

## КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ: ЗАРУБІЖНИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

S. Chukut,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Theory  
and Practice of Management, National technical university of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic institute"

V. Yatsenko,

student of the Department of Sociology and Law,

National technical university of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic institute"

### COMMUNICATION STRATEGIES IN PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION: FOREIGN AND UKRAINIAN EXPERIENCE

*Статтю присвячено дослідженню комунікаційних стратегій в публічному управлінні та пошуку шляхів удосконалення процесів їх реалізації. Розкрито поняття комунікації, комунікаційних стратегій та комунікативної політики. Досліджено феномен комунікаційних стратегій, їх сутність, ознаки та принципи, які складають теоретико-методологічну основу. Відзначено, що комунікаційні стратегії є надзвичайно важливими для органів та організацій, які є суб'єктами публічного управління. Саме вони допомагають визначитися з напрямом діяльності та трансформувати свою основну ідею у ключові повідомлення для кожної аудиторії. Проаналізовані кращі практики формування та реалізації комунікаційних стратегій країн Європи, Північної Америки та Азії. У розвинутих країнах, налагодження та розвиток зв'язків з громадськістю стоїть у пріоритеті, тому що головним завданням держави є задоволення потреб громадян. Ефективна комунікація можлива лише у тому випадку, коли чітко визначені ролі кожної сторони, тому основою для створення чіткого та стабільного діалогу є розробка комунікаційної стратегії. У статті розглянуто досвід Іспанії, а саме проєкт Consul у місті Мадрид, який став проривом у системі механізмів громадянської участі та довів, що брати активну участь у формуванні та прийнятті управлінських рішень можна знаходячись у будь-якій точці світу. Досвід Північної Америки представлено успішною реалізацією комунікаційної стратегії Канади, що концентрує увагу на взаємодії з громадянами. Аналіз кращих практик Азії був здійснений на прикладі комунікаційної стратегії Бангладешу, яку можна назвати зразковою. Попри те, що реалізація відбувається на місцевому рівні, вона містить всі необхідні пункти, які повинні бути в комунікаційній стратегії. Починаючи від правильно сформованої цілі до особливого підходу до кожної цільової аудиторії.*

*Також у статті здійснено аналіз українського досвіду реалізації комунікативної політики, а також взаємодію суб'єктів публічного управління з громадянами та іншими зацікавленими сторонами. Розглянуто досвід формування та реалізації комунікаційних стратегій, як на державному, так і на місцевому рівні на прикладі Верховної Ради та Мереф'янської міської ради.*

*The article is devoted to the study of communication strategies in public administration and finding ways to improve the processes of their implementation. The concepts of communication, communication strategies and communication policy are revealed. The phenomenon of communication strategies, their essence, features and principles that form the theoretical and methodological basis are studied. It is noted that communication strategies are extremely important for bodies and organizations that are subjects of public administration. They*

*help to determine the direction of activity and transform their main idea into key messages for each audience. The best practices of formation and implementation of communication strategies of Europe, North America and Asia are analyzed. In developed countries, the establishment and development of public relations is a priority, because the main task of the state is to meet the needs of citizens. Effective communication is possible only if the roles of each party are clearly defined, so the basis for creating a clear and stable dialogue is the development of a communication strategy. The article examines the experience of Spain, namely the Consul project in Madrid, which was a breakthrough in the system of mechanisms of civic participation and proved that to participate actively in the formation and management decisions can be anywhere in the world. The experience of North America is represented by the successful implementation of Canada's communication strategy, which focuses on interaction with citizens. The analysis of Asian best practices was carried out on the example of Bangladesh's communication strategy, which can be called exemplary. Although the implementation takes place at the local level, it contains all the necessary points that should be in the communication strategy. From a well-formed goal to a special approach to each target audience.*

*The article also analyzes the Ukrainian experience in implementing communication policy, as well as the interaction of public administration entities with citizens and other stakeholders. The experience of formation and implementation of communication strategies, both at the state and local level, is considered on the example of the Verkhovna Rada and Merefa City Council.*

*Ключові слова: комунікації, комунікаційна стратегія, стратегічні комунікації, суб'єкти публічного управління, громадськість, публічне управління, зарубіжний досвід, зацікавлені сторони, ефективна взаємодія, комунікативна політика.*

*Key words: communications, communication strategy, strategic communications, public administration entities, public, public administration, foreign experience, stakeholders, effective interaction, communication policy.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Налагодження ефективних комунікацій з громадянами та іншими зацікавленими сторонами є однією з основних задач демократичної держави. Це пояснюється тим, що державна політика спрямована на задоволення їхніх потреб та інтересів. Для розбудови партнерських відносин, держава розробляє та застосовує різноманітні форми та способи комунікації. Одним з найефективніших шляхів формування якісної комунікаційної системи є розробка та реалізація комунікаційних стратегій. Актуальність та важливість даної теми полягає в тому, що комунікація є одним з найважливіших елементів взаємодії один з одним, який має прямий вплив на процеси, що відбуваються в державі та поза її межами, тому ця діяльність повинна бути регламентованою та налагодженою за допомогою належним чином розробленої комунікаційної стратегії. Комунікаційна стратегія допомагає визначитися з напрямками діяльності, а також сформуванню відповідних повідомлень для кожної з цільових аудиторій. Кожен крок, який прописується в стратегії, надзвичайно важливий для успішного функціонування як суб'єктів публічного управління, так і держави загалом, як "єдиного організму". Феномен комунікаційних стратегій знаходить своє відображення у наукових роботах багатьох вчених та науковців. Серед них слід відзначити праці Бетекке ван Рулера, який, на нашу думку, дав найвлучніше визначення поняття "комунікаційна стратегія": "Комунікаційну стратегію можна розглядати в контексті її застосування як комунікаційного менеджменту. В цьому випадку, комунікаційна стратегія стає як самостійний вид менеджменту, котрий забезпечує роботу системи управління, що дозволяє здійснювати усі можливі операції із інформацією, які приведуть організацію до досягнення позитивних результатів в багатьох показниках її ефективності" [1].

