

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

КРАВЧЕНКО ОЛЕНА ВІКТОРІВНА

УДК 35.075.1[334.012.74+351.82] (043.3)

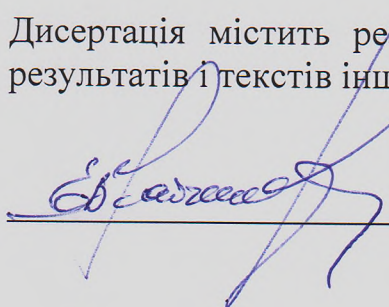
ДИСЕРТАЦІЯ

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ НА ЗАСАДАХ РЕФОРМУВАННЯ  
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного  
управління та адміністрування

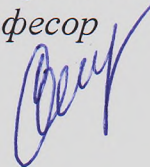
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

  
О.В. Кравченко

Науковий керівник:  
Токарева Валентина Іванівна,  
доктор наук з державного  
управління, професор



*Дисертація є ідентичною іншим  
примірникам дисертації.  
Голова Спеціалізованої вченої ради  
ДФ 11.107.005  
доктор наук з державного  
управління, професор  
Стойка А.В.*



Маріуполь – 2021

## АНОТАЦІЯ

**Кравченко О. В.** Інноваційні механізми публічного управління інформаційними потоками на засадах реформування територіальної організації влади. – Кваліфікаційна наукова праця правах рукопису.

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Донецький державний університет управління Міністерства освіти і науки України, Маріуполь, 2021.

У дисертаційному дослідженні теоретично узагальнено та запропоновано нове вирішення наукової проблеми вдосконалення інноваційних механізмів публічного управління інформаційними потоками на засадах реформування територіальної організації влади.

Сучасне інформаційне суспільство потребує від держави збалансованої інформаційної політики, законодавчого врегулювання питань інформаційної політики, ефективного функціонування виконавчих органів та підвищення інформативної обізнаності власних громадян. Відповідно до цього, державна інформативна політика, спрямована на формування інформативного простору на засадах державницької спрямованості (захист державницьких інтересів, розвиток власних культурних надбань і т.п.), сприяє інформаційній безпеці суспільства, фактично відображає стан розвитку національної інформаційної сфери. Важливо зазначити, що державна інформаційна політика виступає ключовим інструментом, що забезпечує життєдіяльність національного інформаційного простору, надає можливості для всіх без винятку громадян щодо включення, залучення до політичної діяльності та впливу на існуючу реальність. Вдала інформаційна політика держави є підґрунтям ефективного громадянського суспільства, суспільної злагоди, розбудови демократичних інститутів та інформаційної безпеки власної держави.

Питання про вплив технологій інформаційної політики й засобів комунікації на політичну складову державного і суспільного розвитку, в

першу чергу на зміни в суспільному і політичному ладі, – а також соціальну та політичну структуру суспільства представляється досить важливим і актуальним для розгляду вченими в умовах стрімкого розвитку у світовому масштабі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Сюди ж відноситься така сторона державного і суспільного розвитку, як публічне управління, яке виступає свого роду формою регулювання політичних і суспільних відносин, яка має комунікативну природу.

На сьогоднішній день доступні для комунікації нові технології істотно змінили і будуть змінювати в технологічно розвинених демократіях способи впливу на суспільну свідомість в рамках сучасного публічного управління, все активніше проникаючи в основні сфери життя суспільства, трансформуючи способи комунікації як усередині нього, так і між суспільством і владою, змінюючи моделі поведінки як комунікаторів, так і цільових аудиторій комунікації, що неминуче призведе і вже призводить до істотної зміни способів і моделей сучасного публічного управління в цілому

В рамках комунікаційного типу управління, заснованого на переконанні як ключовому факторі ефективності впливу на цільові аудиторії, здійснюється, здебільшого, вплив на об'єкт управління без прямого примусу та застосуванні «легітимного насильства». Дана модель публічного управління застосовується в тих випадках, коли об'єкт не зобов'язаний ніяким чином підкорятися суб'єкту управління, рішення суб'єкта управління не носять для об'єкта обов'язкового характеру, який був би закріплений будь-якими правовими нормами.

В результаті в рамках сучасного демократичного політичного управління однією з основних завдань стає робота не з примусу, а за впливом на суспільну свідомість та формування політичних уподобань і настроїв населення, а також створення мотиваційних чинників для масової аудиторії, яка є у більшості випадків об'єктом публічного управління.

Ключова роль e-government (е-уряд) і e-governance (е-управління) вийшла на передній план реформи ООН у системах державного управління в

країнах-учасницях, коли стало очевидно, що це найефективніший засіб у підтримці та створенні інституціональних зв'язків, необхідних для сталого розвитку суспільства. Під терміном «електронний уряд» мається на увазі система інтерактивної взаємодії держави і громадян за допомогою Інтернету, підвищення рівня доступності влади для всіх громадян.

Країни-лідери показали, що можна успішно використовувати інформаційно-комунікативні технології як основу управлінської структури, яка підвищує ефективність установ державного сектору. У результаті електронний уряд ліг в основу побудови стратегії сталого розвитку держави. Одна з його основних функцій у тому, щоб створити інтегровану структуру політики, законів і нормативних актів, разом з розвитком інституцій та процесів, які дозволяють приватному сектору й людям одержувати переваги від розвитку новітніх технологій. Основний принцип е-уряду, який підтримується ефективною інституціональною структурою е-управління, – це поліпшення внутрішньої роботи державного сектору за рахунок скорочення надмірних фінансових витрат і часу на прийняття рішень, за рахунок поліпшення інтеграції робочих потоків і процесів і розширення ефективного використання ресурсів між різними державними установами, забезпечуючи довгостроковий розвиток рішення.

Доведено ідеологічні засади стратегії державного управління інформаційними потоками в Україні, враховуючи наявний зарубіжний досвід, з метою посилення взаємодії між державними службовцями та громадянським суспільством, висвітлюючи, як працює інтеграція – правова, адміністративно-організаційна, фінансово-економічна. Проаналізовані методи, засоби, принципи впровадження, перелік яких пропонується доповнити принципами професійного, інформаційно-аналітичного та технічного регулювання інформаційних потоків вхідної, внутрішньої та вихідної інформації, що визначатиме та підвищить відповідальність службовців за збір, зберігання, обробку, використання інформації в державному управлінні. Обґрунтована необхідність надавати професійну інформаційно-технічну допомогу

діяльності державних органів та сприяти формуванню сервісно-орієнтованої держави в умовах ризик-орієнтованої економіки сучасності в умовах запровадження карантинних заходів, нових соціальних санкцій та невщухаючої епідемії.

Проаналізовані спеціальні теоретико-методологічні підходи шляхом трансформації традиційної моделі державного управління (організованої та регламентованої з метою організації, захисту або трансформації впливу держави на суспільне життя на основі її влади) у модель публічного управління. Покращені зміни в структурно-функціональному забезпеченні інформаційного суспільства та органів державної влади, які мають бути необхідними для побудови «електронної держави» як способу управління державною владою з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, що визначають поняття сучасного суспільства. Доведена необхідність забезпечити функції уряду «електронного уряду», «електронного парламенту» (законодавчого органу), «електронного правосуддя» (судова влада), що забезпечить тісну співпрацю влади та громадян на бізнес-функціональній основі, а також організацію на умовах індивідуальної відповідальності з провідними інформаційними взаємодіями відповідно.

Окреслені теоретико-методологічні підходи до визначення напрямів удосконалення інноваційних механізмів публічного управління в розвитку інформаційного суспільства: перехід від державного управління до комплексної цифровізації та перехід від комунікаційних систем до цифрових форматів; законодавче, організаційне, технічне та технологічне забезпечення доступності електронних сервісів; подальше впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у взаємодію держави, населення та приватного сектора; запровадження різних видів електронної участі громадськості в політичному процесі та управлінні державними справами як передумови для прийняття важливих державних рішень на різних рівнях для посилення їх громадського характеру та залучення громадянського суспільства до їх виконання та сприяння європейській інтеграції держави України.

Організаційно-фінансове забезпечення управління потоком публічної інформації зумовлено пропозиціями в механізмі здійснення інформаційної діяльності, зокрема описом довгострокових та поточних процесів визначення пріоритетів та їх реалізації, обґрунтуванням організаційних заходів щодо реалізації цих процесів. Надано роз'яснення заходів щодо стимулювання місцевих, регіональних інформаційних та маркетингових зв'язків, оскільки це дозволяє наповнити систему управління потоками публічної інформації спеціальними механізмами та інструментами управління.

Розроблено концептуальні основи термінології, які уточнюють сутність термінів «управління публічними інформаційними потоками», «механізм управління публічними інформаційними потоками», необхідні для адаптації їх змісту до сучасних викликів. На відміну від попередніх визначень, потік публічної інформації протікає як процес глибоких внутрішніх змін у системі публічного управління під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів і несе з собою зміни змісту, форми та організаційних принципів, покладених у основу взаємодії між державним управлінням, громадянами та приватним сектором через впровадження комунікаційних та цифрових технологій.

Теоретично обґрунтовані заходи щодо підтримки інфраструктури нових механізмів публічного управління, посилення ролі інформаційного потоку на основі співпраці органів місцевого самоврядування з державними установами та містобудівниками у вирішенні проблем інформаційного забезпечення; це дозволяє за допомогою децентралізації досягти інноваційних цілей та закласти основи вдосконалення регіональної організації влади.

Узагальнені світові тенденції та системні ідеологічні підходи до управління публічними інформаційними потоками, що дозволяють виявити такі незворотні якості, які є основою розвитку інформаційного суспільства за кордоном (лібералізація ринку телекомунікацій, мережевих та інформаційних магістралей та їх побудова), публічні послуги, онлайн-доступ, створення сприятливих умов для розвитку цифрових мереж та надання цифрових послуг, вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення публічного

управління та його широкої та цільової спрямованості, що підтримає інформаційне суспільство.

**Ключові слова:** інноваційні механізми публічного управління, інформаційні потоки, інформація, територіальна організація влади, кластерні інформаційні системи.

## ABSTRACT

Kravchenko O. V. Innovative mechanisms of public management of information flows on the basis of reforming the territorial organization of power. – The qualification scientific work published as a manuscript.

The thesis for a Doctor of Philosophy Degree on the specialty 281 «Public management and administration» - Donetsk State University of Management of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Mariupol, 2021.

The dissertation research theoretically generalizes and proposes a new solution of the scientific problem of improving innovative mechanisms of information flows public management on the basis of reforming the power territorial organization.

The modern information society needs from the state a balanced information policy, legislative regulation of information policy issues, effective functioning of executive bodies and raising the information awareness of its own citizens. Accordingly, the state information policy aimed at forming an information space on the basis of state orientation (protection of state interests, development of own cultural heritage, etc.), promotes information security of society, in fact reflects the state of national information sphere development. It is important to note that the state information policy is a key tool that ensures the viability of the national information space, provides opportunities for all citizens without exception to include, engage in political activities and influence the existing reality. Successful information policy of the state is the basis of an effective civil society, social harmony, building democratic institutions and information security of one's own state.

The question of the impact of information policy technologies and means of communication on the political component of state and social development, primarily on changes in the social and political system - as well as the social and political structure of society is very important and relevant for scientists to consider in a rapidly developing world the scale of modern information and communication technologies. This also includes such a side of state and social development as public



administration, which is a kind of regulation of political and social relations, which has a communicative nature.

Today, new technologies available for communication have significantly changed and will change in technologically advanced democracies the ways of influencing public consciousness in modern public administration, increasingly penetrating the main spheres of society, transforming ways of communication both within it and between society and government, changing the behavior patterns of both communicators and target audiences of communication, which will inevitably lead and already leads to a significant change in the methods and models of modern public administration in general.

In the communication type of management, based on belief as a key factor in the effectiveness of the impact on target audiences, there is, for the most part, the impact on the object of management without direct coercion and the use of «legitimate violence». This model of public administration is used in cases where the object is not obliged to obey in any way the subject of management, the decisions of the subject of management are not mandatory for the object, which would be enshrined in any legal norms .

As a result, in modern democratic political governance, one of the main tasks is not to work under duress, but to influence the public consciousness and the formation of political preferences and attitudes of the population, as well as creating motivational factors for the mass audience, which is in most cases public management.

The key role of e-government and e-governance has come to the forefront of UN reform in public administration systems in participating countries, when it has become clear that it is the most effective means of maintaining and building institutional linkages, necessary for the sustainable development of society. The term «e-government» means a system of interactive interaction between the state and citizens through the Internet, increasing the level of accessibility of power for all citizens.

Leading countries have shown that information and communication

technologies can be successfully used as a basis for a management structure that increases the efficiency of public sector institutions. As a result, e-government has formed the basis for building a strategy for sustainable development of the state. One of its main functions is to create an integrated structure of policies, laws and regulations, together with the development of institutions and processes that enable the private sector and people to benefit from the development of new technologies. The basic principle of e-government, supported by an effective institutional structure of e-government, is to improve the internal work of the public sector by reducing excessive financial costs and decision-making time, by improving the integration of workflows and processes and expanding the efficient use of resources between different government agencies, institutions, ensuring long-term development of the solution.

The ideological foundations of the strategy of state management of information flows in Ukraine, taking into account the available foreign experience, in order to strengthen the interaction between civil servants and civil society, highlighting how integration works - legal, administrative, financial and economic. Analyzed methods, tools, principles of implementation, the list of which is proposed to supplement the principles of professional, information-analytical and technical regulation of information flows of input, internal and output information, which will determine and increase the responsibility of employees for collecting, storing, processing and using information in public administration. There is a justified need to provide professional information and technical assistance to government agencies and promote the formation of a service-oriented state in a risk-oriented modern economy in the introduction of quarantine measures, new social sanctions and the ongoing epidemic.

Special theoretical and methodological approaches are analyzed by transforming the traditional model of public administration (organized and regulated in order to organize, protect or transform the influence of the state on public life on the basis of its power) into a model of public administration. Improved changes in the structural and functional support of the information society and public

authorities, which should be necessary to build an «electronic state» as a way of managing public power using information and communication technologies that define the concept of modern society. The need to ensure the functions of the government «e-government», «e-parliament» (legislature), «e-justice» (judiciary), which will ensure close cooperation between government and citizens on a business-functional basis, as well as organization on individual responsibility with leading information interactions, respectively.

Theoretical and methodological approaches to determining the areas of improvement of innovative mechanisms of public administration in the development of the information society are outlined: the transition from public administration to integrated digitization and the transition from communication systems to digital formats; legislative, organizational, technical and technological support for the availability of electronic services; further introduction of information and communication technologies in the interaction of the state, population and private sector; introduction of various types of electronic public participation in the political process and management of public affairs as a prerequisite for making important government decisions at various levels to strengthen their public character and involve civil society in their implementation and promote European integration of Ukraine.

Organizational and financial support for the management of public information flow is due to the proposals in the mechanism of information activities, in particular the description of long-term and current processes of prioritization and implementation, justification of organizational measures for the implementation of these processes. Clarification of measures to stimulate local, regional information and marketing links is provided, as it allows to fill the system of public information flow management with special mechanisms and management tools.

Conceptual bases of terminology are developed, which clarify the essence of the terms «management of public information flows», «mechanism of management of public information flows», necessary for adaptation of their content to modern challenges. Unlike previous definitions, the flow of public information takes place

as a process of profound internal changes in the public administration system under the influence of external and internal factors and entails changes in content, form and organizational principles underlying the interaction between government, citizens and the private sector. introduction of communication and digital technologies.

Theoretically substantiated measures to support the infrastructure of new mechanisms of public administration, strengthening the role of information flow through cooperation of local governments with government agencies and urban planners in solving problems of information support; this allows decentralization to achieve innovative goals and lay the foundations for improving the regional organization of government.

Generalized global trends and systematic ideological approaches to the management of public information flows, which allow to identify such irreversible qualities that are the basis for the development of the information society abroad (liberalization of the telecommunications market, network and information highways and their construction), public services, online access, creation favorable conditions for the development of digital networks and the provision of digital services, the development of practical recommendations for improving public administration and its broad and targeted, which will support the information society.

**Keywords:** innovative mechanisms of public administration, information flows, information, territorial organization of power, cluster information systems.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ РОБІТ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

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

1. Tokareva V., Kravchenko O. Innovative mechanisms of public management of information flows in eu countries. The scientific heritage. 2021. № 48. Vol. 5.

*Монографії:*

2. Марова С. Ф., Токарева В. І., Кравченко О. В. Інформаційна ситуація на окупованих територіях Донбасу. *Формування державної політики щодо внутрішньо переміщених осіб в умовах системних криз в Україні*. Т.2.: колективна монографія / за заг. ред. Балуєвої О. В. Кривий Ріг, 2017. С. 89-103. (0,70 друк. арк.)

*Статті у наукових фахових виданнях України:*

3. Кравченко О. В. Інноваційна стратегія реформування публічного управління інформаційними потоками в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського* (Серія: Державне управління). Видавничий дім «Гельветика» 2021. – Том 32 (71). № 1. С. 138-142

4. Кравченко О. В. Особливості публічного управління потоковими інформаційними процесами на засадах реформування територіальної організації влади. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*: зб. наук. пр. (Серія «Державне управління»). – Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2020. – Вип. 2 (13). – 594 с. С. 138-142

5. Кравченко О. В. Інформаційні потоки як важливий елемент системи державного управління на регіональному рівні. *Науковий журнал «Менеджер»*. *Вісник Донецького державного університету управління*. – № 1 (86). Маріуполь: ДонДУУ, 2020. С. 282-291

6. Кравченко О. В. Формування інформаційних потоків в системі державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №5. С. 138-142

7. Кравченко О. В. Інформаційний потенціал як ключовий елемент гармонізації економічних та соціальних інтересів розвитку території. «Сучасні проблеми державного управління в умовах системних змін»: зб. наук. праць ДонДУУ (серія «Державне управління»). Т. XX, вип. 310. – Маріуполь, ДонДУУ, 2019.

8. Токарева В. І., Кравченко О. В. Інформаційна діяльність як об'єкт наукових досліджень галузі державного управління: літературний огляд. «Сучасні проблеми державного управління в умовах системних змін»: зб. наук. праць ДонДУУ (серія «Державне управління»). Т. XIX, вип. 307. – Маріуполь, ДонДУУ, 2018. С. 95-102

9. Кравченко О. В. Аналіз інформаційної ситуації в Донбасі напередодні російської агресії на сході України. Збірник наукових праць Донецького державного університету управління «Сучасні проблеми державного управління в умовах системних змін». Серія «Державне управління». Т. XVIII, вип. 302. – Маріуполь, ДонДУУ, 2017. С. 64-70

*Тези доповідей:*

10. Кравченко О. В. Управління сталим розвитком. *Теорія і практика сучасної економіки: матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції: 22 жовтня 2020 р.* / відп. ред. Р. В. Манн ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2020. – 135 с. С. 58-59

11. Кравченко О. В. Концепція хмарного інформаційного простору виконавчих органів державної влади Донецької області. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (Маріуполь, 9 жовтня 2020 р.)*. Маріуполь, ДонДУУ, 2020. С.353-357

12. Кравченко О. В. Проблеми розбудови механізмів формування та реалізації державної інформаційної політики на сучасному етапі. *Публічне*

*управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції. 21-22-травня 2020 р. Маріуполь (Україна). – Маріуполь-Київ: ПП Халіков Р.Р., 2020. – 296 с. С. 132-134*

13. Кравченко О. В. Удосконалення механізмів організації інформаційної діяльності. *Менеджмент освіти в контексті трансформаційних перетворень у суспільстві: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Маріуполь, 22 квітня 2020 р.). – Маріуполь, 2020. - Ч.4 – 193 с.

14. Кравченко О. В. Шляхи удосконалення функціонування системи державного управління. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції* (Маріуполь, 9-10 жовтня 2019 р.). Маріуполь, ДонДУУ, 2019. С. 333-335

15. Кравченко О. В. Основні напрями наукових досліджень інформаційної діяльності в галузі державного управління. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (Маріуполь, 4-5 жовтня 2018 р.). Маріуполь, ДонДУУ, 2018. С. 229-231

16. Кравченко О. В., Марова С. Ф., Токарева В. І., Завдання державного управління інформаційними потоками в сучасних умовах. *Публічне управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції* (Львів, 30 березня 2018 року). Львів, НУ «Львівська політехніка», 2018. С. 63-65

17. Кравченко О. В., Марова С. Ф. Щодо необхідності посилення інформаційного впливу на населення деокупованих територій. *Українське суспільство в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи миротворення: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*, м. Маріуполь, 9 червня 2017 р. – Маріуполь: ДонДУУ, 2017. – 311 с. С. 252-255

## ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	2
ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	28
1.1. Теоретичні засади комунікаційних моделей публічного управління.....	28
1.2. Державна інформаційна політика: суть, історичний огляд, перспективи розвитку .....	44
1.3. Світові тенденції організації інформаційної діяльності у сфері публічного управління .....	63
Висновки до розділу 1.....	80
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БАЗОВИХ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ .....	86
2.1. Стан організаційно-правового механізму в системі функціонування публічної влади .....	86
2.2. Рівень розробки фінансово-економічного механізму публічного управління в Україні .....	108
2.3. Інформаційні потоки як складова соціально-психологічного механізму публічного управління .....	126
Висновки до розділу 2.....	140
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ НА ЗАСАДАХ РЕФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ.....	143
3.1. Імплементация інноваційних механізмів публічного управління інформаційними потоками .....	143
3.2. Запровадження в органах публічної влади системи управління інформаційними потоками на засадах ризик-менеджменту .....	169
3.3. Формування кластерних інформаційних систем (на прикладі Донецької області).....	182



	17
Висновки до розділу 3.....	196
ВИСНОВКИ .....	198
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	202
ДОДАТКИ .....	227

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасне інформаційне суспільство потребує від держави збалансованої інформаційної політики, законодавчого врегулювання питань інформаційної політики, ефективного функціонування виконавчих органів та підвищення інформативної обізнаності власних громадян. Відповідно до цього, державна інформативна політика, спрямована на формування інформативного простору на засадах державницької спрямованості (захист державницьких інтересів, розвиток власних культурних надбань і т.п.), сприяє інформаційній безпеці суспільства, фактично відображає стан розвитку національної інформаційної сфери. Важливо зазначити, що державна інформаційна політика виступає ключовим інструментом, що забезпечує життєдіяльність національного інформаційного простору, надає можливості для всіх без винятку громадян щодо включення, залучення до політичної діяльності та впливу на існуючу реальність. Вдала інформаційна політика держави є підґрунтям ефективного громадянського суспільства, суспільної злагоди, розбудови демократичних інститутів та інформаційної безпеки власної держави.

Основою для розвитку теоретико-методологічних засад вдосконалення механізмів управління системою інформаційних потоків є праці закордонних та вітчизняних фахівців у галузі державного управління, зокрема: К. Дойча, Р. Денберта, Г. Інніса, Л. Лессінга та ін. Окремі питання інформаційної безпеки розкрито у працях В. Абакумова, В. Антонова, Ю. Іванченко, О. Корнієвського, Ю. Луня, М. Марущака. Проблеми нормативно-правового забезпечення державної інформаційної політики, особливості їх трактування та шляхи усунення недосконалого законодавчого механізму розкрито у роботах І. Арістова, І. Березовської, С. Лисенка, А. Семенченко. Аналізу європейського досвіду присвячені розвідки А. Баровської, С. Білоусова, Л. Губерського.

Однак, незважаючи на велику кількість та різноплановість наявних досліджень, практичний досвід реформування галузі інформаційної політики, потребують подальшого опрацювання питання щодо інноваційних законодавчого, організаційного та економічного механізмів управління системою інформаційних потоків у діяльності місцевої влади.

Необхідність ефективного управління системою інформаційних потоків впливає як з їх стратегічної важливості для сталого розвитку суспільства, так і зі специфічних властивостей організації діяльності місцевої влади. Отже, непересичена актуальність теми слугувала для обрання теми дисертаційного дослідження.

***Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.*** Дисертаційне дослідження відповідає основним напрямкам наукових досліджень Донецького державного університету управління. Окремі результати дослідження отримано під час виконання науково-дослідної роботи за темами: «Теоретико-методологічні засади розроблення та функціонування механізмів державного управління на центральному, регіональному, галузевому рівнях, в різних сферах суспільного життя» (2016-2018) (номер державної реєстрації 0110U002889), та «Інформаційні технології та інформаційне забезпечення в системі державного управління на регіональному та місцевому рівнях» (номер державної реєстрації 0119U102164), де автором дослідження розвинуто роль і місце інноваційних механізмів публічного управління системою інформаційних потоків для переходу до сталого розвитку.

***Мета і задачі дослідження.*** Метою дослідження є поглиблення теоретичних та методичних засад, а також розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування інноваційних механізмів публічного управління інформаційними потоками на засадах реформування територіальної організації влади.

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

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності та змісту публічного управління інформаційними потоками;
- узагальнити зарубіжний досвід публічного управління інформаційними потоками та визначити можливості його адаптації до національних умов;
- охарактеризувати сучасний стан та результативність публічного управління інформаційними потоками;
- визначити проблеми та суперечності публічного управління України інформаційними потоками;
- обґрунтувати концептуальні засади стратегії трансформації публічного управління України інформаційними потоками на засадах реформування територіальної організації влади;
- окреслити шляхи модернізації публічного управління інформаційними потоками в контексті європейської інтеграції України;
- визначити напрями удосконалення механізмів публічного управління України інформаційними потоками.

**Об'єктом** дисертаційного дослідження є публічне управління інформаційними потоками.

**Предметом** дослідження є сукупність теоретико-методичних та науково-практичних положень щодо удосконалення інноваційних механізмів публічного управління інформаційними потоками.

**Методи дослідження.** Теоретичну і методичну базу дослідження становлять наукові підходи, принципи і концепції, подані в працях закордонних та вітчизняних науковців і фахівців в сфері державного управління, стратегічного управління, регіонального розвитку, економіки й управління системою інформаційних потоків.

У процесі дослідження використано сукупність загальних та спеціальних методів і підходів, які відповідають меті та задачам дослідження: *системний підхід* (при аналізі ролі та значення системи управління інформаційними потоками в системі управління країною); *історико-правовий*,

*термінологічний методи та метод абстрагування* (для дослідження питання становлення і розвитку теоретико-правових підходів до системи управління інформаційними потоками); *догматичний метод* (дозволив проаналізувати зміст законодавчого регулювання системи управління інформаційними потоками та виявити прогалини у ньому); *формально-логічний метод* (при зіставленні нормативно-правових актів, які регулюють відносини у сфері інформації у країнах ЄС та в Україні); *комплексний підхід* (при обґрунтуванні наукових рекомендацій щодо удосконалення правового та організаційно-методичного забезпечення реалізації механізму управління системою інформаційних потоків).

Інформаційну базу дослідження становлять результати досліджень вітчизняних і закордонних науковців, а також власні дослідження автора. Нормативно-правову базу склали Конституція України, Закони України, постанови Кабінету Міністрів України.

***Наукова новизна одержаних результатів*** полягає у поглибленні теоретичних основ, розвитку методичних підходів і обґрунтуванні організаційних засад удосконалення інноваційних механізмів управління системою інформаційних потоків як елементів політичної та економічної системи держави. Результати та ключові положення дисертації, які характеризують її наукову новизну і відображають внесок автора у розвиток публічного управління як науки, полягають у такому:

**у перше:**

обґрунтовано ідеологічне підґрунтя стратегії публічного управління інформаційними потоками в Україні, яке доведено врахуванням наявного зарубіжного досвіду, спрямованого на посилення взаємодії посадових осіб та громадянського суспільства, за умови, що інтеграційно-правові, адміністративно-організаційні, фінансово-економічні, інформаційно-комунікаційні механізми інтегровані у загальну систему управління. Вказані методи, засоби, принципи реалізації, перелік яких пропонується на додаток до принципів професійного, інформаційно-аналітичного та технічного

регулювання інформаційного потоку вхідної, внутрішньої та вихідної інформації. У публічному управлінні визначається та посилюється відповідальність за збір, зберігання, обробку та використання інформації, надання професійної інформації та технічної допомоги діяльності публічних органів та сприяння формуванню сервісно-орієнтованої держави в умовах сучасних ризиків;

***удосконалено:***

теоретико-методологічні підходи відносно характеристики трансформації традиційної моделі публічного управління (організувати, підтримувати чи трансформувати її на основі своєї влади як способу організаційно-регулятивного впливу держави на суспільне життя). Визначені зміни, виявлені в інформаційному суспільстві та структурно-функціональному забезпеченні державних органів, які будуть використані для побудови «електронної держави» як способу управління державною владою шляхом використання інформаційно-комунікаційних технологій, визначають роботу сучасного суспільства та «електронного уряду» (виконавчої влади), «електронного парламенту» (законодавчої влади), «електронного правосуддя» (судової влади), що забезпечить тісну співпрацю влади та її громадян на тематико-функціональній основі та поліпшить особисту відповідальність у взаємодії для організації відповідної інформації;

теоретико-методологічні підходи до визначення напрямів удосконалення інноваційних механізмів публічного управління в розвитку інформаційного суспільства: перехід від державного управління до комплексної цифровізації у публічному управлінні та перехід комунікаційних систем на цифрові формати; правове, організаційне, технічне та технологічне забезпечення доступності електронних сервісів; подальше впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у сферу взаємодії держави, населення та приватного сектора; запровадження різноманітних форм електронної участі громадськості в політичному процесі та управлінні державними справами як передумови залучення громадянського суспільства

до виконання основних державних рішень на різних рівнях для посилення їх громадського характеру в умовах європейської інтеграції України;

організаційне та фінансове забезпечення публічного управління інформаційними потоками через пропозиції щодо механізму інформаційної діяльності, включаючи деталізацію процесів визначення та досягнення довгострокових та поточних пріоритетів, обґрунтування організаційних заходів щодо цих процесів, у тому числі використання функціональної діагностики; упорядкування рівня управлінських функцій, розроблення заходів щодо дотримання регіональних інформаційних та маркетингових відносин; перераховане вище дає змогу наповнити систему публічного управління інформаційними потоками спеціалізованими механізмами та інструментами управління;

***дістали подальшого розвитку:***

категоріально-понятійний апарат, що концептуально уточнює зміст термінів «публічне управління інформаційними потоками», «механізм публічного управління інформаційними потоками», зміст, яких необхідно адаптувати до сучасних викликів, що забезпечує наукове тлумачення існуючих визначень. Концепція управління інформаційними потоками - це процес глибокого внутрішнього перетворення в системі управління під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів і зміни змісту, форми та принципів діяльності організації для досягнення високих стандартів, що покликана розвивати взаємодію між громадськістю та адміністрацією, громадянами та приватним сектором, шляхом впровадження інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій,

теоретичне обґрунтування заходів інфраструктурної підтримки інноваційних механізмів публічного управління, які посилюють роль інформаційного потоку на основі співпраці місцевої влади з державними установами та містобудівниками для вирішення проблем інформаційного забезпечення; це дасть змогу досягти цілей інноваційної діяльності в умовах

децентралізації та обґрунтувати необхідність удосконалення регіональної організації влади;

узагальнення світових тенденцій та системний підхід до особливостей публічного управління інформаційними потоками дають змогу виділити такі незворотні характеристики які стали підґрунтям розвитку інформаційних суспільств за кордоном (лібералізація телекомунікаційного ринку, мережевих та інформаційних магістралей, безпека послуг інформаційного ринку, спрощення мережевого доступу до публічних послуг, розвиток цифрових мереж та створення сприятливих умов для надання цифрових послуг), що дозволяє розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму публічного управління для забезпечення їх комплексної та цільової природи, що сприятиме розвитку інформаційного суспільства в Україні відповідно до існуючих європейських стандартів та найкращих міжнародних практик.

***Практичне значення одержаних результатів.*** Отримані у ході дослідження наукові результати й пропозиції доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій щодо публічного управління системою інформаційних потоків, які використані у діяльності органів державної влади та закладу вищої освіти, зокрема:

Виконавчого Комітету Дружківської міської ради (довідка № 23-0778-01 від 26.05.2021 р.), яка підтверджує, що результати дисертаційної роботи Кравченко О.В. призведуть до значного підвищення ролі інформаційних потоків на засадах співпраці органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями і містоутворюючими підприємствами щодо вирішення питань інформаційного забезпечення; реалізація положень дисертаційної роботи дозволить забезпечити всебічну діджиталізацію та перехід системи комунікації у цифровий формат; законодавче, організаційне, техніко-технологічне забезпечення доступності електронних послуг;

Благодійної організації «Благодійний фонд «ГРОМАДА ЗА МАЙБУТНЄ УКРАЇНИ» (довідка № 5/86-25 від 12.05.2021 р.), яка засвідчує доцільність впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у сферу



взаємодії між громадськими організаціями, державою, населенням та приватним сектором; запровадження різних форм електронною участі громадськості у політичних процесах та управлінні державними справами, як необхідної передумови громадянського суспільства в процесі прийняття та реалізації важливих державно управлінських рішень різного рівня з метою посилення їх публічного характеру та подальшої європейської інтеграції України;

Донецького державного університету управління (довідка № 06-01/312 від 02.06.2021 р.), яка свідчить про використання наукових доробків та висновків дисертаційної роботи Кравченко О.В. у навчальному процесі з метою удосконалення навчально-методичного забезпечення дисциплін «Основи регіонального управління», «Організація управління в державних установах», «Місцевий економічний розвиток». Положення дисертаційної роботи застосовані для удосконалення конспекту лекцій, їх викладання і проведення семінарських занять для студентів освітніх ступенів «бакалавр» та «магістр» галузі знань 07 «Управління і адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», а також спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

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

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

XXI Міжнародній науково-практичній конференції (Черкаси, 22 жовтня 2020 р.)

IV Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку» (Маріуполь, 9 жовтня 2020 р.)

III Міжнародній науково-практичній конференції «Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях» (Маріуполь, 21-22-травня 2020 р.)

Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент освіти в контексті трансформаційних перетворень у суспільстві» (м. Маріуполь, 22 квітня 2020 р.)

III Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку: матеріали (Маріуполь, 9-10 жовтня 2019 р.)

II Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку» (Маріуполь, 4-5 жовтня 2018 р.).

Всеукраїнській науково-практичній інтернет конференції «Публічне управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності» (Львів, 30 березня 2018 року)

Всеукраїнській науково-практичній конференції «Українське суспільство в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи миротворення» (Маріуполь, 9 червня 2017 р.)

**Публікації.** Основні положення дисертаційної роботи опубліковано у 17 наукових працях, зокрема, у 7 статтях у наукових фахових виданнях серії державного управління, а також 1 стаття в зарубіжному науковому періодичному виданні, у 8 публікаціях за матеріалами всеукраїнських та міжнародних конференцій. Загальний обсяг опублікованих праць за темою дисертації становить 5 ум.-друк. арк., з них особисто здобувачеві належить 3,5 ум.-друк. арк.

**Структура й обсяг дисертаційної роботи.** Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, логічно об'єднаних у дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел та трьох додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи складає 230 сторінок, з них основного тексту –183

сторінка. Робота містить 6 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 235 найменувань, з них іноземною мовою –17 найменувань, викладених на 25 сторінках.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1. Теоретичні засади комунікаційних моделей публічного управління

Питання про вплив технологій інформаційної політики й засобів комунікації на політичну складову державного і суспільного розвитку, в першу чергу на зміни в суспільному і політичному ладі, – а також соціальну та політичну структуру суспільства представляється досить важливим і актуальним для розгляду вченими в умовах стрімкого розвитку у світовому масштабі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Сюди ж відноситься така сторона державного і суспільного розвитку, як публічне управління, яке виступає свого роду формою регулювання політичних і суспільних відносин, яка має комунікативну природу.