В Україні питання прозорості та довіри до суб'єктів публічного управління з боку громадян та інших стейкхолдерів є актуальним. Це пов'язано як з недостатньою ефективністю побудови ефективних комунікацій органами державної та місцевої влади, так і з порівняно низьким рівнем громадянської участі та недосконалістю комунікаційної системи загалом. Саме тому оптимізація комунікативних механізмів та удосконалення процесів реалізації комунікаційних стратегій сприятиме вирішенню переліченому колу проблем. По-перше, це допоможе структурувати комунікаційну діяльність суб'єктів публічного управління та знайти індивідуальний підхід до кожної цільової аудиторії. По-друге, сприятиме покращенню репутації органів державної та місцевої влади, неурядових організацій та підвищенню довіри з боку громадян, представників бізнесу, партнерів та інших сторін.

Країни з високим рівнем розвитку тривалий час використовують комунікаційні стратегії для налагодження ефективних комунікацій, досягнення взаєморозуміння між державою і громадськістю. Досвід таких країн, як США, Канада, Південна Корея, Іспанія доводить, що в основу якісних комунікацій покладено зворотний зв'язок та партнерські відносини, які дозволяють громадянам бути обізнаними щодо діяльності органів державної та місцевої влади, брати участь у розробці та реалізації управлінських рішень і відповідно нести відповідальність за рішення разом з суб'єктами публічного управління, тим самим відчуваючи причетність до них.

Комунікаційна стратегія є універсальним рішенням проблеми низької активності та ініціативності інститутів громадянського суспільства, а також допомагає донести до громадськості ідею щодо її провідної ролі в ієрархії управління. Комунікативна політика сформована на засадах партнерства, відкритості та прозорості,

дозволяє розкрити сутнісний зміст і призначення комунікацій у суспільстві та державі, а також визначає межі побудови комунікаційних стратегій.

### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз зарубіжного та українського досвіду розробки та реалізації комунікаційних стратегій.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблему розробки та реалізації комунікативної політики, зокрема комунікаційних стратегій та їхній вплив на взаємовідносини з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами досліджували різні вчені та науковці. В загальному науковому розумінні комунікаційну стратегію розглядають як системну комунікацію, котра необхідна для того, щоб зорієнтувати організацію на встановлення довгострокових взаємозв'язків із іншою організацією, з метою досягнення базових організаційних цілей [2, с. 23—29]. Зокрема, англійський дослідник Торсон К., стверджує, що комунікаційна стратегія є своєрідним комплексом взаємодії організації з зовнішнім та внутрішнім середовищем. Ця взаємодія направлена на те, щоб організація могла досягнути сприятливих умов для стабільної, прибуткової, ефективної діяльності на ринку. На думку дослідника, комунікаційна стратегія за своєю сутністю завжди є двостороннім процесом: з одного боку, ти взаємодієш із цільовою аудиторією, а з іншого — отримуєш зворотній зв'язок у вигляді інформації про реакцію цих цільових аудиторій. Ці складові дозволяють говорити про те, що комунікаційна стратегія — це передусім система із власною кількістю взаємопов'язаних елементів [3]. Українська дослідниця Побережна М.П. визначає комунікаційну стратегію як комплекс дій, котрі направлені на розвиток організації, підприємства шляхом реалізації поставлених цілей за рахунок обміну інформацією із зовнішнім і внутрішнім середовищем [4]. Все це, на її думку, сприяє створенню позитивного іміджу організації для її цільових аудиторій. Отже, виходячи із вищенаведених тлумачень поняття "комунікаційна стратегія", ми можемо відзначити її важливу роль у забезпеченні функціонування всієї організації.

Як зазначав Бетекке ван Рулер, комунікаційна стратегія може використовуватися у різних сферах діяльності та за різних управлінських ситуацій. Він визначив, що комунікаційна стратегія може використовуватися як: стратегія для поширення рекламної компанії та пропаганди; стратегія для створення діалогу із стейкхолдерами організації; стратегія для створення відповідного інформаційного забезпечення для формування прес-релізів; стратегія для досягнення згоди із навколишнім середовищем та працівниками організації, якщо присутній певний конфлікт інтересів. Також комунікаційну стратегію можна розглядати в контексті її застосування як комунікаційного менеджменту. В цьому випадку комунікаційна стратегія стає самостійним видом менеджменту, котрий забезпечує роботу системи управління, що дозволяє здійснювати усі можливі операції із інформацією, які приведуть організацію до досягнення позитивних результатів у багатьох показниках її ефективності [5].