Слід зауважити, що значне число фахівців в області інформаційних потоків та публічного управління розглядали комунікацію як ключовий чинник, що впливає на конфігурацію і структуру сучасних політичних відносин. До робіт, що розглядають цю проблематику, можна віднести праці вітчизняних фахівці Нижник Н.Р. зі співавторами [152], Василенко І.А. [37], а також роботи закордонних науковців Musaraj A. [11], Hambermas J. [7], Deuttsch K. [5] та інших.

Так, значення політичної комунікації визначив у свій час ще Т. Гоббс, оскільки назвав «нервами публічного управління» політичні комунікації, що з'єднують верховну владу суверена з виконавчими, судовими та іншими органами [49]. Одним з перших вплив комунікації на суспільно-політичний розвиток держави показав засновник Торонтської школи комунікативістики Х. Інніс, який написав відомі праці з теорії комунікації «Імперія і комунікація» і «Зрушення комунікації» [8]. Х. Інніс вважав, що засоби комунікації визначають тип суспільного устрою і створюють певні соціально-політичні

ефекти. При цьому той, хто перебуває при владі, контролює і засоби масової комунікації. Отже, за типом засобів масової комунікації можна судити про політику держави.

У свою чергу К. Дойч в рамках інформаційно-кібернетичного підходу представив політичну систему як інформаційно-комунікативну, вказавши на особливу значимість політичної комунікації в своїй роботі «Нерви управління: моделі політичної комунікації та контролю» [5]. На думку Дойча, уряд як суб'єкт публічного управління мобілізує політичну систему шляхом регулювання інформаційних потоків та комунікативної взаємодії системи і середовища, а також окремих блоків всередині самої системи.

Згідно з позицією Дойча, виробництво і обмін інформацією в рамках політичної системи забезпечують публічне управління, яке ґрунтується на необхідній для прийняття рішень інформації. При цьому сам феномен політики визначається сукупністю питань, пов'язаних з публічним управлінням. Державні лідери, ґрунтуючись на наявній політичній інформації, керують своїми організаціями. Функціонування ж всієї політичної системи при цьому, на думку Дойча, залежить від якості та сталості потоку політичної інформації, а самі інститути і механізми влади контролюються інформаційною елітою.

Ю. Хабермас вказував на те, що для ефективного і стабільного існування сучасної демократії вкрай важливим елементом є сфера публічної політики, яка включає в себе засоби масової інформації [220]. Ю.Хабермас визначає публічну сферу як феномен, в якому відбувається комунікація - обмін інформацією, думками. При цьому засоби комунікації відіграють провідну і системоутворюючу роль у функціонуванні сучасних західних демократій, в рамках яких повинна забезпечуватися вільна від примусу комунікація.

Р. Дейберт у своїй книзі «Пергамент, друк і гіпермедіа: Комунікації в процесі трансформації світового порядку» також пише про те, що «комунікації є життєво важливою частиною людського існування, остільки будь-які зміни в способах комунікації мають суттєві наслідки для розподілу влади всередині

суспільства, для зміни індивідуальної та соціальної свідомості, а також для перегляду суспільних цінностей» [4]. Тим самим автор показав, що в рамках публічного управління кінцеві цілі можуть досягатися шляхом зміни способів і форм комунікації.

Видатний мислитель М. Кастельс [106], аналізуючи зміни в традиційному суспільному устрої, виділяє сучасні інформаційно-комунікаційні технології як один з найбільш важливих чинників у створенні нового суспільного укладу. Говорячи про роль і значення комунікації в аспекті публічного управління, він в одній зі своїх робіт пише про те, що «здійснення влади відбувається, перш за все, на основі виробництва і поширення культурних кодів та інформації. Контроль мереж комунікації стає тим важелем, за допомогою якого інтереси і цінності перетворюються на керівні принципи людської поведінки» [106].

А такі фахівці, як І. Березовська та Д. Русак [30], вважають, що сучасні інформаційно-комунікаційні технології істотно підтримують і розвивають демократичні процеси навіть в умовах авторитарних систем і що «в умовах, коли комп'ютер розширив могутність особи, громадяни можуть більш ефективно стежити за діями своїх урядів, ніж уряди можуть стежити за діями громадян... Комп'ютери, супутниковий телефонний зв'язок, телефакси наділяють людину владою, а не пригнічують його, як цього боялися раніше» [30]. І. Березовська та Д. Русак [30] вже сьогодні дають прогнози щодо того, що сучасне суспільство в міру розвитку інформаційно-комунікаційних технологій перейде від представницької демократії до демократії співучасті, в рамках якої найважливіші рішення, що стосуються життя громадян, будуть прийматися в інтерактивному режимі шляхом залучення до обговорення широких верств населення, що комунікують між собою і з владою з різних питань.

Українські вчені також не оминули увагою розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в аспекті їх впливу на політичний процес та сферу публічного управління. Сучасні українські вчені визнають

значну, якщо не основну роль політичних комунікацій у публічному управлінні.

Так, В. Бебик [28] кілька років тому говорив про початок формування нового великого каналу політичної комунікації, динаміка і розвиток якого можуть перевернути уявлення як про систему забезпечення політичної діяльності, так і про традиційні інструменти політичної участі.

У свою чергу Л. Борисенко [33] вважає, що «політична комунікація являє собою сукупність процесів інформаційного обміну, передачі політичної інформації, що структурують політичну діяльність та надають їй нове значення» [33, с. 56]. Ним встановлено, що масові комунікації є невід'ємною частиною політики: «політика неможлива без опосередкованих форм спілкування і спеціальних засобів зв'язку між різними носіями влади, а також між державою і громадянами» [33, с. 57].

Ми також вважаємо, що для здійснення ефективного публічного управління необхідною і критичною умовою є організація процесу комунікацій між суб'єктом і об'єктом такого управління.

Існують і інші підходи до розуміння місця і ролі політичних комунікацій в сучасному політичному процесі і публічному управлінні. Однак, слід лише констатувати, що в межах кожного з таких підходів комунікація розглядається як невід'ємний елемент сучасного публічного управління. Значне число вчених з світовим ім'ям наділяє політичну комунікацію вкрай важливим, якщо не визначальним значенням для здійснення стабільного та ефективного демократичного управління в політиці.

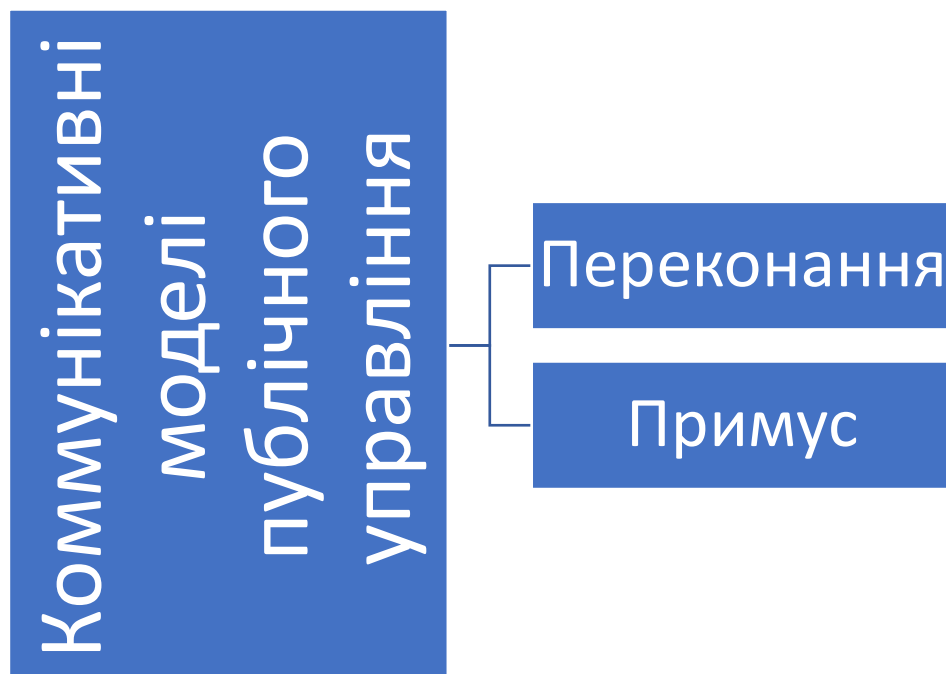
Можна констатувати, що на сьогоднішній день доступні для комунікації нові технології істотно змінили і будуть змінювати в технологічно розвинених демократіях способи впливу на суспільну свідомість в рамках сучасного публічного управління, все активніше проникаючи в основні сфери життя суспільства, трансформуючи способи комунікації як усередині нього, так і між суспільством і владою, змінюючи моделі поведінки як комунікаторів, так і цільових аудиторій комунікації, що неминуче призведе і вже призводить до

істотної зміни способів і моделей сучасного публічного управління в цілому [52, с. 78].

Виходячи з цього, сьогодні можна виділити два основних види публічного управління, які мають істотне розходження в аспекті тих комунікативних моделей з цільовими аудиторіями, які реалізуються в кожному з них:

– переконання, здійснюване найчастіше на основі методів впливу і маніпулювання суспільною свідомістю і масовою поведінкою. При цьому ми вважаємо, що будь-яке переконання будується в першу чергу на основі процесів комунікації з цільовими аудиторіями;

– примус, в цілому ґрунтується на застосуванні так званого нормативно закріпленого «легітимного насильства» та використанні сили з боку суб'єкта публічного управління (рис 1).



**Рис 1.1. Комунікативні моделі публічного управління**

(розроблено автором за аналізом матеріалів дисертаційного дослідження С. Джерджа [63])

Поєднання методів і технологій даних підходів і забезпечує процес ефективного публічного управління в цілому. Однак, як показує сьогоднішній



досвід реалізації інформаційної політики, у світовому масштабі відбувається поступовий, але неухильний відхід від моделі примусу, яка замінюється на комунікативну модель переконання, необхідну для здійснення «м'якого» управління.

Для підкріплення права на існування такого роду класифікації підходів до політичного управління наведемо думку Ю. Хабермаса [219], який розробив власну концепцію влади, згідно з якою слід розрізняти владу, що виникає в процесі комунікації, і адміністративну владу. У політичній сфері «зустрічаються і перехрещуються два протилежних процеси: з одного боку, комунікативне формування легітимної влади, яка народжується у вільному від усякої репресивності процесі комунікацій політичної громадськості, а з іншого – таке забезпечення легітимності через політичну систему, за допомогою якої адміністративна влада намагається керувати політичними комунікаціями» [220, с. 242]. На думку Хабермаса, комунікація є ключовим елементом політики, так як за допомогою комунікації створюються владні відносини. Спроби ж використовувати суто адміністративну владу обов'язково призведуть до виникнення нових політичних комунікацій між учасниками політичного процесу, а легітимність такого роду адміністративної влади невблаганно буде знижуватися до критичного рівня [220].

Навіть Г. Почепцов [172] мав на увазі під політикою не стільки застосування влади, «легітимного насильства», скільки прагнення до участі у владі або до впливу на розподіл влади. К. Дойч [5] також вважав, що, крім сили, влада може мати в своїй основі такі джерела, як гроші, організація, традиція, тобто тим самим він спростовував існуюче уявлення про те, що сила або насильство – це сутність політики.

Таким чином, в рамках комунікаційного типу управління, заснованого на переконанні як ключовому факторі ефективності впливу на цільові аудиторії, здійснюється, здебільшого, вплив на об'єкт управління без прямого примусу та застосуванні «легітимного насильства». Дана модель публічного управління застосовується в тих випадках, коли об'єкт не зобов'язаний ніяким

чином підкорятися суб'єкту управління, рішення суб'єкта управління не носять для об'єкта обов'язкового характеру, який був би закріплений будь-якими правовими нормами.

В результаті в рамках сучасного демократичного політичного управління однією з основних завдань стає робота не з примусу, а за впливом на суспільну свідомість та формування політичних уподобань і настроїв населення, а також створення мотиваційних чинників для масової аудиторії, яка є у більшості випадків об'єктом публічного управління.

У зв'язку з цим у публічному управлінні суттєво підвищується роль soft-технологій Public Relations, політичної реклами, агітації і пропаганди, за допомогою яких здійснюється вплив на суспільну свідомість, а часто і «м'яке» маніпулювання суспільною свідомістю, а сам процес публічного управління, орієнтований на використання традиційних моделей «легітимного насильства», змушений все більше і більше трансформуватися у міру появи і поширення все нових і нових каналів масової політичної комунікації та переходу суспільства до «комунікаційної моделі» публічного управління [90].

Вірогідно, що технології політичної реклами, пропаганди, агітації і Public Relations засновані саме на здійсненні комунікації (нехай часом і односпрямованої, як у випадку з політичною рекламою), як безпосередньої (через агітаційні мережі, пряме спілкування суб'єктів політичних кампаній та їх представників з цільовими аудиторіями тощо), так і опосередкованої (через засоби масової інформації, зовнішню рекламу та ін).

У свою чергу, так звані м'які, або soft-технології в публічному управлінні також засновані на взаємній комунікації з представниками цільових аудиторій, залученні їх у спільну діяльність, а отже, і в двосторонню комунікацію. І неефективність комунікації з цільовими аудиторіями часто є однією з основних причин низької ефективності публічного управління в цілому [118, с. 124]. Якщо перефразувати відомий вислів про те, що кращою формою контролю є взаємодія, то можна сказати, що найкращою формою публічного управління є двостороння комунікація.

Як ми вже зазначили, сама управлінська взаємодія між суб'єктом та об'єктом управління в багатьох випадках є саме інформаційною, здійснюваною в рамках комунікації суб'єкта управління з об'єктом. І у випадку відсутності ефективної комунікації з об'єктом управління в рамках політичного менеджменту кінцевий результат впливу на об'єкт може виявитися (і в більшості випадків виявляється) незадовільним. Без вибудовування ефективних комунікацій з представниками цільових аудиторій на сьогоднішній день неможлива скільки-небудь успішна політична кампанія, політичне управління в цілому.

Однак традиційні канали комунікації, які використовуються сьогодні в рамках управління політичними кампаніями, основними з яких є засоби масової інформації (в першу чергу - телебачення), часто припускають здійснення в рамках публічного управління суто асинхронної комунікації від суб'єкта політичної кампанії до її об'єкта - цільовим групам інформаційного впливу [97]. Більшість технологій реклами і пропаганди в політиці орієнтовано саме на односпрямовану трансляцію інформаційного контенту, необхідного для впливу на громадську думку, і не передбачає можливості повноцінної двосторонньої комунікації та налагодження суб'єкт-об'єктної взаємодії.

Невипадково у сучасній практиці публічного управління фахівці відзначають істотне зниження ефективності традиційних технологій агітаційно-пропагандистського впливу на громадську думку, яка може бути відзначена в таких емпіричних показниках, як падіння рівня явки на виборах, а також зростання чисельності груп протестного електорату [53]. Одночасно в сучасному світі відбувається справжня комунікаційна революція, яка надає фахівцям нові, альтернативні інструменти для здійснення комунікації з цільовими аудиторіями. Очевидно, що розвиток комунікаційних технологій висуває вимоги і до вітчизняних фахівців у галузі публічного управління, змушуючи шукати нові ефективні методи комуніціювання з цільовими аудиторіями політичних кампаній.

Класичний підхід «контролю над першою кнопкою», в рамках якого здійснюється виключно одностороння трансляція контенту політичної кампанії традиційними методами політичної реклами і пропаганди при відсутності конкуренції в комунікативному просторі, вже не виправдовує себе в більшості випадків в умовах наявності альтернативних комунікаційних каналів і не відповідає потребам сьогодення, зменшуючи загальну ефективність проведення політичних кампаній і істотно знижуючи рівень легітимності результатів таких кампаній [114].

Таким чином, ми можемо припустити, що сучасне публічне управління має комунікативну природу, у зв'язку з чим політична комунікація починає грати провідну роль в інформаційному суспільстві, що, в свою чергу, призводить до зміни класичної моделі публічного управління, заснованої на примусі і праві легітимного насильства, комунікаційною моделлю політичного управління.

При цьому інформаційно-комунікаційна революція та розвиток нових технологій і засобів комунікації самим безпосереднім чином змінюють систему взаємовідносин між державою і суспільством, в тому числі і в політичній сфері, що уже сьогодні впливає на ефективність політичного управління суспільством за допомогою традиційних інструментів, ставлячи перед державами і політичними інститутами проблему вироблення нових підходів до політичної комунікації з масами [232, с. 7]. І недооцінка наслідків впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в повсякденне життя може стати найпотужнішим чинником дестабілізації політичної системи, пов'язаної з різким падінням ефективності класичних масових моделей публічного управління.

У сучасній політичній науці ряд дослідників виділяють проблему кризи в теорії демократії, розглянуту ще в першій половині ХХ ст. в «теорії еліт» Р. Міхельсом, моделі «елітарної демократії» Й. Шумпетером, знову проаналізовану в 80-і рр. Д. Дзолло, К.Краучем, і ін. в основному вчені визначили сильний взаємозв'язок між існуючою практикою політичної

комунікації, її теоретичним вивченням і зазначеними ними проблемами демократичного режиму. З метою встановлення, яким чином саме підхід Ю. Хабермаса [222] дозволяє вирішити суттєві питання, які призвели до кризи демократії, необхідно визначити пов'язані з цією кризою проблеми політичної комунікації. Дано більш докладний аналіз даних проблем.

По-перше, в соціальних науках виділяють два основних підходи до комунікації. На перший вплинули точні науки - математика і кібернетика. Відповідно до цього підходу комунікація визначається як кількісний, в основному, технічний процес передачі інформації. В іншому підході, який розвинувся під впливом гуманітарних наук, філософії, комунікація розуміється як якісно досліджуваний процес повідомлення смислів між учасниками діалогу. При цьому смисли є не заданими, об'єктивними, а інтерпретованими людьми. Проблема полягає в тому, що другий підхід, що сформувався в соціальних науках, в герменевтиці і феноменології, майже не застосовувався до вивчення політики. В більшості досліджень першої половини ХХ ст. аналіз процесу комунікації в технічних науках переносився на вивчення комунікації між людьми в суспільствах. Яскравим прикладом цього є заснований на кібернетиці системно-функціональний підхід Т. Парсонса [143], К. Дойча [5], Н. Лумана [126] та ін.