Слід відзначити, що ці характеристики є типовими для реалізації усіх теоретичних та практичних можливостей комунікаційної стратегії як самостійного явища на практиці. Особливої уваги заслуговує те, що комунікаційна стратегія є чітким та впорядкованим комплексом дій, котрі необхідно виконувати організації для підтримки власного стабільного розвитку і виконання поставлених цілей.

Дослідники виділяють три важливі складові, котрі розкривають сутнісний потенціал комунікаційних стратегій. Ці складові дозволяють комунікаційній стратегії функціонувати у відповідності до сучасних умов функціонування суспільства. Перелік цих складових виглядає так [6, с. 151—156]:

— наявність ринкової стратегії, котра дозволяє проаналізувати інформацію щодо потенційних споживачів, стейкхолдерів, роботу організацій-конкурентів, все це необхідно для правильного позиціонування роботи організації в майбутньому;

— наявність креативної стратегії, необхідність цієї стратегії підтверджується тим, що вона дозволяє створити креативну ідею, котра буде асоціюватися у цільовій аудиторії із організацією, це буде сприяти кращому впізнанню організації;

— наявність медійної стратегії, ця стратегія необхідна для того, щоб транслювати інформацію (ключові повідомлення) в рамках комунікаційної стратегії через відповідні інформаційно-рекламні носії до потенційних стейкхолдерів та споживачів.

Саме тому американський дослідник Р. Мінц визначив важливість комунікаційної стратегії, охарактеризувавши її як план, який є основою при комунікації з цільовими аудиторіями, а також є невід'ємним атрибутом функціонування сучасних комерційних та державних організацій, що дозволяє виконувати низку важливих функцій та завдань, котрі направлені на ефективне досягнення поставлених цілей організації [8].

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Комунікація сьогодні є важливим елементом взаємодії один із одним. А також, комунікація може розглядатися як інструмент, котрий дозволяє організаційним структурам взаємодіяти одна з одною у вирішенні важливих питань суспільства та держави. Як зазначає О. Маслова: "Комунікаційна культура в публічному управлінні — це система принципів спілкування в середовищі публічного адміністрування, встановлений порядок здійснення комунікацій в сфері широких соціальних і професійних взаємин і контактів" [8, с. 77—85]. Саме такі базові тенденції спонукають людство до активного використання на практиці такого явища, як комунікаційні стратегії.

Комунікаційні стратегії виконують ряд функцій, які спрямовані на підвищення якості комунікацій як всередині суб'єктів публічного управління, так і поза їх межам. Щодо функцій, котрі може виконувати комунікаційна стратегія, то в більшості наукових джерел, представляється саме такий перелік [9]:

1. Визначення бачення організації. Комунікаційна стратегія допомагає визначити цілі організації, котрі пов'язані із комунікаційною взаємодією з зовнішнім середовищем.

2. Проведення діагностики та аналізу. Комунікаційна стратегія дозволяє систематизувати, впорядкувати та проаналізувати роботу комунікаційних підрозділів організації, котрі виконують свою діяльність для досягнення цілей організації.

3. Планування використання ресурсів організації. Завдяки комунікаційній стратегії можна буде реалізувати стратегічні цілі організації із максимальним економічним та продуктивним ефектом.

4. Вплив на громадськість. Комунікаційна стратегія дозволяє активно впливати на громадськість для того, щоб правильно побудувати взаємодію із конкретною організацією.

5. Підвищення ефективності роботи організації. Комунікаційна стратегія позитивно впливає на досягнення загальної результативності організації за окремими показниками.

Слід відзначити, що представлений перелік функцій комунікаційної стратегії не є вичерпним. Він доповнюється у відповідності до специфіки застосування комунікаційної стратегії як інструменту для реалізації тих чи інших цілей організації в конкретній сфері діяльності.

Налагодження ефективних комунікацій з громадянами є головним завданням для органів державної та місцевої влади. Ефективна комунікація можлива лише у тому випадку, коли чітко визначені ролі кожної сторони, тому основою для створення чіткого та стабільного діалогу є розробка комунікаційної стратегії.

Зарубіжний досвід налагодження ефективної комунікації доводить, щоб досягнути взаєморозуміння між державою і громадянами, передусім необхідно визначитися з функціями всіх сторін, а також налагодити зворотній зв'язок, який надасть можливість громадянам брати участь у процесі прийняття рішень, тим самим відчувати єдність з державою. Головною особливістю іноземних практик є те, що вони прості для розуміння та доступні для громадян. Це приваблює та залучає до участі в державних та місцевих справах усі групи населення. Слід відзначити, що комунікаційні стратегії кожної із країн мають свої особливості, специфіку застосування і типові масштаби щодо їх практичного застосування. Така тенденція зумовлюється тим, що у кожній країні існує своя власна зовнішня та внутрішня загальнодержавна політика, а також різною кількістю ресурсного забезпечення. Саме через це виникає подібне різноманіття. Для того щоб дослідити різноманітні підходи до формування комуникативної політики, зокрема комунікаційних стратегій, доречно розглянути досвід країн Європи, Північної Америки та Азії. Зокрема, такі держави, як Канада, Іспанія, Бангладеш, досягли успіху та зробили значний внесок у розвиток комунікацій.