По-друге. Інша наукова проблема пов'язана з тим, що саме технічний підхід визначив «односпрямовану» модель комунікації як передачу інформації від джерела-суб'єкта до адресата-об'єкту. Це призвело до формування в політичній комунікативістиці напрямку, позначеного В.А. Гуторовим як модель «дослідження впливу» [56]. У ній вивчалися найбільш ефективні методи впливу політичних еліт, партій на громадську думку, поведінку і свідомість громадян. В результаті державний апарат має можливість через пропаганду «створювати волю народу» [56, с. 341]. Навпаки, дослідники не пропонували нові принципи політичної комунікації, що забезпечують можливість «критичного опору новим технологіям переконання» [56, с. 341].

Необхідно відзначити, що сформульоване в системно-функціональному

підході поняття «зворотній зв'язок» не відповідає повноцінному діалогу рівноправних суб'єктів. У кібернетиці «зворотній зв'язок» позначав процес у механізмі управління системою, «коли будь-яка величина... подається назад на вхід пристрою як нова регулююча порція інформації» [162] для успішного відтворення системи. Політична підсистема використовує «зворотній зв'язок» для отримання інформації, чи досягло державне рішення бажаного ефекту, впливу на суспільство або його необхідно скорегувати для більшої ефективності [162]. Таким чином, державний апарат визначається як єдиний повноправний суб'єкт комунікації, здатний до прийняття політичних рішень.

По-третє, в системному підході є проблема у вивченні смислового рівня життя суспільства, що також обумовлює і недоліки в розумінні комунікації як повідомлення смислів. Суспільство, що знаходиться на ранній стадії розвитку, також більш складні, постіндустріальні суспільства не можна визначити як якусь єдину біосистему. Так, в більшості соціологічних теорій наголошується, що кожна людина володіє індивідуальним смисловим сприйняттям дійсності, визначеними нею особисто цінностями. Навпаки, засновник системного підходу Д.Істон стверджував, що політична підсистема – «сукупність тих взаємодій, за допомогою яких цінності авторитарним способом приносяться в суспільство» [21].

Таким чином, цінності насамперед слугують легітимації влади. Тому комунікація служить не повідомленням справжніх смислів громадян і суспільства, а індоктринації цінностей і норм, що визначаються державним апаратом. Більш того, представник системно-функціонального підходу Н. Луман пише, що не існує початкового, ідеального сенсу, він затверджується системою як функціональний продукт операцій, що використовують і визначають його. Таке технократичне кібернетичне кодування смислів може призвести до того, що «техніка приймає форму автоматизації... при переробці інформації, оперування ідеальними одиницями, виключаючи в ході цих операцій зі свідомості їх ширший зміст» [122]. З іншого боку, у низці експериментів Г. Гарфинкель, розвивав ідеї феноменології на прикладному

рівні, довів, що людина завжди діє осмислено і виходить з деякого глибокого сенсу як у житті, так і в сприйнятті дійсності: «Соціальна реальність безперервно конструюється нами так, що вона сама робить сенс» [19]. Але заснована на методології кібернетичного управління теорія систем дає державному апарату можливість за допомогою використання політичної техніки нав'язати громадянам певні смисли діяльності і створити сформований образ навколишньої реальності.

У крайньому розвитку системно-функціонального підходу свідомість людини визначається тільки як функція, засіб комунікації, через який транслюється інформація для відтворення системи. Так, Н. Луман пише, що свідомість є тільки інструментом для передачі визначеної «системної» комунікації особливих, чуттєвих смислів та виступає посередником, «медіумом для комунікації, як для форми» [166].

Таким чином, використання тільки «технічного» підходу до комунікації призводить до появи ряду наукових проблем. Такий підхід сприяє становленню односпрямованої моделі комунікації, маніпулятивному нав'язуванню політичними елітами смислів і бачення дійсності, що відповідає не демократичним принципам, а скоріше технократично-авторитарному управлінню.

Отже, необхідно було розробити принципи політичної комунікації, за допомогою яких можливе збереження справді демократичного режиму, артикуляція громадської думки і збереження незалежності свідомості індивіда, його культурного, смислового «життєвого світу». Ю. Хабермас [221] прагне вирішити це завдання, розробляючи свій, оригінальний підхід до політичної комунікації.

Так, на противагу технічному напрямку, він ґрунтується на якісному вивченні політичної комунікації. Герменевтико-феноменологічну методологію, розроблену Х.-Г. Гадамером, Е.Гуссерлем та ін., Ю. Хабермас [221] прагне застосувати в політичному аналізі, використовуючи її у своїй «критичній» теорії суспільства.

Розглянемо дане питання докладніше. Центральним для феноменологічного підходу є поняття життєвого світу.

Е. Гуссерль [54] визначає «життєвий світ» як сукупність суб'єктивних, безпосередніх уявлень людей про себе, навколишній світ, які завжди спочатку задані в повсякденному життєвому досвіді, не в об'єктивно заданих, а суб'єктивних поглядах, нормах і цінностях людей, релігійних перевагах. Ці уявлення передують науковому досвіду дослідників і не залежать від «яких би то не було наукових... констатацій» [54, с. 281]. Тому німецький філософ вважає, що вчений повинен відійти від дослідження світу як пізнання тільки об'єктивних фактів в позитивістському підході і враховувати конституують повсякденний світ суб'єктивні уявлення людей.

Подібне якісне тлумачення смислів, усвідомлюваних людьми, доповнюється герменевтичної методологією Х.-Г. Гадамера. Її істотними рисами є:

- 1) методологія, орієнтована на інтерпретацію і розуміння, а не технічне, точно-наукове, так зване об'єктивне вивчення комунікації;
- 2) якісне розуміння комунікації, сенсу тексту, що повідомляється в діалозі;
- 3) суб'єкт-суб'єктний підхід до комунікації;
- 4) прагнення суб'єктів комунікації до взаєморозуміння і здатність враховувати точку зору іншого.

У подібному розумінні комунікації Ю. Хабермас визначає роль комунікації, яка полягає в соціальній, а не «системній» інтеграції суспільства. Він відкидає відмінність понять «спільність» і «суспільство», так як почуття ідентичності, залучення до культурних цінностей, взаєморозуміння людей вже відбувається в рамках інтерсуб'єктивно створюваного життєвого світу. Завдяки засвоєнню суспільних знань і традицій відбувається соціалізація індивіда, та відтворення культурних символів суспільства, за рахунок чого підтримується суспільна інтеграція на соціальному, а не системному рівні (державному). Таким чином, герменевтико-феноменологічний підхід



послугується задля розширення взаєморозуміння «інтерсуб'єктивності можливого діяльно-орієнтованого розуміння» [221], що передбачає досягнення між людьми консенсусу. Стверджується практичний інтерес пізнання, орієнтований на узгодженість, взаєморозуміння між людьми, а не технічний інтерес.

Ю. Хабермас розвиває ці положення в поняттях комунікативної раціональності і комунікативної дії. Вчений критикує раціонально-бюрократичну природу сучасних держав, в якій реалізується інструментальна раціональність, критерії якої – ефективність і ціледосягнення. Державний апарат затверджується за рахунок інформованого володіння навколишнім світом, технічно-наукового пізнання дійсності і пристосування до її умов. Відповідно до цього типу раціональності інструментальна дія спрямована виключно на досягнення власної мети «надаючи зовнішній вплив на розуміння ситуації їх суперником» [220, с. 78], передбачає маніпуляцію іншими суб'єктами як засобом досягнення власних цілей [220].

Тому Ю. Хабермас пише про необхідну раціоналізацію структур життєвого світу суспільства, чому служить комунікативна раціональність, яка затверджується за рахунок взаєморозуміння, узгодженості дій, прагнення до досягнення консенсусу. У цьому підході комунікація служить взаєморозумінню між людьми з різними картинами світу, учасники враховують погляди і цінності інших, відбувається «залучення іншого», «рівна повага до кожного поширюється не на собі подібних, але на особистість іншого в інакшості» [222].

Ю. Хабермас розробляє певні принципи обговорення, тільки завдяки яким можливе досягнення справжнього, не нав'язаного зовні консенсусу. Він позначає їх у моделі «ідеальної мовної ситуації»:

1. Всі потенційні учасники мають право розпочати дискурс з проблемних суспільних питань і продовжити його.
2. Всі учасники дискурсу мають рівні можливості представити свої точки зору, обґрунтувати їх або спростувати інші.

3. Всі учасники правдиві щодо свого «внутрішнього світу», «своїх установок, почуттів і намірів».

4. На точки зору учасників і сам дискурс не впливають «зовнішні примуси» реальності: соціальний стан, вплив громадян, враховується тільки значення самого аргументу [222].

Вчений вважає, що в ході обговорення можливо знайти прийнятну точку зору для всіх рівноправних сторін дискусії.

Ю. Хабермас прагне визначити значення подібного вивчення комунікації для політичного аналізу. Філософ стверджує, що його критичний підхід переслідує поглиблення саморозуміння, розширення рефлексії людини про саму себе, своєї сутності, розкриває як власні забобони, так і вплив на людину ідеології і політичного примусу і звільняє від них. Таким чином, він переводить герменевтико-феноменологічний підхід від чистої теорії до практики політичної комунікації, коли критичний підхід здатний «з історично обмеженого примусом діалогу... реконструювати вільний діалог» [222]. Тому в підході Ю. Хабермаса, на противагу системному аналізу, самі громадяни для справжнього, незалежного, вільного повідомлення пережитих ними в своїй свідомості смислів використовують комунікацію як засіб. При цьому смисли не є детермінованими зовнішньою системою, а принципи всебічного обговорення і раціональної аргументації в дискурсі служать проясненню своїх поглядів, звільнення від нав'язаних ідей і формування рефлексивної точки зору.

А.В. Назарчук вважає, що «адаптацією теорії комунікативної дії до соціально-політичної сфери можна вважати... поняття «громадськості» і «деліберативної політики»» [143].

Принципи раціональної аргументації, запропоновані Ю. Хабермасом, мають таке значення в політиці. В сучасній «неокласичній» теорії демократії політика функціонує у зв'язку з логікою ринку, в якій громадяни є тільки «клієнтами» різних груп впливу, що борються за владу, «демократія лише в дуже малому сенсі є політичною системою, заснованою на консенсусі

громадян» [152, с. 91]. Тому комунікативна дія дозволяє громадянам орієнтуватися на угоду, консенсус один з одним в ході аргументації, для впливу обґрунтовуючи подальший напрямок розвитку політики. Але Ю. Хабермас не заперечує значення представницької влади, проекти та постанови виконавчої влади повинні бути опосередковані обговоренням громадськості. Ю. Хабермас пише - «комунікативні структури публічної сфери формують велику мережу сприймаючих елементів, які реагують на тиск суспільно поширених проблем і стимулюють впливові думки...» [7, с. 256]. Універсальний, раціоналізований політичний дискурс здатний залучити всі зацікавлені сторони і підпорядковується силі аргументації, а не економічному або політичному примусу. Політична комунікація не виходить з єдиного джерела в адміністративній владі, а формується в рамках обговорень в громадянському суспільстві. Універсальність, раціональність обговорення призводить не до реалізації особистих інтересів владних груп, а до загального обговорення і розуміння загального блага суспільства, його досягнення. У підході Ю. Хабермаса ставлення до людини як до засобу неприпустимо. Це необхідно закріпити в праві, нормах суспільства. У такому підході народне волевиявлення не передається на тривалий термін представникам, а формується в комунікативних умовах дискурсу, в якому беруть участь всі громадяни, які бажають аргументувати свою точку зору, яких зачіпають прийняті рішення. Ю. Хабермас також пише, що обговорення в парламенті повинні ґрунтуватися на відкритій процедурі аргументації, раціональності аргументації в партійних дебатах, початковому плюралізмі різних переконань і картин світу.

На сьогодні у світі активізується увага до комунікативної діяльності у зв'язку із пошуком інноваційних моделей управління. Вважається, що це нова хвиля, спрямована на вироблення сучасних підходів до практики публічних комунікацій [235]. Головним у розумінні комунікацій вважається постулат, що публічне управління є специфічним видом спеціально побудованої діяльності, особливим видом соціального управління. Відповідно, і комунікативні

процеси в даній діяльності мають свої специфічні особливості і повинні бути спрямовані на побудову міцних соціальних зв'язків.

Зміни, пов'язані з переходом до інформаційного суспільства, є парадигмальними і диктують для всіх країн необхідність структурного пристосування. Інформаційне суспільство набагато більш конкурентне, демократичне, менш централізоване, стабільне, здатне відповідати індивідуальним потребам, відповідним соціуму і навколишньому середовищу [229, с. 27]. Трансформація способів і механізмів формування політичного простору, а також форм взаємодії між державою і громадянським суспільством є типовими для сучасного соціуму.

У той час, як ідея інформації як товару передувє поступовій трансформації інформаційного суспільства, поняття вартості щодо інформації набуває революційного значення за допомогою нових інформаційних потоків і комунікаційних технологій. У нашої держави є можливість прискорити проходження певних етапів розвитку людства, відразу ставши частиною інформаційного суспільства. Основною проблемою України у відповіді на виклики глобалізації стали залучення до процесів розробки державної політики широких кіл громадськості, консолідація нації на ґрунті важливості і необхідності здійснення переходу до інформаційного суспільства як неодмінного етапу розвитку. Отже, підвищення якості життя і забезпечення стійкості розвитку українського суспільства передбачає максимально відкриту систему інформації, в тому числі, і в органах публічного управління. У цьому контексті важливим інструментом підвищення взаємодії влади і громадян є комунікація.

## **1.2. Державна інформаційна політика: суть, історичний огляд, перспективи розвитку**

Сучасне інформаційне суспільство потребує від держави збалансованої інформаційної політики, законодавчого врегулювання питань інформаційної

політики, ефективного функціонування виконавчих органів та підвищення інформативної обізнаності власних громадян. Відповідно до цього, державна інформативна політика, спрямована на формування інформативного простору на засадах державницької спрямованості (захист державницьких інтересів, розвиток власних культурних надбань і т.п.), сприяє інформаційній безпеці суспільства, фактично відображає стан розвитку національної інформаційної сфери. Важливо зазначити, що державна інформаційна політика виступає ключовим інструментом, що забезпечує життєдіяльність національного інформаційного простору, надає можливості для всіх без винятку громадян щодо включення, залучення до політичної діяльності та впливу на існуючу реальність. Вдала інформаційна політика держави є підґрунтям ефективного громадянського суспільства, суспільної злагоди, розбудови демократичних інститутів та інформаційної безпеки власної держави.

Основним законодавчим підґрунтям державної інформаційної політики станом на сьогодні є два визначальні документи: чинна Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 № 386-р) [203] та рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України» (Указ Президента України від 25.02.2017 № 47/2017) [175]. Наразі розробляється нова Стратегія інформаційної безпеки, проект якої наявний на офіційному сайті Міністерства культури та інформаційної безпеки.

Чинна Стратегія від 2013 року та Доктрина від 2017 року – принципово різні документи, оскільки Стратегія була прийнята в умовах мирного часу, а Доктрина – в умовах окупації частини території України військовими формуваннями сусідньої держави. Разом з тим, проаналізовані документи мають сильні та слабкі сторони. Так, Стратегія спрямована на динамічне проникнення інформаційно-комунікаційних технологій в усі сфери життєдіяльності особи, суспільства, суб'єктів господарювання та держави, враховує, поміж іншим, як одну з основних умов реалізації державної політики у сфері розвитку інформаційного суспільства - забезпечення навчання,

виховання, професійної підготовки людини для роботи в інформаційному суспільстві, а також запровадження системи індикаторів розвитку інформаційного суспільства в Україні. Доктрина ж, більшою мірою спрямована на захист національних інтересів та протидії деструктивним впливам ззовні. Проект нової Стратегії інформаційної безпеки своєю метою позначає «забезпечення інформаційної безпеки України, спрямованої на захист життєво важливих інтересів громадянина, суспільства та держави у протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам, забезпечення захисту державного суверенітету і територіальної цілісності України, підтримка соціальної та політичної стабільності, забезпечення прав та свобод кожного громадянина». Крім того, новий проект містить аналіз загроз та викликів інформаційній безпеці (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

**Аналіз загроз та викликів інформаційній безпеці (згідно з проектом «Про Стратегію інформаційної безпеки»)**

Рівень загроз та викликів інформаційній безпеці країни	Перелік загроз та викликів інформаційній безпеці країни
Глобальні виклики та загрози	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Глобальних дезінформаційних кампаній стає все більше і до них долучаються не лише державні актори.</li> <li>2. Політика Російської Федерації залишається довгостроковою загрозою не лише для України, але й більшості демократичних країн.</li> <li>3. Набуття суб'єктності соціальних мереж, зміна балансу інформаційних відносин та захист особистих/приватних прав людини.</li> <li>4. Зростання значення цифрових технологій на фоні низького рівня медіаграмотності та цифрової обізнаності населення.</li> </ol>
Національні виклики та загрози	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інформаційно-психологічний вплив на населення з боку зарубіжних країн.</li> <li>2. Інформаційне домінування держави-агресора на тимчасово окупованих територіях.</li> <li>3. Обмежені можливості реагувати на дезінформаційні кампанії.</li> </ol>

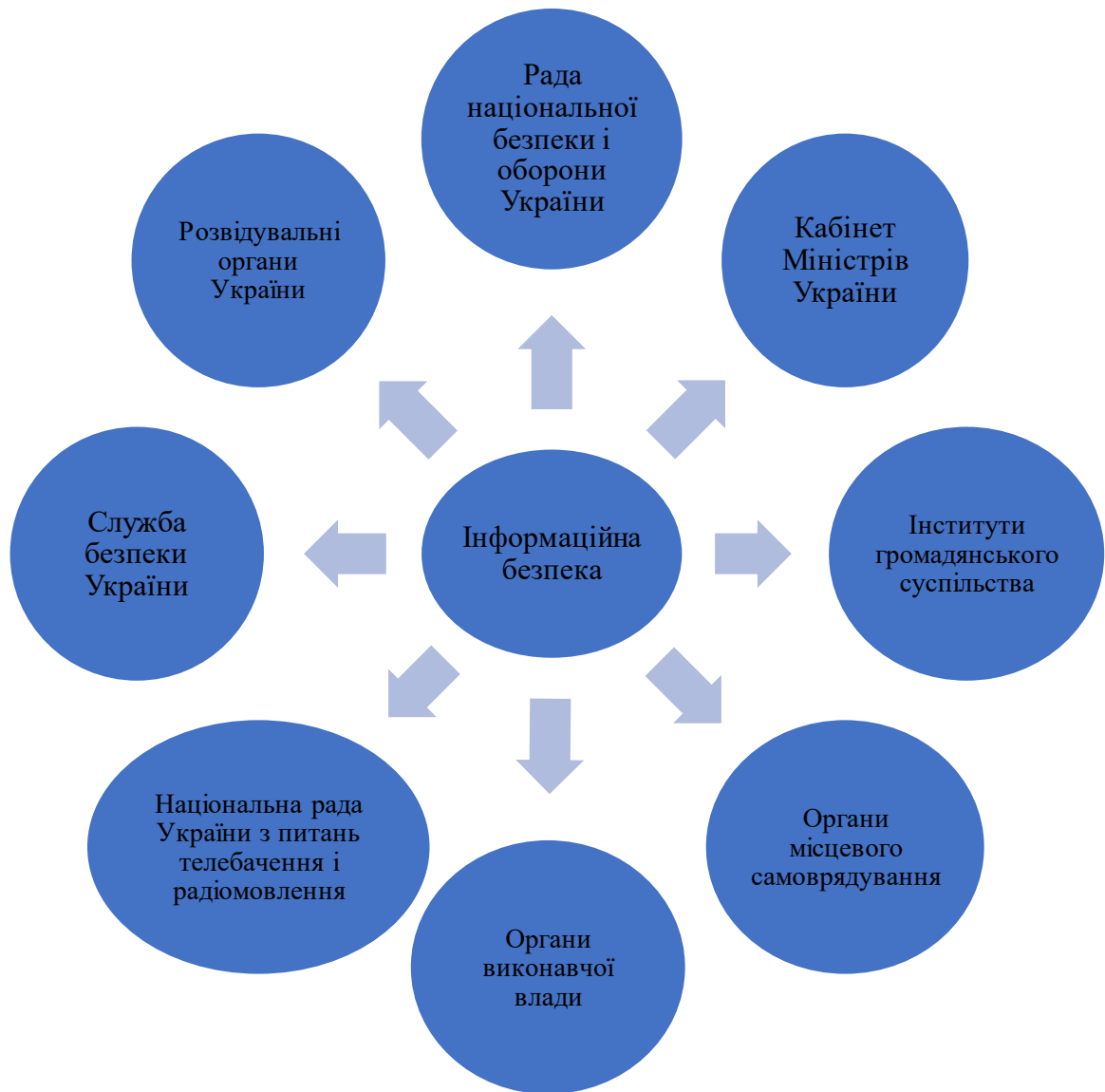
	<p>4. Слабка координація протидії зовнішнім та внутрішнім інформаційним загрозам.</p> <p>5. Проблема унормування медіа відносин.</p> <p>6. Маніпуляція свідомістю громадян щодо вступу України в ЄС та НАТО.</p> <p>7. Забезпечення інформаційних потреб на місцевому рівні.</p> <p>8. Недостатній рівень інформаційної культури, медіаграмотності населення.</p>
--	---

Складено автором за Проектом Указу Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію інформаційної безпеки» (<https://mkip.gov.ua/files/pdf/45698712365.pdf>)

Окрім цього сильною стороною Проекту є зазначення механізму реалізації мети та завдань інформаційної безпеки країни. Так, державні органи задіяні у цьому механізмі представлені у рис. 1.2.

Серед законодавчих актів, що регулюють діяльність у галізі інформації слід зазначити такі: «Про інформацію» [84; 179], «Про телебачення та радіомовлення» [87; 182], «Про національну раду України з питань телебачення і радіомовлення» [181; 182], «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні» [82; 176], «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності», «Про державну таємницю», «Про національну програму інформатизації», «Про інформаційні агентства» [83] та інші.

Суспільна думка вважає, що визначення «інформаційна безпека» не можна зробити, не розглядаючи такі поняття, як суспільні відносини, соціальна взаємодія, управління соціальними процесами, комунікаційна взаємодія, громадськість, громадська думка, технології впливу на людей.



**Рис. 1.2. Механізм реалізації мети та завдань інформаційної безпеки України**

(складено автором за Проектом Указу Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію інформаційної безпеки» (<https://mkip.gov.ua/files/pdf/45698712365.pdf>))

Ці поняття розглядаються багатьма дослідниками з різних точок зору. Сутнісні питання, питання еволюції інформаційної політики, перспектив її розвитку були і центрі уваги таких дослідників, як Почепцов Г.Г. [171; 172], Сапша М.М. [191], Зінченко А.Г. [91]. Теоретичними проблемами інформаційної політики, класифікацією типів зв'язків з громадськістю займалися Королько В.Г. [117], Башук А.І. [27]. Методологічними,



філософськими, політичними сторонами цієї проблеми цікавилися Хабермас Ю. [219-222], Бебик В.М. [28; 29]. Питаннями інформаційних технологій в публічному управлінні займалися Ковальчук Т.І. [110], Корнієнко В.О [114] та інші.

На підставі аналізу численних наукових джерел, нами було з'ясовано, що найчастіше мова йде про два можливі підходи до визначення сутності категорії «інформаційної безпеки»: соціальному і технологічному. Перший відноситься до організації соціальної взаємодії (в тому числі і у формі політичної та економічної боротьби), до досягнення соціальної злагоди; другий - до технологій управління, впливу на людей. В даному випадку «цільовий» аспект буде визначати вже інші два підходи, а саме: ідеалістичний і прагматичний. У цьому випадку до першого підходу відносяться визначення, які називають способом поліпшення взаємин між людьми, формування сприятливого середовища організації і т.п. Більш відверті «прагматичні» визначення розглядають інформаційну безпеку як один із засобів впливу на масову свідомість.

Деякі автори класифікують визначення з точки зору того, на чий інтереси (організації або громадськості) найбільше спрямована активність з точки зору інформаційної безпеки [36, с. 38]. В результаті цього виділяється три підходи: альтруїстичний (переважають інтереси громадськості), прагматичний (інтереси організації) і компромісний (рівновага інтересів). На нашу думку, найбільше імпонує прагматичний підхід, позбавлений якого б то не було ідеалістичного нальоту.

В контексті дослідження питання інформаційної політики варто звернути увагу на термін «зв'язки з громадськістю», який виникнувши у англomовному середовищі, набирає обертів та розповсюджується і у нашій країні. Саме цим терміном можна позначити практичний аспект інформаційної політики, оскільки у межах зв'язків з громадськістю напрацьовано значний інструментарій та механізми реалізації інформаційної політики.

Критерії, що визначають підходи до визначення зв'язків з

громадськістю, також включають в себе типи постановки цілей, але вони відрізняються від попередніх. Якщо автор ставить перед собою мету не тільки сформулювати своє власне визначення PR, але і послідовно дослідити еволюцію поглядів на це явище, аналізувати доктрину і тенденції розвитку PR в різних країнах та періоди часу, то в цьому випадку ми говоримо про генетичний підхід [148, с. 256]. Якщо метою є розкриття сутності та структури PR, особливостей функціонування його моделей, його соціальної мети, то йдеться про теоретичний підхід. Коли метою є підвищення дієвості PR як інструменту для реалізації певних завдань, тоді це технологічний підхід або прикладний.

Одна з найбільш об'ємних класифікацій підходів до виявлення сутності «паблік рілейшнз», що відбилися у відповідних визначеннях, належить В. Королько. Автор пише: «..Ми є свідками досить суперечливого явища: одні з існуючих в даний час уявлень сприяють удосконаленню сфери PR, а інші, навпаки, – паплюжать цей соціальний інститут і його місце в становленні громадянського суспільства. Пов'язано це з тим, який із двох загальних типів моделей PR – симетричних або асиметричних – віддається перевага на практиці» [117]. Таким чином, орієнтація на ту чи іншу модель PR-комунікації є одним з основних критеріїв класифікації. Відповідно до цього, В. Королько виділяє велику групу «світоглядних» підходів до визначення «паблік рілейшнз» і окремо – «вульгарно-управлінський» підхід. У свою чергу, світоглядні підходи поділяються на дві підгрупи. До першої з них належать прагматичний, консервативний, радикальний підходи, які, на думку В. Королько, «є менш конструктивними з точки зору підвищення соціальної відповідальності інституту зв'язків з громадськістю» [117].

Прагматичний підхід розглядає PR як практику, спрямовану на підсумковий матеріальний результат. «Стверджується, що PR – це корисна діяльність, яка створює «додану вартість», тобто здійснюється для того, щоб здійснити цілі клієнта з вигодою для себе [116]. Такий підхід акцентує увагу на комерційний бік практики PR, яка, як правило, розглядається в єдності з

цілями маркетингу. Такий підхід потенційно породжує методи і прийоми обробки мас, в тому числі так звані чорні PR, які обговорюються громадськістю, створюючи погану репутацію інституту PR. Звичайно, в умовах жорсткої конкуренції прагматичний підхід до PR не може не отримати широкого розповсюдження» [117].

Прихильники консервативного підходу, як зазначає В. Королько, «вважають, що PR повинні захищати і всіляко підтримувати існуючий статус-кво» [117]. Тут автор посилається на думки кількох зарубіжних дослідників: PR виконує функцію «захисного політичного механізму»; PR покликаний «виправдовувати і захищати привілеї економічно пануючого класу», «піармени, як і політики, по суті, зобов'язані займатися апологетикою соціальної системи, навіть якщо вона базується на нестерпній нерівності»; PR – це «інститут ідеологічної захисту» та ін. [55, с. 177]. На нашу думку, такий підхід (особливо, якщо обрано жорсткий тип подання) ставить технологію PR повністю на службу держави або організації (політичної, комерційної, громадської тощо), обмежуючи громаду, на яку спрямована PR-кампанія, можливості вибору.

Радикальний підхід розглядає суспільство як «систему, в якій знання та інформація створюють засоби та навички, необхідні для їх зміни та розвитку». Представники цього підходу вважають, що влада і вплив в організаціях тепер знаходяться в руках фахівців зі зв'язків з громадськістю, які надають вищому керівництву стратегічну інформацію про соціальне середовище, на основі якого приймаються важливі рішення. Незважаючи на свою полярність, як консервативний, так і радикальний підходи сприймають піар як інструмент для використання соціальних груп, що протистоять одна одній у інформаційній (а зараз можна говорити, на наш погляд, і у гібридній) війні.

Далі В. Королько описує ще кілька світоглядних підходів, що відрізняються від попередніх або «позитивністю», або відносною «нейтральністю» в етичному сенсі. Серед них – ідеалістичний, нейтральний і критичний підходи. Ідеалістичний підхід заснований на тому факті, що

«соціальний інститут суспільних відносин націлений в основному на задоволення суспільних інтересів, сприяння взаєморозумінню між організаціями та їх зовнішніми групами громадян, створення інформаційної бази для обговорення проблем суспільства та налагодження діалогу між організаціями та їх суспільством» [154, с. 21]. Представники цього підходу бачать у суспільстві «похідну від компромісу». Вони передбачають необхідність створення демократичного громадянського суспільства, в якому плюралізм позицій і їх координація є джерелом соціального прогресу. Суспільство має розвивати зв'язок своїх компонентів. Ця соціальна норма дозволяє пар-інститутам застосовувати симетричну модель зв'язків з громадськістю, більш просунуту в плані корпоративної соціальної відповідальності.

Для представників нейтрального підходу сфера PR – це «нейтральний об'єкт вивчення». Даний підхід, на думку автора роботи, характерний найбільше для соціологів-позитивістів, які бачать в суспільстві «позитивний» об'єкт вивчення і ставлять питання про методологію та методику верифікації ефективності зв'язків з громадськістю без будь-якої «заангажованості» і «умоглядних метафізичних пояснень». Але автор вважає утвердження такого підходу до неупередженості дуже вразливим, тому що «філософія науки сьогодні взагалі відкидає ідею про те, що спостереження, і особливо їх інтерпретації, можуть залишатися нейтральними [117]. На них неминуче впливають світогляд і цінності».

Критичний підхід в роботі представлений «широким колом критичних вчених, починаючи з радикальних неомарксистів і закінчуючи емпіриками, які роблять узагальнення на основі аналізу даних з практики зв'язків з громадськістю. Представники критичної школи задокументували бідність етики, негативні соціальні наслідки і неефективність цих форм суспільних відносин, які відрізняються від нормативних вимог цивілізованих суспільних відносин [72, с. 97]. Основні висновки з критичного підходу, описаного В. Королько: PR – інструмент для адаптації організацій до вимог органів

влади, веде до «звуження конкурентного середовища»; PR допомагає підтримувати домінуючу структуру влади в суспільстві; PR у своїй двосторонньої симетричної моделі не може бути реалізована без радикальної трансформації культури і політичного устрою суспільства. В. Королько називає цю позицію авторів «позицією політичної перспективи» [117].

Як вже згадувалося, В. Королько окремо підкреслює вульгарний адміністративний підхід, що інтерпретує PR виключно як технологію, а не як теорію. Він шкодує, що такі «вульгарні погляди на зміст PR можна знайти не тільки в популярній PR-літературі, але і в більш серйозних книгах. Вульгарний підхід до управління відповідає так званому думку університету, згідно з яким «PR-модель інформування громадськості є маркетинговою функцією» [117]. Так, американські практики Ф. Котлер і А. Андерсен намагаються довести, що маркетинг - це стратегічна діяльність, а паблік рилейшнз - ні. В даному випадку ми маємо справу з глибокою помилкою про те, що PR нібито є прикладною дисципліною, лише набором спеціальних методик і технік, малопривабливих для теорії стратегічного менеджменту» [119].

Всі названі В. Королько підходи - це різні варіанти бачення соціальної ролі «паблік рилейшнз». І хоча головним критерієм їх класифікації є симетричність-асиметричність комунікативних моделей, в деяких підходах - нейтральному, критичному і вульгарноуправленческом - позначений автором критерій чітко не проглядається. Таким чином, класифікація В. Королько є цікавою, перш за все, тим, що в ній присутні посилання на деякі зарубіжні соціально-філософські концепції, що стосуються сфери масових комунікацій.

Багато дослідників розглядають практику «паблік рилейшнз» як управління інформаційними потоками і комунікаціями між організацією і громадськістю, і виділяють чотири історичні моделі послідовного розвитку і розширення функцій «паблік рилейшнз»:

1. Прес-посередницька модель, або «паблісіті». Ця модель відома дуже давно. Аналогом її є перший етап становлення паблік рилейшнз як професійної системи в США, що охоплює період XIX століття, коли головною метою

займатися такою роботою була пропаганда тієї чи іншої організації, вироблення нею продукції і надання послуг усіма можливими способами. Типовим прикладом використання цієї моделі сьогодні можна вважати рекламу бізнес-організації, банку, стимулювання продажу товарів і так далі. Ця діяльність, як правило, обмежується одностороннім зв'язком і призначена для того, щоб допомогти організації контролювати групи аудиторії (в даному випадку споживачів, клієнтів), від яких залежить їх робота. Звичайно, в таких умовах організація не завжди повідомляє всю правду про себе.

2. Модель, підпорядкована інформуванню громадськості. Цей підхід був розроблений під час другого етапу професійної підготовки зв'язків з громадськістю в Сполучених Штатах (1900-1939 рр.), коли спеціалізовані служби зі зв'язків з громадськістю прагнули надати суспільству найточнішу і найконкретнішу інформацію. Сьогодні він все ще використовується державними органами, громадсько-політичними організаціями, асоціаціями та некомерційними структурами. У цьому випадку пієрмени виконує функції «своїх кореспондентів». Вони прагнуть враховувати інтереси як організацій, так і громадськості в цілому, тобто бути представниками спільних інтересів.

3. Двостороння асиметрична модель. Цей підхід призначений в першу чергу для захисту інтересів установи або організації. Тут суспільні відносини використовуються, щоб змусити громадськість погодитися з точкою зору організації або установи. Зворотний зв'язок використовується в основному для маніпулятивних цілей, тобто для з'ясування ставлення громадськості до організації і пошуку шляхів зміцнення цих відносин в інтересах організації. На високорозвиненому і висококонкурентному ринку ця модель зазвичай використовується комерційними фірмами.

4. Двостороння симетрична модель. При такому підході установа або організація намагається налагодити ділові стосунки зі «своїм» суспільством, прийнятні для обох сторін. У цьому випадку метою суспільних відносин є досягнення взаєморозуміння між керівництвом організації і суспільством, яке впливає на організацію. Тут організація більше не може розглядатися як

джерело, а громадськість – як споживач інформації. Навпаки, обидві сторони розглядаються як групи, які досягли взаємної згоди.

Як соціальний інститут, сучасна система публічного управління пропонує територіальним громадам, керівникам публічних, комерційних, громадських організацій різні способи координації спільних інтересів, щоб подолати тертя і запобігти необґрунтовані дії. Досвідчені експерти в інформаційній політиці, що спеціалізуються на зв'язках з громадськістю, здатні стимулювати широке соціальне мислення, допомагаючи керівникам територіальних громад, організацій реалізувати свою соціальну місію в суспільстві [128]. Сучасні завдання інформаційної політики в частині роботи з громадськістю орієнтовані на озброєння лідерів публічного управління, керівників територіальних громад, організацій різноманітними і глибокими знаннями сучасного суспільства, допомагаючи їм правильно формулювати цілі і бачити перспективи розвитку.