Якщо зосередити увагу на країнах Європи, то насамперед слід відзначити досвід Іспанії, а саме: міста Мадрид. У 2015 році був започаткований проєкт Consul [10]. Цей проєкт був цілеспрямованим і дуже структурованим цифровим інструментом для забезпечення участі громадян у процесах демократичного громадського контролю за діяльністю представників влади і органів місцевого самоврядування. Проєкт реалізований у вигляді онлайн-платформи, котра містила у собі усі види процесів громадської участі. До основних здобутків і нововведень даного проєкту слід віднести:

- створення зрозумілого і ефективного інструменту для прийняття та опрацювання пропозицій від громадян, тобто в рамках цього проєкту був створений механізм, за яким будь-який громадянин мав можливість подати пропозиції щодо покращення власного міста;

- був спрощений процес бюджетування за участю громадян, громадяни легко могли брати участь у цьому процесі і надавати свої пропозиції щодо розподілу бюджетних коштів;

- механізм для громадських ініціатив у сфері створення нового законодавства, громадяни могли брати участь у розробці законодавства, конкретних статей для тих чи інших нормативно-правових актів тощо;

- був створений механізм для проведення онлайн-дебатів, що сприяло активній комунікації громадськості один із одним, а також він слугував для ведення спілкування із представниками влади;

- онлайн-голосування, цей механізм став одним із способів прибрати низку бюрократичних процесів і дозволив зробити функціонування процесу голосування більш швидким, надійним і прозорим [11].

Такі позитивні результати дозволили планомірно і поступово покращувати роботу системи комунікаційних стратегій на рівні міста Мадрид. Що стосується функціоналу такого проєкту, то він має кілька характерних особливостей:

- функція завантаження паперових підписів;

- функція організації повідомлень і спілкування між користувачами;

- функція створення коментарів під інформаційними постами;

- функція пошуку інформації за різними фільтрами, геолокацією;

- функція генерування контенту;

- функція забезпечення підтримки комунікаційних взаємозв'язків між громадськістю та владою [12].

Таким чином, даний проєкт став своєрідним осередком для популяризації громадської участі. Він дозволив вирішити проблеми низького рівня прозорості органів державної влади, питань неналежної форми їх підзвітності, а також, низького рівня участі громадян у питаннях державного і місцевого характеру. Наразі проєкт Consul активно використовується міською радою Мадриду та є гарним прикладом ефективної організації комунікаційних взаємодій між громадськістю і державною владою.

Іншим успішним прикладом реалізації комунікаційної стратегії є досвід розробки та запровадження комуникативної політики урядом Канади у 2004 році [13]. Нормативно-правовий акт "Комуникативна політика Канади" було розроблено з метою створення ефективних шляхів і механізмів для налагодження комунікацій. Одним із його завдань було підвищення рівня громадської участі і формування дієвого механізму державно-приватного партнерства. Характерною рисою даного документу є те, що він містить 31 вимогу до реалізації комуникативної політики в країні. Коротко опишемо найголовніші аспекти даного документу [14]:

1. Цей документ приділив значну увагу інформуванню громадськості. Він зобов'язав викладати у вільний доступ інформацію щодо нових законів, нормативних актів, різних державних і громадських ініціатив, програм. Все це повинно було надаватися в доступній і зрозумілій

для громадськості формі транслявання. Важливим аспектом інформування громадськості була саме висока якість інформації та механізмів її транслявання.

2. Однією із характерних вимог цього документу було затвердження використання двох офіційних мов для проведення комунікаційних дій і комунікативної політики, котрі використовуються в Канаді. Цими мовами були англійська та французька. Таке рішення дозволяло мінімізувати прояви соціальних, етнічних конфліктів.

3. Важливим аспектом, котрий був прописаний в даному документі — це підтримка інтересів і потреб громадськості. Враховуючи той факт, що культура у різних регіонах Канади відрізняється один від одного, то й реалізація загальнодержавної комунікативної політики має відбуватися з урахуванням інтересів усіх представників регіонів.

4. Також, за положенням даного документу, канадський уряд має відслідковувати реакцію суспільства на поширення тої чи іншої інформації. Подібне дослідження суспільної думки, дозволяє уряду краще орієнтуватися у бажаннях, думках та намірах власного населення.

5. Було розроблено спеціальний портал під назвою Canada Site для залучення громадян до державних справ. Цей портал є інструментом надання громадського доступу до розкладів, змісту та іншої інформації для проведення консультацій із представниками влади по вирішенню тих чи інших соціальних питань.

6. Була започаткована політика активного двостороннього спілкування між владою та громадськістю. Подібне ноу-хау було реалізоване урядом Канади шляхом надання цілодобового онлайн доступу до громадських програм, державних служб й іншої державної інформації. Також у межах цього нововведення були реалізовані різні онлайн-ініціативи для покращення системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій, створені системи для надання адміністративних послуг, загалом було збільшено можливість громадського доступу.

Модернізація основних положень "Комунікативної політики уряду Канади" відбулася в 2016 році. До представлених вище характерних вимог були додані такі аспекти для створення і використання комунікаційних стратегій [15]:

- підтримка керівниками із питань проведення комунікацій на загальнодержавному і регіональному рівнях дотримання принципів відкритої комунікаційної діяльності;

- створення відкритих, прозорих та ефективних комунікацій між різними відділами органів державної влади, підтримка належного рівня знань службовців в питаннях проведення комунікацій із громадськістю;

- координація міжвідомчих і горизонтальних комунікаційних зв'язків між різними відділами органів державної влади;

- постійний і систематичний аналіз громадського середовища, формування на основі зібраних даних щорічних планів для проведення комунікацій із громадськістю.