Виконуючи ці завдання, робота з громадськістю допомагає гарантувати, що всі інститути в суспільстві - держава і громадськість, політика і бізнес, благодійність і чиста економіка - визнають соціальну відповідальність перед суспільством, нинішнім та майбутніми поколіннями людей. Зв'язки з громадськістю працюють у всіх сферах життя суспільства, оскільки їх принципи відображають найважливіші людські прагнення: бути зрозумілими для всіх, відкритими для широкого співробітництва в атмосфері взаємної доброзичливості.

Основна проблема застосування технологій зв'язків з громадськістю як частини інформаційної політики в сфері публічного управління полягає в тому, що в наші дні PR-технології є невід'ємною частиною діяльності як публічного управління в цілому, так й обов'язковим елементом функціонування кожної організації, проте не завжди менеджери можуть правильно і ефективно їх застосувати у своїй роботі [210].

На основі моніторингу громадської думки суб'єкти PR організують постійну і активну взаємодію з різними суспільними групами в інтересах

основних суб'єктів, їх позитивного іміджу, а також для встановлення вигідних відносин з іншими суб'єктами соціальної взаємодії.

Робота з громадськістю – це діяльність, спрямована на встановлення і розвиток компетентних відносин і співпраці з суспільством. Говорячи про публічне управління, вважаємо важливим звернути увагу на думку Г.Г. Почепцова, який серед факторів, що впливають на формування громадської думки й вибору політичних технологій, виділяє характеристики політичної ситуації, авторитет політичних діячів і ефективність їх діяльності, рівень суспільної довіри, характеристики інформаційного простору взаємодії з громадянами та прозорість інформації [171]. Пасивність органів влади у вирішенні проблем, стримування ініціатив громадян, культивування утриманства серед населення також перешкоджають впливу PR-технологій.

PR як діяльність відбувається в інформаційному полі. Інформаційне поле – це простір реакції учасників на події в соціальному житті та механізм управління інформаційно-комунікаційним розвитком соціальної системи як інформаційного середовища. Дослідники розглядають інформаційне середовище як ознаку легітимності керівництва [23, с. 118]. Цей формат інформаційних і комунікаційних процесів передбачає певний рівень підготовки: інформаційні компетенції, обізнаність та самоорганізацію громадян і має більш подібний ефект, створюючи сприятливу громадську думку, ніж реальні механізми взаємодії.

Кожне з соціальних відносин може бути представлено у вигляді ряду конкретних проблем, які потребують вирішення від державних органів і громадських груп, їх необхідних цілеспрямованих дій, використання певних засобів і ресурсів. Однак ситуація значною мірою змінюється, якщо відносини в соціальній сфері починають проявлятися як взаємозалежність окремих структур, проявляються у певних діях, почуттях діючих осіб, що перебувають у певному місці і в реальному часі.

Технології зв'язків з громадськістю у вигляді певної послідовності дій є формою соціальної інженерії, яка обумовлена властивостями наявного



суб'єкта управління, знаннями цього суб'єкта, його досвідом і настроєм, а також застосовуваними в його роботі матеріальними, духовними ресурсами, а так само технічними компонентами [139]. З цієї причини створення і використання технологій в системі зв'язків з громадськістю безпосередньо залежить від кваліфікації, а також від компетентності співробітників, їх практичних знань і вміння використовувати певний тип технічних ресурсів.

У більшості випадків низький рівень надання технічних або людських ресурсів, знижує ефективність таких технологій. З цієї причини не стільки ефективність програми, скільки сама доступність PR-технологій залежить від стану справ в регіоні або компанії, здатності менеджерів застосовувати свій досвід і брати участь у реалізації тих можливостей, які існують в конкретній ситуації. Помилки, а так само некомпетентність керівного складу, від яких не можуть врятувати ніякі титули і статуси, можуть не тільки мінімізувати функціональне значення PR-технологій, але так само і повністю змінити спрямованість їх роботи.

За словами А.Г. Зінченко [91], у зв'язку з тим, що діяльність в області зв'язків з громадськістю досить обширна, а видів технологій велика кількість, фахівці в цій галузі повинні володіти повним спектром технологій, які охоплюють всі сфери: менеджмент, рекламу і т. п.

Зазвичай, в ролі технологій зв'язків з громадськістю виступають наступні:

- усні повідомлення, сюди відносяться повідомлення перед різними соціальними групами, прес-конференції, резервування, а так само планування важливих місць виступів і підготовка текстів для інших працівників фірм;

- публіситі - тобто за допомогою контактів з пресою, телебаченням і радіо, видавництвами;

- організація складання різних репортажів, рекламних слоганів, прес-релізів, а так само матеріалів для опису продукції;

- робота видавничого типу;

- спеціалізовані заходи щодо представлення організації, її послуг і

товарів;

-поширення з максимальною ефективністю друкованої продукції, відео та фото-матеріалів, серед різних суспільних груп;

-імеджевая реклама;

- консалтингові і аналітичні технології.

Розглянемо класичне визначення комунікації і комунікацію з точки зору ПР. Панує думка, що в сучасних умовах різко змінилося ставлення до комунікації [13, с. 585]. Класична модель процесу комунікації виглядає наступним чином: відправник, повідомлення, канал передачі інформації – одержувач. При такій моделі не враховується той факт, що соціальний контекст, в якому реалізується дана схема, впливає на процес комунікації. Не враховується і те, що на результат комунікації впливає канал, по якому інформація передається, тому «класична» модель комунікації не представляє особливого інтересу для сучасних дослідників. Якщо слідувати цій логіці, то в даний час комунікація стає об'єктом дослідження як раз тому, що виявляються нові фактори, які впливають на її процес і результат.

Розглянемо три основні чинники, які відрізняють класичну модель комунікації від комунікації з точки зору ПР. Надамо коротку характеристику цих чинників.

Перший чинник – чинник комунікатора. Цей фактор задає ті цілі і завдання, які він переслідує і які впливають на процес комунікації.

Другий чинник – чинник цільової аудиторії. Він визначає інтереси адресата, так як з людиною краще говорити на ті теми, які йому не байдужі. Тобто спочатку визначена тема комунікації. Якщо вийти за її рамки – мета комунікатора не буде досягнута. У цьому сенсі «фактор комунікатора» залежить від «фактора цільової аудиторії» [125, с. 143]. Це друга відмінність моделі комунікації з точки зору ПР.

Третій чинник пов'язаний з каналом комунікації: «Чинник каналу комунікації задає стандарти даного каналу, які виступають як певного роду обмежувачі, наприклад, повідомлення по телебаченню буде відрізнитися від

повідомлення, переданого по радіо» [204, с. 431]. Таким чином, від каналу комунікації, тобто те, яким чином передається інформація, залежить вирішення тих чи інших завдань. При цьому канали комунікації не рівноправні. Це третя відмінність моделі комунікації з точки зору ПР.

У підсумку виявляється, що фахівці з «зв'язків з громадськістю» досягають своїх цілей за рахунок того, що вони особливим чином організують взаємодію між замовником розповсюдження певних ідей й поглядів і громадськістю. В цьому випадку теорія комунікації дозволяє налагодити дані зв'язку між населенням і владою, між фірмою та клієнтом, тобто чим більше ми маємо знань про те, як відбувається процес комунікації, тим більше відкривається можливостей навчитися управляти цим процесом. Керуючи потоками інформації, ПР-фахівець цілком може коригувати поведінку людей в потрібному йому напрямку.

Таке розуміння комунікації характерно для визначення ПР як професійної діяльності. Якщо ж говорити про розуміння публік рілейшнз як комунікацій між організацією та громадськістю, то підставою для характеристики і розуміння сутності ПР може стати теорія комунікативної дії Ю. Хабермаса.

Важливим елементом теорії комунікативної дії в публічному управлінні є концепт мовної дії, за допомогою якого мовець хоче домовитися з іншим щодо чого-небудь. У цьому сенсі мова (як мовний акт) вбудовується в структуру дії як такої і набуває певне місце в системі соціальних дій. Якщо ми звернемося до визначення ПР як галузі прикладних комунікацій в інформаційній політиці, то таке розуміння ґрунтується, згідно названої теорії, на суб'єкт-об'єктному відношенні, де суб'єктом є організація, а об'єктом виступає громадськість [156]. Тут процес комунікації передбачає використання іншого в якості засобу по досягненню мети. Публік рілейшнз як комунікація між організацією (в якості організації, на нашу думку, можуть виступати й органи публічної влади) та громадськістю передбачає переорієнтацію на суб'єкт-суб'єктну структуру. При такому значенні будь-яка

людина, яка отримує інформацію з боку організації, являє собою «самодостатню цінність», вільну особистість. У цьому випадку комунікація виключає які б то не було мети, тут важливий сам акт комунікації.

Таким чином, якщо слідувати логіці Ю. Хабермаса, в основі двох підходів до визначення сутності ПР лежать різні способи мислення. Паблік рілейшнз як технологія впливу на свідомість людей заснована на соціальних відносинах, які збудовані в режимі «суб'єкт – об'єкт». Паблік рілейшнз як комунікація між громадськістю та організацією передбачає принципово інший, а саме суб'єкт-суб'єктний тип відносин.

Ще одна відмінність підходів до визначення ПР полягає у властивостях тієї інформації, яка транслюється з боку організації. У тому випадку, якщо паблік рілейшнз постає як комунікація, то громадськості повинна надаватися достовірна і повна інформація з боку суб'єкта ПР [69, с. 8]. Передбачається, що людина, яка отримує цю інформацію, здатна самостійно визначити своє ставлення до організації і прийняти те чи інше рішення. Повідомлення адресату не носить рекламного характеру. Об'єкт впливу ПР вільний у своєму виборі. Інформація, яку він отримує, є нейтральною.

У разі, якщо паблік рілейшнз трактується як професійна діяльність, то відправник повідомлення може бути не орієнтований до відкритого діалогу. Суб'єкти паблік рілейшнз налагоджують свої відносини з громадськістю, виходячи зі своїх інтересів. Тому інформація, яку отримує адресат, не може бути нейтральною, тому що вона виходить від зацікавленого суб'єкта.

З усього сказаного випливає, що і функції ПР будуть розумітися по-різному. У першому випадку основна функція паблік рілейшнз - встановлення доброзичливих відкритих відносин між організацією і громадськістю, що служить у свою чергу гарантом стабільності соціуму в цілому. У другому випадку головна функція ПР-вирішення проблеми суб'єкта або замовника. Метою паблік рілейшнз в цьому випадку є формування у людей вигідної для організації поведінки [95, с. 12].

В останні роки широку популярність набирають онлайн-версії газет і

журналів, сайти, блоги і т.д. Це обумовлюється тим, що вони потребують меншої кількості витрат, володіють швидкістю поширення інформації. Можна припустити, що вони фактично зливаються з традиційними ЗМІ. На сьогоднішній день відносини PR-служб, державних органів і журналістів стають більш ефективними. У зв'язку з цим у сучасних PR-служб утворюється нова мета - це боротьба за встановлення пріоритетів в суспільстві. Цей невід'ємний процес потребує управління. Держава здійснює різні прийоми подібного управління: посилення механізмів реєстрації ЗМІ, залучення їх до відповідальності за відповідні порушення і багато іншого [44, с. 92]. Все це тісно взаємопов'язано з застосуванням адміністративно-правових регуляторів.

На сьогоднішній день в органах державної влади необхідно сформувати чіткий механізм дій у структурі PR-служб. Відповідно, їх діяльність буде результативною тільки тоді, коли органи влади при отриманні повної інформації про громадську думку будуть застосовувати її як частину системи діяльності органів державної влади.

Так як PR-служби органів державної влади є лише частиною публічного апарату, то їх робота в основному залежить від принципів, на яких базується діяльність державного апарату в цілому [163, с. 61]. Ми вважаємо, що для повного функціонування PR-служб під час здійснення інформаційної політики необхідні певні умови, основна маса яких в сучасній політичній ситуації, що склалася в Україні, фактично відсутня.

Саме звідси виникають проблеми в діяльності PR-служб органів публічного управління. Вони обумовлюються не стільки невисоким рівнем професіоналізму її працівників, скільки станом суспільства в цілому. На основі моніторингу громадської думки технологічні суб'єкти PR виконують організацію постійної і активної взаємодії з різноманітними суспільними групами в інтересах основних суб'єктів, їх позитивного іміджу, а так само досягнення вигідних взаємовідносин з іншими суб'єктами соціальної взаємодії.

Зв'язки з громадськістю представляють собою діяльність, яка націлена

на встановлення і підтримку грамотних взаємин і співпраці з суспільством. Так серед чинників формування громадської думки, що впливають на вибір політичних технологій, виділяються особливості політичної ситуації, авторитетність політичних фігур і ефективність їх діяльності, ступінь довіри населення, характеристики інформаційного простору взаємодії з громадянами, відкритість інформації [46, с. 219]. Пасивність органів влади у вирішенні проблем, стримування ініціатив громадян, культивування утриманства серед населення перешкоджають впливу технологій.

PR як вид діяльності відбувається в інформаційному полі. Інформаційне поле формується як простір реакції учасників на події соціального життя і є механізмом управління інформаційно-комунікаційним розвитком соціальної системи як інформаційного середовища [27]. Інформаційне середовище розглядається дослідниками як ознака легітимації управління. Такий формат інформаційно-комунікаційних процесів передбачає певний рівень підготовленості: інформаційної компетентності, свідомості і самоорганізації громадян і має швидше іміджевий ефект, створюючи сприятливу громадську думку, а не реальні механізми взаємодії.

Кожен з соціальних взаємозв'язків може бути представлений у вигляді сукупності конкретних проблем, які потребують вирішення від органів управління і громадських груп, проведення ними необхідних цілеспрямованих дій, використання певних засобів і ресурсів. Однак ситуація в значній мірі змінюється в тому випадку, якщо взаємини в соціальній сфері починають проявлятися як взаємозалежність окремих структур, відбиватися в певних вчинках, а також почуття дійових осіб, які перебувають в конкретному місці і в реальний час.

Технології зв'язків з громадськістю у вигляді певної послідовності дій є формою соціальної інженерії, яка обумовлена властивостями наявного суб'єкта управління, знаннями цього суб'єкта, його досвідом і настроєм, а також застосовуваними в його роботі матеріальними, духовними ресурсами, а так само технічними компонентами [227, с. 118]. З цієї причини створення і

використання технологій в системі PR має пряму залежність від кваліфікації, а так же компетентності працівників, їх практичних знань, а так само умінь застосовувати певного роду технічні ресурси.

Таким чином, можна стверджувати, що найчастіше низький рівень забезпеченості технічними або людськими ресурсами скорочує ефективність таких технологій. З цієї причини не стільки ефективність використання, скільки сама наявність PR-технологій залежить від стану справ в регіоні або на підприємстві, вміння управлінців застосовувати накопичений досвід, брати участь в реалізації наявних можливостей в конкретній ситуації.

Отже, проаналізована законодавчо-нормативна база в галузі державної інформаційної політики в Україні є недостатньою та носить фрагментарний, несистемний характер. Такий інструмент реалізації інформаційної політики, як зв'язки з громадськістю, потребує нормативного визначення, широкого розповсюдження та напрацювання дієвих механізмів функціонування. Але, як свідчить світовий досвід становлення цього інституту, зв'язки з громадськістю можуть стати реальним інструментом реалізації інформаційної політики в Україні за умови усунення наявних недоліків та врегулювання нормативного поля.

### **1.3. Світові тенденції організації інформаційної діяльності у сфері публічного управління**

У XXI ст. всесвітнього масштабу набуває модернізація майже всіх сфер суспільної життя шляхом використання інформаційно-комунікаційних технологій, що є одним з основних інструментів боротьби за світове панування. На міжнародному рівні приділяється увага проблемам розвитку глобального інформаційного суспільства, основні проблеми якого були викладені в Окінавській хартії глобального інформаційного суспільства. Вивчення міжнародно-правового регулювання інформаційного суспільства сприяє його розвитку і формуванню національного інформаційного

законодавства, яке покликане впорядкувати інформаційні взаємовідносини.

З врахуванням зростаючої ролі інформації в ХХІ ст. виникає потреба забезпечення інформаційних прав людини на законодавчому рівні. Це і стало поштовхом до ухвалення низки нормативно-правових актів, що сприяють формуванню правових основ глобального інформаційного суспільства. Рада Європи ухвалила більше ста законодавчих, рекомендаційних та інших нормативних актів, необхідних для регулювання інформаційних взаємовідносин, прав і свобод людини в інформаційному світі. Прийняті документи підтверджують посилення ролі інформаційної складової для сучасного соціума і держави.

Важливим є й те, що на першій сесії Генеральної Асамблеї ООН у 1946 році була прийнята Резолюція 59 (I) «Скликання міжнародної конференції з питання про свободу інформації», в якій свобода інформації розглядалася як фундаментальне право людини, яке полягає в можливості безперешкодно збирати, поширювати і публікувати відомості, а також визнається право на доступ до інформації, акцентується увага на ролі державних органів у забезпеченні права на інформацію, що безпосередньо відображає визнання даного права в апараті державного управління держав планети [32].

У Загальній декларації прав людини ухваленій 10 грудня 1948 року гарантується право кожної людини на свободу переконань і їх вираження, а також право на власний розсуд збирати, отримувати і розповсюджувати інформацію та ідеї будь-якими засобами і незалежно від державних кордонів [4].

Подібні права закріплюються в Європейській Конвенції про захист прав людини і основних свобод від 4 листопада 1950 р. Характерною рисою Конвенції є визначення механізму міжнародного нагляду і контролю, суттєвим аспектом якого є діяльність Європейського Суду з прав людини, що уповноважений розглядати заяви будь-яких позивачів, неурядових організацій або груп осіб щодо порушення Конвенції чи протоколів до неї. У Міжнародному пакті про громадянські і політичні права від 16 грудня 1966 р.



розвиваються положення в області основних інформаційних прав і свобод, передбачається їх обмеження відповідно до захисту інтересів інших осіб [4].

У зв'язку з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій в кінці минулого століття виникає необхідність правового регулювання відносин, що виникають при автоматизованій обробці інформації за допомогою інформаційних систем. У зв'язку з цим було прийнято Конвенцію про захист фізичних осіб при автоматизованій обробці персональних даних, укладену в Страсбурзі 28 січня 1981 р., а також Європейську Конвенцію про інформацію щодо іноземного законодавства, прийняту в м. Лондоні 7 липня 1968 р. Положення конвенцій закріплюють захист прав на недоторканність приватного життя особи, на обмін правовою інформацією, в тому числі матеріалами судової практики [8].

Важливим документом в області розвитку інформаційної сфери суспільства стає розробка і прийняття Окінавської хартії глобального інформаційного суспільства 22 липня 2000 р., що включає базові положення, які сприяють формуванню державної інформаційної політики окремо взятих країн і світового співтовариства в цілому. Хартія наголошує на заходах, необхідних для скорочення цифрової нерівності, а також напрямках, що сприяють розвитку інформаційного суспільства. Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства є основою в українському співтоваристві для обґрунтування публічної політики в галузі розвитку інтернет-технологій в країні. Документом, що претендує на регулювання інформаційних відносин в галузі протидії інформаційним злочинам є Конвенція Ради Європи про кіберзлочинність, підписана в м Будапешті в 2001 р. багатьма європейськими країнами.

Слід звернути увагу на те, що перераховані міжнародні акти лише частково відображають ситуацію у інформаційному просторі. Нами розроблені кластери безпечного світового інформаційного простору, що потребують узгодження у нормативно-правових актах різних країн (рис.1.3).



**Рис. 1.3. Кластери безпечного світового інформаційного простору**  
(розроблено автором за матеріалами міжнародних правових актів)

Дослідження базових принципів розвитку інформаційного суспільства, закріплених в міжнародних актах, дозволяє зробити висновок про поступове формування системи міжнародних стандартів в інформаційній сфері. У міжнародно-правових актах закріплені норми, що гарантують право на свободу думки і слова, в тому числі свободу ЗМІ, право на доступ до офіційної інформації, а також передбачається відповідальність і певні обмеження права на інформацію. Однак міжнародні договори в інформаційній сфері регулюють обмежене коло питань і не відповідають зростаючим потребам сучасного інформаційного суспільства.

У зв'язку з цим актуальним завданням є формування нової концепції міжнародно-правового регулювання глобального інформаційного суспільства, що є інтегральним джерелом знань, засобом комунікації суб'єктів на основі транскордонних інформаційно-комунікаційних мереж, що враховує відповідний рівень розвитку інформаційного суспільства.

Проведений аналіз комунікацій у деяких країнах світу свідчить про наявність стратегії розвитку комунікацій суб'єктів публічного управління. Так, в Словенії ще до приєднання до ЄС громадянам надавалася інформація про ЄС і події, які там відбуваються. Метою було підвищення знань населення про справи ЄС. Спочатку громадянам надавалася інформація по телефону і на сайті, потім відкрили єдиний контакт-центр. Крім того, інформація поширювалася електронною поштою і шляхом безкоштовних публікацій і презентацій, за допомогою мобільних бібліотек та Інформаційного офісу, що дало можливість інформувати населення найбільш віддалених територій країни. У 2019 р., за даними урядового комунікаційного офісу, інформація надавалася кількома шляхами: Урядовий портал, новини, презентації, оголошення, через неурядові організації, а також через великі комунікативні кампанії та проекти [206, с. 218]. Цей офіс має кілька напрямків діяльності: просування Словенії в світі; проведення комунікаційних проектів; інформування населення. Для просування Словенії було розроблено електронне видання Sinfo як інформаційний та рекламний щомісячний журнал англійською мовою, в якому йдеться про культуру держави, історію, розвиток і т.п. видання доступне в Apple, iBookstores по всьому світу.

2015 р., в цілому, став Європейським роком розвитку (EYD 2015), мета якого інформувати громадян про співпрацю з розвитку держав-членів ЄС для сприяння безпосередній участі та підвищенню обізнаності громадян про переваги співпраці в ЄС; розвитку почуття спільної відповідальності та солідарності у взаємозалежному світі [58, с. 124].

Ще одним прикладом розгалуженої системи комунікаційних процесів у публічному управлінні може бути Чехія. У Чехії питаннями комунікацій в

рамках ЄС займається департамент інформації з європейських справ, метою якого є поліпшення послуг, що надаються суспільству через комплексну інформаційну систему [189]. Щороку цей департамент готує стратегічний документ з питань ЄС. Так, у 2013 р. пріоритетом була обізнаність громадян про справи в ЄС. У 2014 р. - участь громадян у прийнятті рішень ЄС та участь у європейських виборах, а також обговорення переваг майбутньої європейської інтеграції. У 2015 р. — стратегія розвитку внутрішнього ринку відповідно до Стратегії ЄС до 2020 р.

Продовжуючи розглядати інформаційно-комунікаційні зв'язки в рамках країн ЄС, варто розглянути політику Естонії. Естонія запровадила Комунікаційне бюро уряду, щоб гарантувати населенню отримання всебічної та чіткої інформації про дії уряду та органів державної влади. Це бюро координує взаємодію міністерств, навчання посадових осіб, які працюють у цій галузі. Також бюро відповідає за надання громадянам інформації про державні дії, політику і цілі. В основі - спілкування і кризові комунікації.

Відходячи від політики країн ЄС в контексті комунікаційних процесів, доцільно звернути увагу на політику кардинально інших щодо цілісної системи соціальної комунікації країни. Так, Об'єднані Арабські Емірати (ОАЕ) для розвитку міцного фундаменту здорового і згуртованого суспільства розробили Національну програму урядового зв'язку до 2021 р., яка була створена для вирішення основних проблем, що стоять перед суспільством, шляхом впровадження загальнодержавних інтенсивних кампаній для:

- підвищення обізнаності населення;
- підкреслення важливості здорового способу життя;
- зміцнення позитивної поведінки;
- розвитку співробітництва між державними органами та приватним сектором;
- використання інновацій для населення (уряд приймає ініціативи та проекти громадян, спрямовані на розвиток держави та покращення життя самих громадян);

- використання комунікаційних інновацій для звернень до громадян і жителів всієї країни [75, с. 55].

Акцент програми робиться на питаннях, які є національними пріоритетами і вирішують більше значущі соціальні проблеми.

У 2016 р. фахівцями Великобританії актуальними були визначені наступні питання: ефективна політика, здійснювана завдяки спілкуванню через ЗМІ; сучасні виклики і вимоги до спілкування міністрів, їхніх радників і посадових осіб; компетенції професійних комунікаторів; використання комунікацій урядом та іншими організаціями для здійснення ефективних стратегій і програм; досвід державних комунікаторів; розширення доступу до публічної інформації; створення хорошої практики по всьому світу і т. д.

Окрема увага в сфері інформатизації приділяється цифровим технологіям, що надають широкі можливості для трансформації публічного управління, при цьому на кожному новому етапі їх розвитку відбуваються значні зміни як у використанні тих чи інших технологій, так і в організації діяльності органів державної влади, у взаємодії громадян і державних органів [99, с. 151]. Якщо на першому етапі інформаційні технології є по суті інструментом для реалізації тих чи інших реформ публічного управління (при наявності, в принципі, інших інструментів вирішення виявлених проблем), на етапі цифрової трансформації цифрові технології інтегруються в процес вироблення політики, створюють можливості для реалізації різних варіантів державної політики, які не можуть бути впроваджені без використання технологій [65]. Якщо на більш ранніх етапах технології дозволяли провести оптимізацію і автоматизацію існуючих адміністративних процедур (часто на основі стандартизації процедур), то на етапі цифрового уряду технології розглядаються як можливість реалізації послуг, створення благ, адаптованих за складом і порядку надання до індивідуальних потреб громадян, що підвищує якість надання державних послуг і суспільних благ, їх суспільну цінність. Від поліпшення (вдосконалення, оптимізації) внутрішніх адміністративних процесів держави переходять до їх трансформації,

значимого перетворенню, в тому числі на основі впровадження міжвідомчих, «платформних» рішень для надання державних послуг, здійснення контрольних-наглядових функцій.

У зарубіжній і вітчизняній літературі цифрова трансформація розглядається перш за все, з точки зору трансформації процесів надання державних послуг; при цьому можливості використання цифрових технологій для реалізації інших видів державних функцій і власне для цілей публічного управління, в тому числі для визначення, планування, моніторингу та оцінки управлінських рішень і державної політики, не враховуються [18, с. 67]. В першу чергу були розглянуті ефекти від впровадження «проривних» цифрових технологій, до яких відносяться інформаційні технології, що дозволяють здійснювати якісну зміну публічного управління (в тому числі зміна процесів, функцій, етапів управлінського циклу). Це технології великих даних, розподіленого реєстру, штучного інтелекту, «Інтернету речей». Аналіз перспектив впровадження конкретних програм, що використовують дані технології або їх поєднання, не входить в предмет дослідження статті і вимагає самостійного вивчення.

Масштабність змін, пов'язаних з переходом до цифрового уряду, спонукає деяких дослідників говорити про «державне управління цифрової епохи» як про нову концепцію в державному управлінні, що розвивається в значній мірі на протигагу широко критикованій концепції «нового публічного управління». Так, в рамках концепції «публічного управління в інтересах суспільних цінностей» держава розглядається як гарант захисту суспільних цінностей, проте не несе відповідальності за досягнення кінцевих суспільно значущих результатів, розділяючи цю відповідальність з громадянами, бізнесом, неурядовими організаціями [60, с. 216]. Такий підхід передбачає гнучкість держави, використання платформних підходів до організації діяльності, залучення громадян та організацій до спільного надання послуг.

Британські вчені Маргеттс і Данлеві виділяють два етапи розвитку «державного управління цифрової епохи» і в значній мірі протиставляють

характеристики, властиві концепції нового державного управління, основними рисами «державного управління цифрової епохи» першої і другої хвилі [11]. При цьому в якості першої хвилі «державного управління цифрової епохи» розглядається формування «електронного уряду». Початок другої хвилі автори пов'язують з поширенням технологій, заснованих на використанні мережі Інтернет.

В якості протиприроди тенденції розукрупнення, реалізованого в період реформ «нового публічного управління» в рамках електронного уряду, зазначається тренд на централізацію органів влади; конкуренції між державними організаціями та приватним сектором протиставляється співпраця і міжвідомча взаємодія; в якості альтернативи різним формам стимулювання розглядається цифровізація взаємодії держави з громадянами і бізнесом [231, с. 430]. До даного напрямку відносяться зусилля по цифровізації взаємодії з громадянами та організаціями, впровадження нових форм автоматизації, які використовують технології «без єдиного кліка», які не потребують людського втручання, а також радикальне скорочення надлишкових етапів (процесів) в наданні послуг. Частково цей підхід призводить до формування держави за принципом «зроби сам» на основі активного залучення громадян до процесу надання державних послуг.

У той же час, на наш погляд, запропонована схема істотно спрощує як управлінську реальність, в тому числі практику публічного управління в розвинених англосаксонських країнах, на яку широко посилаються автори, так і теоретичні основи «нового публічного управління». Так, цифровізація державних послуг дозволяє просунутися і в оцінці результативності та ефективності їх надання та, відповідно, сформуванню стимулів для органів і організацій, що відповідають за надання державних послуг. Орієнтація на клієнта і облік «зворотного зв'язку» від громадян традиційно були одними з центральних характеристик «нового державного управління» [195]. Помічена авторами тенденція приділяти більшу увагу питанням економічної ефективності при оцінці органів державної влади, пов'язана в тому числі з

реалізацією стратегій щодо подолання наслідків фінансово-економічної кризи 2008-2010 рр., Свідчить швидше про зміну використовуваних інструментів управління за результатами, ніж про реальний відмову як від управління за результатами, так і від «нового публічного управління» в цілому.

Такі зміни в значущості окремих аспектів управління за результатами в залежності від етапу впровадження цифрового уряду (при збереженні уваги до управління за результатами в цілому) відзначаються і експертами ОЕСР [228, с. 55]. Так, на етапі первинної цифровізації, впровадження «традиційних» інформаційних технологій найбільша увага приділяється питанням ефективності та продуктивності в державному секторі. На етапі електронного уряду при оцінці результативності публічного управління підвищується роль адаптації державних послуг до потреб окремих громадян (їх груп).

Нарешті, на стадії формування цифрового уряду особлива увага приділяється питанням якості управління, відкритості, прозорості, якості взаємодії і довіри органам влади. Таким чином, акцент на результат є однією з важливих характеристик побудови цифрового уряду.

Крім того значні ресурси інформаційної політики знаходиться на рівні місцевого самоврядування. Основне досягнення діяльності сучасного інституту народовладдя в Україні залежить від зв'язку з громадськістю. Ухвалення того, що місцеве самоврядування є особливим громадським інститутом і особливою формою влади, означає визнання існування колективного інтересу місцевої громади поряд з особистим інтересом кожної людини і державним інтересом. Значний інтерес у цьому контексті становить європейський досвід розвитку місцевого самоврядування у контексті інноваційної інформаційної політики.

Органи місцевого управління повинні розробити дієві механізми отримання зворотного зв'язку з метою ефективного функціонування служб із зв'язків з громадськістю. Так, далеко не всі форми прояву соціальної активності, пропонувані місцевою владою, викликають у відповідь реакцію у місцевої громади [35, с. 37]. До найбільш дієвим механізмам ставляться



опитування громадської думки, зборів громадян і публічні слухання.

У свою чергу соціальну активність громадян потрібно мотивувати методом гарантії підсумків подібної активності і пробудженням бажання сприяти людям у складній ситуації. Адептів місцевого співтовариства спонукають до прийняття участі в управлінській діяльності всілякі соціальні фактори, які пов'язані з удосконаленням життя всієї спільноти. До таких факторів можна віднести можливість поліпшити якість життя, благоустрій території та ін. На суспільно-політичну активність громадян впливає ступінь відкритості місцевої влади і присутність ініціаторів такої активності. Крім цього, потреба збудувати систему постійного політичного просвітництва населення, яка необхідна для залучення представників місцевої громади в процес підготовки та прийняття рішень.

Абсолютний перехід до симетричних двосторонніх комунікацій місцевої влади і населення цілком можливо досягти при дотриманні ряду умов. До них відносяться: розвиток місцевого самоврядування як суб'єкта політичної діяльності, децентралізація державної влади, участь громадян в підготовці, прийнятті, реалізації управлінських рішень, присутність політичної волі у суб'єктів місцевої влади з питання активізації участі громадян у місцевому самоврядуванні [48]. Створюються умови участі членів місцевої громади в процесах прийняття рішень і максимально вільний доступ до ЗМІ, щоб привернути населення до даних процесів.

Переважно необхідним напрямком діяльності тут залишаються особисті контакти з місцевою громадою. Є потреба в розробці стандартів спілкування з населенням для того, щоб зробити всі види контактів максимально чемними, невимушеними і ефективними. Як і діяльність PR-служб виконкомів орієнтована на встановлення зв'язків з різними суб'єктами, які здійснюють власну діяльність на території, забезпечення взаємодії між ними та місцевою владою.

Відкрита місцева влада – це влада, що дотримує сукупність основ інформаційної відкритості (в тому числі відкритості бюджету і готуються до

прийняття рішень), доступності та простоти сприйняття відкритих даних, вплив думок громадян на дії влади, а також контроль громадян за ними на місцевому рівні.

У мережі Інтернет є величезний потенціал для реалізації соціальної взаємодії і прояви відкритості місцевих органів влади. Для забезпечення відкритості територіальних утворень необхідно наступне:

- видавати вичерпну інформацію про власні цілі, завдання та поточну діяльність;
- вести відкритий діалог з населенням за допомогою публічного обговорення місцевих проблем в мережі Інтернет;
- надавати громадянам можливість участі в прийнятті рішень;
- давати у відкритому доступі інформацію про підготовку до прийняття рішення і роз'яснювати їх громадянам;
- публікувати звіти про роботу зі зверненнями громадян;
- працювати з різними каналами комунікації для передачі даних в будь-якому форматі;
- розширювати методи, форми і способи отримання інформації;
- проводити соціологічні дослідження про задоволеність населення рівнем відкритості даних [153].

Основні напрямки зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування можна сформулювати наступним чином:

1. Встановлення, налагодження, підтримка, розвиток контактів з громадянами, соціальними групами і організаціями.

Органи територіального управління повинні спиратися на дієві механізми отримання зворотного зв'язку з населенням. До найбільш дієвих механізмів ставляться: забезпечення виборчого процесу, проведення опитувань громадян, публічні слухання, соціальна зовнішня реклама та ін.

2. Інформування місцевої громадськості про суть здійснюваних дій і прийнятих рішень. У практиці роботи місцевого самоврядування служби зі зв'язків з громадськістю, як правило, основну увагу приділяють регулярної

інформаційної діяльності, тобто оперативному інформуванню громадськості про поточну діяльність та прийняття рішень місцевими органами влади, про плани та перспективи їх реалізації. У більшості випадків для цього використовуються зовнішні засоби інформації (стенди, афіші, дошки оголошень) і можливості місцевих ЗМІ (районних, міських газет, радіостанцій, кабельних телеканалів). В даний час в реалізації інформаційної політики місцевої влади активно і ефективно використовуються інтернет-комунікації, в першу чергу блоги, офіційні сайти.

3. Формування іміджу глави місцевої адміністрації і місцевого самоврядування, через організацію та проведення різних міських заходів: виставок, свят, днів поселень, зустрічей з населенням, зовнішньої реклами та ін.

4. Організація і проведення масових публічних заходів - суботників з благоустрою, екологічних заходів і ін.

Можна виділити основні принципи, в рамках яких повинна здійснюватися діяльність в області зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування:

1) системність. Діяльність фахівців зі зв'язків з громадськістю представляє собою систему успішно апробованих прийомів, методів і процедур взаємодії з громадськістю;

2) адекватність. Це відповідність структури служби зі зв'язків з громадськістю, предмета і технологій її діяльності поставленим перед організацією цілям і задачам;

3) мобільність. Можливість структури змінюватися і коригувати напрямки роботи в умовах появи нових факторів і обставин [57, с. 88].