На нашу думку, доцільно цей досвід розробки та реалізації комунікативної політики імплементувати в Україні. Це зумовлено тим, що розробка подібного нормативно-правового акту в Україні дозволила б форма-

лізувати нормативно-правові положення проведення комунікаційних стратегій. По-друге, такий документ сприятиме створенню системи стабільного оновлення і удосконалення комунікаційних стратегій і комунікативної політики в Україні.

Інший цікавий і корисний досвід проведення комунікацій — це досвід країн Азії, який багатий інноваціями та модернізованими рішеннями у сфері комунікацій. Насамперед, слід зосередити увагу на успішному прикладі практики комунікаційної стратегії в країні Бангладеш, а саме: на її комунікаційну стратегію IUCN Bangladesh, яка може слугувати прикладом для інших. Ця стратегія була спрямована на підвищення рівня обізнаності та самосвідомості представників уряду та громадськості в питаннях, що стосуються розвитку місцевих громад. Характерною особливістю даної комунікаційної стратегії є те, що вона дуже динамічна та легко змінюється відповідно до вимог, а саме: коли формуються нові обставини або на її положення здійснюють вплив різні фактори зовнішнього середовища. Основними цілями комунікаційної стратегії IUCN Bangladesh є [16]:

1. Створення належної інформаційної підтримки для комунікаційних заходів, котрі забезпечують розвиток потенціалу і навичок комунікативної взаємодії представників місцевих громад та органів місцевого самоврядування.

2. Розвиток комунікативного потенціалу громад, громадських організацій і органів місцевого самоврядування в питаннях ефективної організації комунікативних відносин.

3. Створення інноваційних платформ для забезпечення процесу ефективних комунікацій між громадськістю та органами місцевого самоврядування.

4. Організація освітнього впливу на осіб, котрі займаються питаннями комунікативної політики, створення спеціальних проєктів для кращої реалізації комунікаційних стратегій.

5. Підвищення якості навчання державних службовців, котрі займаються питаннями створення, реалізації завдань, що стосуються сфери комунікативної політики держави.

Головною метою такої комунікаційної стратегії є розширення прав та можливостей місцевих громад шляхом посилення комунікативних зв'язків між громадою та місцевою владою. Мета цієї стратегії є загальною, саме тому охоплює багато різних цільових аудиторій, кожна з яких потребує свого особливого підходу. В комунікаційній стратегії цільові аудиторії поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх відносяться: секретаріат, комісії, персонал, котрий реалізовує пункти стратегії. До зовнішніх відносяться: органи місцевого самоврядування, місцеві громади й їх населення, громадські організації, засоби масової інформації [16].

У рамках такого досвіду дуже детально розписаний план дій, котрий в ході реалізації комунікаційної стратегії має можливість вчасно та ефективно видозмінюватися. Пункти плану в цій комунікаційній стратегії включають у себе такі аспекти: строки діяльності, цільова аудиторія, формат інформаційних повідомлень, канали для спілкування, відповідальні особи та вартість проведення подібних комунікаційних взаємодій. Останнім структурним елементом такої комунікаційної стратегії

є оцінка ефективності. Вона представлена у вигляді таблиці, в якій прописана мета тих чи інших комунікацій, відбувається перевірка показників, а також звіряються терміни реалізації того чи іншого завдання.

Отже, комунікаційна стратегія IUCN Bangladesh є прикладом того, як правильно формувати процес налагодження комунікацій на рівні органів місцевого самоврядування, при цьому активно залучаючи громадськість до вирішення соціально важливих питань.

Для України такий формат планування взаємодії між різними зацікавленими сторонами доволі новий, тому і досі під час формування та реалізації комунікаційних стратегій трапляються помилки. Наразі відбувається трансформація підходів до комунікаційних процесів у публічному управлінні та перехід до нового етапу, основою якого є партнерські відносини. Саме цим зумовлено впровадження нових інструментів та налагодження механізмів взаємодії між органами влади і громадськістю. До найбільш ефективних українських комунікаційних стратегій можна віднести комунікаційні стратегії Верховної Ради та Мереф'янської міської ради, досвід яких надалі буде розглянутий більш детально.

Комунікаційна стратегія Верховної Ради стала першою в історії українського парламенту. Верховна Рада зіштовхнулася з проблемою недовіри з боку громадян відповідно основні завдання комунікаційної стратегії спрямовані на забезпечення обізнаності та участі громадян у процесі розробки та прийняття рішень, а також забезпечення повного та об'єктивного висвітлення діяльності парламенту. Основними завданнями стратегії є [17]:

- налагодження скоординованих комунікацій. Це завдання включає в себе оптимізацію комунікаційних потоків, що координуються з єдиного комунікаційного департаменту та зміну формату повідомлень на легкі для сприйняття та зрозумілі;

- забезпечення обізнаності громадськості. Друге завдання реалізується шляхом публічного звітування про діяльність керівництва Верховної Ради України, комітетів, комісій, політичних партій та народних депутатів на веб-сайті Верховної Ради України, а також шляхом налагодження комунікацій народних депутатів України з виборцями за допомогою прес-конференцій, зустрічей з громадськими об'єднаннями, групами впливу, публічного звітування та відкритих зустрічей з виборцями;

- забезпечення участі громадськості у процесі прийняття рішень. Для цього необхідно надати доступ громадянам та неурядовим організаціям до приміщень парламенту, зробити приймальні народних депутатів засобом для ефективної комунікації з громадянами, а веб-ресурси Верховної Ради України використовувати як інструмент зворотного зв'язку, включивши такі функції як подання петицій, звернень та запитів, обговорення законопроектів, а також можливість підписатись на новини Верховної Ради України за переліком тем.

У стратегії значна увага приділяється поданню інформації, а саме тому, що вона повинна бути легкою для сприйняття та задовольняти потреби різних цільових аудиторій, а також базовим ресурсам, таким як канали для комунікації, які потребують правильного та раціонального використання. Якщо завдання та вимоги визначені в стратегії будуть чітко виконуватися, то за декілька років рівень комунікацій значно підвищиться.

Слід відзначити, що проблема комунікаційних процесів не обмежується лише державним рівнем, вона простежується і в діяльності органів місцевого самоврядування. Пояснити низький рівень розвитку та реалізації комунікативної політики можна відсутністю власної комунікаційної системи та недостатньою кількістю ресурсів для впровадження подібних систем, які є в європейських країнах. На місцевому рівні практика розробки комунікаційних стратегій майже не використовується, але вже є цікаві практики, які можна взяти до уваги. Серед українського досвіду реалізації комунікаційної стратегії на місцевому рівні можна виокремити комунікаційну стратегію виконавчого комітету Мереф'янської міської ради. У 2018 році Мереф'янська міська рада однією з перших розробила та почала реалізовувати комунікаційну стратегію в рамках програми "Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)" [18].

Мереф'янська міська рада впроваджує багато практик, що спрямовані на інформування та залучення громадян до участі у міських справах. Зокрема, вона робить акцент на вихованні молоді з активною громадянською позицією, з цією метою були запроваджені проєкт "Уроки з Мером", який допомагає дослідити думку дітей та молоді, а також ознайомити їх з механізмами участі та тренінги з молодіжного підприємництва, які були обов'язковими для всіх шкіл та ліцеїв. Для більш старших громадян були розроблені: школа проєктного менеджменту, метою якої було сформувати бачення того, як громадяни можуть впливати на розвиток громади; бюджет участі, що дає можливість громадянам пропонувати свої проєкти та розпоряджатися бюджетними коштами та конкурс з реалізації кращого проєкту з благоустрою Мереф'янської об'єднаної територіальної громади, який спонукає громадян долучитись до цього процесу.

На нашу думку, цілком доречним рішенням став розподіл комунікаційних цілей на стратегічні та операційні. Це допомагає більш точно спрогнозувати результати відповідно до бачення та мети, а також реагувати на внутрішні та зовнішні зміни шляхом коригування цілей. До основних напрямів розвитку комунікації Мереф'янської міської ради слід віднести:

- орієнтація на покращення відносин з представниками бізнесу. Для реалізації цих цілей розроблено ряд завдань, як-от: дослідження стану комунікації між бізнесом та владою, проведення інформаційних кампаній щодо послуг та можливостей, наявних у громаді для створення та розвитку бізнесу, проведення рекламних заходів для підвищення привабливості ділового середовища в громаді та інвестиційного клімату, розвиток підприємницького потенціалу громадян та налагодження комунікації з партнерами шляхом використання нових каналів взаємодії та співпраці з засобами масової інформації різного рівня;

- створення ефективної взаємодії з громадянами. Досягнення цієї мети доречно реалізовувати за допомогою таких завдань: аналіз нинішнього стану системи комунікації між владою та громадянами, інформування мешканців щодо інструментів участі у житті громади, розвиток та популяризація практики участі, залучення різних груп населення до формування та прийняття

рішень, сприяння розвитку громадських об'єднань та розвиток вже існуючих каналів комунікацій Мереф'янської міської ради [18].

Результатами успішної реалізації комунікаційної стратегії 2020—2022 років повинні стати оптимізовані канали комунікацій, активні громадяни та громада, що злагоджено співпрацює і завдяки цьому приваблює інвесторів. Комунікаційна стратегія має сприяти створенню об'єднаної територіальної громади, в якій відносини будуватимуться на взаємоповазі та суспільному діалозі, громадяни довірятимуть місцевій владі та братимуть участь у її розвитку і будуть робити це не задля власної вигоди, а для підвищення добробуту.

Таким чином, можна зробити висновок, що в Україні вже відбуваються позитивні зміни щодо налагодження ефективного зв'язку між владою та громадянами. Наша держава вже розпочала шлях ефективною трансформації комунікацій та наздоганяє за рівнем їх розвитку зарубіжні країни. Свідченням цього є те, що в органах державної та місцевої влади створюються громадські ради, консультативні центри, активно впроваджуються різноманітні інструменти електронної демократії тощо. До головних проблем, які потребують вирішення, можна віднести порівняно низький рівень активності та ініціативності інститутів громадянського суспільства. Саме тому імплементація кращих зарубіжних практик налагодження ефективних комунікацій, зокрема розробки та реалізації комунікаційних стратегій сприятиме подоланню цієї проблеми та формуванню ефективних партнерських відносин між владою, громадянами та іншими зацікавленими сторонами.

## ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Ефективна комунікація має вирішальне значення у процесі формування прозорих та довгострокових відносин зі стейкхолдерами в публічному управлінні. Це не тільки призводить до більш високих результатів, а й також допомагає підвищити рівень залученості цільових аудиторій до співпраці та досягти взаєморозуміння та задоволеності між сторонами. Фундаментом для побудови результативної взаємодії є належним чином розроблена та реалізована комунікаційна стратегія.

Важливість полягає у тому, що такий документ має поєднувати аналіз поточних проблем та покрюковий план реалізації основних завдань, які повинні відповідати місії та баченню суб'єктів публічного управління. Комунікаційні стратегії мають бути адаптовані для задоволення потреб різних цільових аудиторій. До розробки ефективних стратегій повинні бути залучені фахівці, які зможуть належним чином врахувати всі ризики та можливості, а також визначити, які форми комунікації є найбільш відповідними та які методи слід використати для налагодження діалогу між органами влади та громадянами.

Доцільним також є імплементація вищерозглянутих нами зарубіжних практик, враховуючі надані рекомендації, що відповідають українським реаліям. Міжнародні практики є прикладом того, як необхідно реагувати на виклики. Кожна з проаналізованих практик стала відпо-

віддю влади на невдоволення громадян та їх протести, що спонукало до пошуку ефективних інструментів комунікації з громадянами. В Україні також є проблема довіри громадян до влади. Саме тому для попередження конфліктів та протестних настроїв серед громадян, необхідно впроваджувати нові способи взаємодії та прислуховуватися до пропозицій громадян, а також враховувати їхні потреби. За умови, якщо на побудову системи ефективною комунікації з громадянами буде виділено необхідну кількість ресурсів і приділено достатньо уваги з боку органів державної влади, в Україні можна буде розробити та реалізувати відповідну комунікативну політику, яка сприятиме налагодженню довіри між громадянами та владою.

### Література:

1. Betteke Van Ruler. Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*. 2018. Vol. 12. URL: <https://doi.org/10.1080/1553-118X.2018.1452240>
2. Овсянікова О. Комунікаційна стратегія судової влади: поняття, цілі, основні напрями реалізації. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 1. С. 23—29.
3. Kjerstin Thorson. *Strategic Communication*. Oxford Bibliographies. 2018. URL: <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo9780199756841/obo-9780199756841-0007.xml#obo-9780199756841-0007-bibitem0002>
4. Побережна М.П. Комунікаційні стратегії забезпечення стратегічного розвитку підприємств хлібопекарської галузі: автореф. дис. канд. економ. наук. Київ, 2014. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456-789/19033/1/Poberezhna%20aref%202003.pdf>
5. Наукові підходи до визначення сутності поняття комунікаційної стратегії та її основних форм. *Науковий блог Національний університет "Острозька академія"*. 2018. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2018/наукові-підходи-до-визначення-сутнос/>
6. Асташина О.В. Коммуникативные стратегии в организации. *Вестник науки и образования Северо-Запада России*. 2015. № 4. С. 151—156.
7. Murphy D.M. *Strategic Communication Talking the Talk: Why Warfighters Don't Understand Information Operations*. U.S. Army War College, 2019. 409 p.
8. Маслова О.Г. Роль коммуникативной культуры в профессиональной деятельности государственных служащих. *Научный вестник Ярославского педагогического ун-та*. 2010. № 1. С. 77—85.
9. Комунікаційна стратегія ДПС: поняття, цілі та основні напрями реалізації. *НДІ фіскальної політики (Наук. дослід. інст. фіскальної політики)*. URL: <https://www.ndifp.com/1081/#:~:text=Відповідно%20%-20комунікаційна%20стратегія%20-%20це%20системна,досягати%20організаційних%20цілей%20%5B2%5D>
10. Jose Maria Becerra Gonzalez. *The Consul project for citizen participation*. URL: <https://www.slideshare.net/mysociety/the-consul-project-for-citizen-participation-jos-mara-becerra-gonzalez-consul-project-at-madrid-city-council>

11. Consul Open Participation, Open Software for Citizen Participation (2015). URL: [http://consulproject.org/docs/consul\\_executive\\_dossier\\_en.pdf](http://consulproject.org/docs/consul_executive_dossier_en.pdf)

12. Consul ProjectTest. URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/consul-project/>

13. Patricia E., Syed A.R. Communication Policy in Developed Countries. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=1rrMCgAAQBAJ&pg=PT89&lpq=PT89&dq=Communication+policy+of+the+Government+of+Canada&source=bl&ots=sbthun3feY&sig=ACfU3U2cJg-xW3\\_\\_1B0Ct4vH7T\\_XBQMVqg&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwj6ivr2\\_8bpAhWDHhCkHa04D-A4ChDoATABegQICRAB#v=onepage&q=Communication%20policy%20of%20the%20Government%20of%20Canada&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=1rrMCgAAQBAJ&pg=PT89&lpq=PT89&dq=Communication+policy+of+the+Government+of+Canada&source=bl&ots=sbthun3feY&sig=ACfU3U2cJg-xW3__1B0Ct4vH7T_XBQMVqg&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwj6ivr2_8bpAhWDHhCkHa04D-A4ChDoATABegQICRAB#v=onepage&q=Communication%20policy%20of%20the%20Government%20of%20Canada&f=false)

14. Communications Policy of the Government of Canada. URL: <http://caid.ca/ComPolFedGov2006.pdf>

15. Government of Canada. Policy on Communications and Federal Identity. URL: <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=30683>

16. IUCN Bangladesh Communications Strategy: Improving Natural Resource Governance for Rural Poverty Reduction. URL: [https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/communication\\_strategy.pdf](https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/communication_strategy.pdf)

17. Комунікаційна стратегія Верховної Ради України на 2017—2021 роки. URL: <https://iportal.rada.gov.ua/uploads/documents/44841.pdf>

18. Комунікаційна стратегія Мереф'янської міської ради та її Виконавчого комітету на 2020—2022 роки. URL: <https://drive.google.com/file/d/1nw2p1CpvcZclpJQhyassynlYVYiT83za/view>

References:

1. Betteke, R. (2018), "Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests", International Journal of Strategic Communication, [Online], vol. 12. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>

2. Ovsianikova, O. (2015), "Communication strategy of the judiciary: concepts, goals, main directions of implementation", Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu, vol. 1, pp. 23—29.

3. Thorson, K. (2018), Strategic Communication, Oxford Bibliographies, London, UK, available at: <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo9780199756841/obo-9780199756841-0007.xml#obo-9780199756841-0007-biblitem0002> (Accessed 05 June 2021).

4. Poberezhna, M.P. (2019), "Communication strategies to ensure the strategic development of bakery enterprises", Ph.D. Thesis, Global economy, National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine, available at: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/19033/1/Poberezhna%20aref%202003.pdf> (Accessed 05 June 2021).

5. Scientific blog National University "Ostroh Academy" (2018), "Scientific approaches to defining the essence of the concept of communication strategy and its main forms", available at: <https://naub.oa.edu.ua/2018/scientific-approaches-to-determining-the-essence/> (Accessed 05 June 2021).

6. Astashina, O.V. (2015), "Communication strategies in the organization", Vestnik nauki i obrazovaniya Severo-Zapada Rossii, vol. 4, pp. 151—156.

7. Murphy, D. (2019), Strategic Communication Talking the Talk: Why Warfighters Don't Understand Information Operations, U.S. Army War College, Pennsylvania, USA.

8. Maslova, O.G. (2010), "The role of communicative culture in the professional activities of civil servants", Nauchnyj vestnik Jaroslavskogo pedagogicheskogo un-ta, vol. 1, pp. 77—85.

9. SRI fiscal policy (2014), "Communication strategy of the State Tax Service: concepts, goals and main directions of implementation", available at: <https://www.ndifp.com/1081/#:~:text=Vidpovidno%2C%20komunikatsijna%20strategiia%20-%20tse%20systemna,dosiahaty%20orhanizatsijnykh%20tsilej%20%5B2%5D> (Accessed 05 June 2021).

10. Gonzalez, J.M. (2018), "The Consul project for citizen participation", mySociety's TICTeC Local conference, Madrid, Spain, available at: <https://www.slideshare.net/mysociety/the-consul-project-for-citizen-participation-jos-mara-becerra-gonzalez-consul-project-at-madrid-city-council> (Accessed 05 June 2021).

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

12. OPSI (2015), "Consul ProjectTest", available at: <https://oecd-opsi.org/innovations/consul-project/> (Accessed 05 June 2021).

13. Patricia, E. and Syed, A. (2004), Communication Policy in Developed Countries, Routledge, London, UK, available at: [https://books.google.com.ua/books?id=1rrMCgAAQBAJ&pg=PT89&lpq=PT89&dq=Communication+policy+of+the+Government+of+Canada&source=bl&ots=sbthun3feY&sig=ACfU3U2cJg-xW3\\_\\_1B0Ct4vH7T\\_XBQMVqg&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwj6ivr2\\_8bpAhWDHhCkHa04D-A4ChDoATABegQICRAB#v=onepage&q=Communication%20policy%20of%20the%20Government%20of%20Canada&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=1rrMCgAAQBAJ&pg=PT89&lpq=PT89&dq=Communication+policy+of+the+Government+of+Canada&source=bl&ots=sbthun3feY&sig=ACfU3U2cJg-xW3__1B0Ct4vH7T_XBQMVqg&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwj6ivr2_8bpAhWDHhCkHa04D-A4ChDoATABegQICRAB#v=onepage&q=Communication%20policy%20of%20the%20Government%20of%20Canada&f=false) (Accessed 05 June 2021).

14. CAID (2006), "Communications Policy of the Government of Canada", available at: <http://caid.ca/ComPolFedGov2006.pdf> (Accessed 05 June 2021).

15. Government of Canada (2019), "Policy on Communications and Federal Identity", available at: <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=30683>

16. IUCN (2012), "Bangladesh Communications Strategy: Improving Natural Resource Governance for Rural Poverty Reduction", available at: [https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/communication\\_strategy.pdf](https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/communication_strategy.pdf) (Accessed 05 June 2021).

17. Verkhovna Rada (2017), "Communication strategy of the Verkhovna Rada of Ukraine for 2017—2021", available at: <https://iportal.rada.gov.ua/uploads/documents/44841.pdf> (Accessed 05 June 2021).

18. The official site of Merefa community (2020), "Communication strategy of Merefa City Council and its Executive Committee for 2020-2022", available at: <https://drive.google.com/file/d/1nw2p1CpvcZclpJQhyassynlYVYiT83za/view> (Accessed 05 June 2021).

*Стаття надійшла до редакції 09.06.2021 р.*