В органах місцевого самоврядування, як показує аналіз, створені різні структури з управління зв'язками з громадськістю. У невеликих за чисельністю населених пунктах ці обов'язки виконують глави місцевих утворень і апарати управління. У більших утвореннях створюються прес-служби, головне призначення яких – робота з медіаспільнотою і в інтернет-

середовищі. У міських округах поряд з пресс-службою створені аналітичні відділи по зв'язкам з громадськістю, відділи по роботі з соціально орієнтованими некомерційними організаціями, зі зв'язків з національними і релігійними організаціями та ряд інших.

Розглянемо напрямок роботи двох служб, які входять в структуру управління по роботі зв'язків з громадськістю в територіальному утворенні.

Прес-служба – один з найважливіших підрозділів служби зі зв'язків з громадськістю, націлене на рішення інформаційної політики організації [105, с. 99]. Вона вирішує такі завдання:

- встановлення і підтримання постійної взаємодії із засобами масової інформації;
- відображення в ЗМІ буденної діяльності організації;
- публічне роз'яснення рішень і дій організації;
- позиціонування (популяризація) організації в іміджевому аспекті;
- організація і проведення прес-конференцій і брифінгів;
- організація і поширення проблемно-аналітичних матеріалів з актуальних питань діяльності організації;
- організація публічних виступів і виступів у ЗМІ керівництва;
- ведення корпоративного і офіційного сайтів (самостійно або спільно з інформаційно-аналітичним підрозділом);
- моніторинг ЗМІ;
- протидія негативної інформації ЗМІ на адресу організації [200].

Відділ по зв'язкам з громадськістю, робота якого цілком спрямована на вирішення завдань іміджевої політики організації і роботі з громадянами. Він виконує наступні завдання:

- організація контактів, комунікацій і належної взаємодії з органами державної влади;
- організація контактів, комунікацій і належної взаємодії з громадськими організаціями, творчими і професійними спілками, спортивними товариствами, релігійними конфесіями в тих випадках, коли встановлення і

підтримання таких зв'язків відповідає інтересам організації;

- організація і проведення громадянських форумів, презентацій, конференцій, круглих столів, симпозіумів, виставок та інших спеціальних подій;

- взаємодія з некормійними організаціями;

- реалізація ініціатив громадянського суспільства;

- робота з громадянами;

- здійснення внутрішньокорпоративної роботи та ін.

Структура управління по роботі зв'язків з громадськістю в місцевому утворенні свідчить про те, що відділи працюють в безпосередній взаємодії, доповнюючи один одного.

Робота зі зв'язків з громадськістю здійснюється за допомогою застосування різних технологій при організації: місцевого референдуму, місцевих виборів, конференцій, сходів, реалізації правотворчої ініціативи, проведення публічних слухань і ряду ін. Розглянемо більш докладно технології організації і проведення місцевих референдумів, виборів і публічних слухань [25, с. 14]. Місцевий референдум – це голосування громадян, які постійно проживають в межах територіальних утворень (містах, районах, селищах і сільських округах), з питань місцевого значення, віднесених законодавством до компетенції місцевого самоврядування. Є вищим безпосереднім вираженням волі громадян, які беруть участь в його проведенні. Рішення, прийняте на місцевому референдумі, не потребує затвердження будь-якими органами державної влади, державними посадовими особами чи органами місцевого самоврядування [25, с. 14]. Можна вважати, що, місцевий референдум є способом безпосереднього вирішення населенням найбільш важливих для місцевого самоврядування питань.

Право прийняття рішення про призначення місцевого референдуму належить органу місцевого самоврядування, який приймає рішення за власною ініціативою, а також на вимогу не менш як дві третини депутатів від

загального числа, встановленого для органу місцевого самоврядування. Там, де не обраний орган місцевого самоврядування, право прийняття рішення про призначення місцевого референдуму належить голові місцевого самоврядування.

Орган місцевого самоврядування або глава місцевого самоврядування зобов'язаний призначити місцевий референдум на вимогу не менш як 5 відсотків громадян, які постійно проживають на території місцевого утворення і мають право брати участь у місцевому референдумі.

Ініціатива проведення місцевого референдуму може виходити від державних і громадських органів, колективів підприємств, установ, організацій, зареєстрованих в установленому законом порядку партій і громадських рухів, що діють на відповідній території, а також громадян, які постійно проживають в межах території, на якій передбачається проведення місцевого референдуму [129, с. 48].

Технологічно проведення місцевих референдумів - досить складний захід. Потрібні створення і реєстрація ініціативної групи, включення в бюлетень питань, які виносяться на обговорення, вирішення питань фінансування. Необхідно в законодавчому плані вирішення питань про використання SMS-референдумів.

Вищим безпосереднім вираженням волі населення є вибори органів місцевого самоврядування. Вибори – це найбільш масова форма прямого народного волевиявлення. Їх значення визначається, перш за все, тим, що за допомогою виборів утворюються представницькі органи місцевого самоврядування, через які населення здійснює місцеве самоврядування, а також за допомогою виборів можуть отримувати свої повноваження глави територіальних утворень [129, с. 48]. Однак тільки цим значення виборів не обмежується. В ході виборчих кампаній громадяни своїми пропозиціями збагачують діяльність органів місцевого самоврядування, критично оцінюють їх роботу. Кожна виборча кампанія стимулює розвиток соціальної активності громадян, сприяє виявленню їхніх нагальних потреб та інтересів, створює

необхідні передумови для їх задоволення.

Якщо підходити до проблеми комплексно, то PR-технології як сукупність прийомів, методів, технік, процедур і варіантів політичної дії, які використовуються суб'єктами політичної діяльності (політичними лідерами, політичними партіями) для отримання максимального результату на виборах, містять в собі цілий комплекс елементів, серед яких можна назвати наступні:

- визначення мети кампанії;
- висунення кандидата (списку кандидатів);
- соціологічні дослідження громадської думки;
- розробка стратегії і основного гасла кампанії;
- політична реклама (передвиборна агітація);
- робота в засобах масової інформації;
- робота в житлових масивах;
- робота з прихильниками;
- робота за спеціальними проектами, в тому числі в день виборів [127].

Демократична стратегія розвитку України підвищує значущість взаємодії влади і суспільства через інститут громадянського суспільства, покликані забезпечити політичну комунікацію суб'єктів політики. Практика показує, що сьогодні найбільша увага приділяється висвітленню діяльності влади в ЗМІ. Пресслужба і інші інформаційні структури поширюють інформацію про роботу органів влади серед населення, не завжди забезпечуючи зворотний зв'язок. Соціальна контроль за діяльністю гілок влади практично не проводиться. Рідко досліджується громадська думка при прийнятті тих чи інших політичних рішень, особливо непопулярних рішень. Ідеальною є двостороння симетрична комунікація в формі діалогу [66]. Вона характеризується високим ступенем залученості населення в управлінські процеси. При взаємодії враховуються сучасні наукові досягнення в обрости теорії комунікації, адміністрування, соціального проектування. Влада не тільки усвідомлює необхідність розвитку контактів з населенням, але і вміє їх організувати.

Важливим є також те, що вибудовування відносин з громадськістю, заснованих на діалозі стає перш за все для органів місцевого самоврядування України визначальною умовою їх подальшого становлення як інституту громадянського суспільства [190, с. 181]. Це нерозривно пов'язано з процесом демократизації, розвитком громадянського суспільства, тобто з питаннями, що самі по собі є дискусійними в сучасній політичній науці. До сих пір не отримані остаточні відповіді на питання як має бути організоване взаємодія органів влади з громадянами для розвитку громадянського суспільства, інститути демократії? Завдяки якими механізмами влада може стимулювати громадську активність? У науці публічного управління не до кінця розкрита тема технолого-інформаційних можливостей зв'язків з громадськістю щодо скорочення дистанції між суспільством і владою в умовах сучасних викликів.

Технологічні прийоми зв'язків з громадськістю, які успішно можуть бути використані в органах влади найрізноманітніші. Перш за все це потенціал засобів масової інформації, які завдяки своїм можливостям в передачі інтересів найрізноманітніших груп і верств населення домінують в системі соціального представництва інтересів громадян. Технічні можливості ЗМІ в змозі забезпечувати інтерактивний зв'язок між комунікаторами, щоб громадськість знала про значущі соціальні проблеми, мобілізувати громадян на їх реалізацію, доводити думку різних соціальних груп до чиновників усіх рівнів.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі проаналізовані теоретичні засади комунікаційних моделей публічного управління, державна інформаційна політика, її сутність, історичний огляд та перспективи розвитку, а також зазначені світові тенденції організації інформаційної діяльності у сфері публічного управління

Ю. Хабермас розвиває оригінальний підхід до політичної комунікації, що містить варіанти вирішення існуючих проблем дослідження. На противагу



технічному напрямку, він досліджує якісний сенс повідомляється в діалозі. Також вчений розробляє принципи політичної комунікації, які сприяють справжньому узгодженню різних точок зору між людьми і звільненню, емансипації від індоктринації смислів, норм і цінностей зовнішньої по відношенню до індивіда системою. У політичній теорії даний підхід стає основою для збереження справжніх цінностей демократичного режиму, що втілюються в концепції деліберативної демократії.

Аналіз викладених у науковій літературі положень дає можливість визначити, що комунікативну діяльність можна розглядати і як внутрішню складову державно-управлінського процесу, і як зовні і внутрішньо спрямовані зв'язки з громадськістю та персоналом, які вимагають своїх правил, і механізмів застосування. Таким чином, можна стверджувати, що до комунікативної діяльності органів державної влади належать три блоки завдань:

- забезпечення інформаційного обслуговування органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- налагодження комунікації з «внутрішніми клієнтами» - державними службовцями та особами місцевого самоврядування;
- забезпечення комунікативної взаємодії з «зовнішніми клієнтами» — громадянами (населенням та інституційними структурами громадянського суспільства).

Все це дозволяє сформулювати основні механізми взаємодії органів державної влади та громадськості, до яких можна віднести наступні: інформування громадськості (одностороння взаємодія), інтерактивна взаємодія (двостороння взаємодія), зворотна взаємодія. Також цілком справедливо до основних механізмів комунікації віднести чотири основні блоки: правовий, ресурсний, інформаційний, організаційний (зокрема, цілі управління, елементи об'єкта, методи впливу — принципи).

Таким чином, можна зробити висновок, що в літературі з публічного управління існують різні підходи до визначення та класифікації механізмів

публічного управління. Залежно від сфери управління процеси комунікації в державному управлінні матимуть специфічні особливості.

В Україні не можна залишати лише інформаційну діяльність у державному управлінні, а доцільним є перехід до комунікативної діяльності. Це в свою чергу вимагає зміни підходів до законодавства про комунікативну діяльність. У країні слід сформувавши комунікаційну політику як динамічну систему, яка включена в усі види діяльності суб'єктів публічного управління і спрямована на розвиток суспільного життя і реалізації національних стратегій розвитку держави. Доречно виробити довгострокову Національну комунікативну стратегію, яка може мати кілька рівнів функцій: основні, допоміжні, правові, організаційно-функціональні. У рамках цієї стратегії слід визначити форму правового визнання комунікаційної діяльності публічного управління.

Впровадження цифрових технологій може розглядатися як інструмент вдосконалення сформованих практик і процедур управління за результатами, в тому числі вирішення виявлених раніше проблем.

Так, використання при моніторингу та оцінці діяльності органів влади, реалізації окремих програм і проєктів «великих даних», в тому числі формуються з використанням «Інтернету речей», дозволяє вирішити проблеми, пов'язані з маніпуляцією даними при проведенні оцінки, а також з істотним тимчасовим лагом між закінченням звітної періоду і появою даних, що характеризують результати.

Аналіз українського і зарубіжного досвіду використання цифрових технологій в публічному управлінні показує, що цифрова трансформація зачіпає не тільки організацію надання державних послуг, а й інші види державних функцій. Більш активне використання «проривних» цифрових технологій в органах державної влади на всіх етапах управлінського циклу дозволить розширити спектр використовуваних джерел даних про результати, що досягаються, підвищити оперативність отримання таких даних, а також використовувати більш досконалі інструменти аналізу фактичного впливу

реалізації державної політики, виконання тих чи інших державних програм на різні цільові групи.

Якщо рівень легітимності влади можна зіставити зі ступенем розвитку суспільних комунікацій і його зростання безпосередньо залежить від плюралізму політичного процесу, що передбачає в даному контексті легальне зіткнення інтересів і дискусії між прихильниками різних точок зору, то якісна реорганізація системи управління суспільством повинна будуватися, в першу чергу, на розробці і впровадженні принципів демократичного управління. Така базисна модель має на увазі виступ суб'єкта і об'єкта не як протистоять один одному елементів, а в якості рівноправних і взаємозалежних частин. Необхідним стає створення механізмів взаємодії влади і суспільства на основі конструктивного діалогу, технологій, спрямованих на пошук компромісів і солідарне вирішення конфліктів. Саме цими принципами в побудові комунікаційної політики слід керуватися політичній еліті для збереження стабільності існуючої політичної системи. Таким чином, спільним знаменником нової ідеології публічного управління має стати теза про те, що в сучасних умовах ефективність вирішення суспільних завдань визначається не стільки бюрократичною ієрархією або ринково-державним менеджментом, скільки побудовою міцного комунікаційного мосту між державою з суспільством. За таких умов інструмент комунікативного впливу влади стане найважливішим гарантом збереження її легітимності.

У висновку слід зазначити, що процес прийняття політичних рішень у державі, будучи багаторівневим і комплексним явищем, являє собою постійну взаємодію детермінант наступних рівнів:

- глобального рівня: політичні рішення стають елементом функціонування полиієрархической міжнародної системи, залежать від різних видів упорядкування міжнародної анархії — міжнародної структури, міжнародних інститутів, міжнародного права, які об'єктивно обрамляють цей процес;

- державного рівня: політичні рішення виступають результуючої

діяльністю держави, включають в себе динаміку внутрішньої політики держави, її економічні, політичні, соціокультурні характеристики, феномен і безпосередню діяльність бюрократії, організуючою внутрішньодержавну середовище процесу прийняття політичних рішень, національні особливості зовнішньої та внутрішньої політики, мобілізаційні можливості держави;

- субдержавного рівня: політичні рішення є одним з важливих результатів діяльності політичної системи у взаємодії з суспільством, залежать від індивідів і соціальних груп, особливостей процесів їх сприйняття, осіб, що приймають політичні рішення, соціальної згуртованості та процесу мобілізації суспільних ресурсів з боку держави.

Відтак, зв'язки з громадськістю – це відповідальна організація комунікацій. Вона повинна передбачатися і застосовуватися з усією ефективністю в діяльності органів місцевого самоврядування. PR-служби орієнтовані на надання оперативних і стратегічних цілей органів місцевого самоврядування, в першу чергу в організації взаємодії з його зовнішнім середовищем. Таким чином, діяльність що пов'язана зі зв'язками з громадськістю є невіддільною частиною належного врядування. Специфіка і особливості формування і становлення інституту PR в галузі територіального управління в першу чергу залежать від проблем і протиріч розвитку демократії в Україні. Незважаючи на це, діяльність служб із зв'язків з громадськістю в державних органах самоврядування покликана сприяти зростанню інформованості суспільства, становленню демократії та відкритості влади.

Таким чином, PR-служби органів державної влади мають широким колом повноважень і функцій. Їх діяльність сприяє конструктивному діалогу влади і суспільства. Саме тому в їх взаємодії потрібно більш активно застосовувати технологічні можливості PR-служб. Крім того, в діяльності PR-служб повинна міститися не тільки пропаганда успіхів владних структур. Даний підхід дозволить зміцнити довіру населення до державних структур.

Необхідним видається оптимізація органами публічної влади своєї діяльності з метою створення ефективного та прозорого зв'язку між державою

та суспільством, а також подальшого вирішення проблеми підготовки спеціалістів у сфері «паблік рілейшнз» (PR) органами публічного управління, а також дослідження комунікаційного типу управління, заснованого на переконанні як ключовому факторі ефективності впливу на цільові аудиторії.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БАЗОВИХ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ

### 2.1. Стан організаційно-правового механізму в системі функціонування публічної влади

Вітчизняні і зарубіжні дослідники в галузі політичних наук, що займаються вивченням процесу прийняття політичних рішень, аналізують його на трьох основних рівнях: глобальному, державному і субдержавному. Глобальний рівень відображає міжнародний характер діяльності держав; включає в себе глобальну обумовленість прийняття політичного рішення, в якому міжнародні організації, інститути і норми знижують анархічність процесу прийняття політичного рішення в державі; формується під впливом конструювання і тиражування повсюдно образів держав і міжнародної системи [14]. Державний рівень відображає ту ступінь єдності, яка досягається при спільному участі як держави, так і всієї національної спільності людей у прийнятті політичного рішення і формуванні відповіді на виклик, що виходить від міжнародного середовища. При цьому слід виділяти не лише державний рівень, який розглядає атрибути держави як системи різних інститутів з притаманними їм особливостями прийняття політичного рішення, але і субдержавний рівень, в якому відбувається взаємодія суспільних, у тому числі індивідуальних, і державних акторів у процесі прийняття політичного рішення.

Спробою об'єднати дані в процесі розробки теорії прийняття політичних рішень став неокласичний реалізм, який намагається дати чітку відповідь на наступні питання: яким чином держави, політичні інститути і політичні лідери оцінюють зовнішні і внутрішні загрози і можливості; чому виникають відмінності в сприйнятті цих загроз; хто відбирає прийнятні або неприйнятні альтернативи в політичних рішеннях; наскільки внутрішні актори впливають на зовнішню та внутрішню політику; наскільки вони можуть змінювати

поведінку держави всупереч прогнозам теорії балансу сил і балансу загроз; як держава може мобілізувати необхідні ресурси для зовнішньої і внутрішньої політики і політики в галузі національної безпеки [1].

Найважливішим завданням неокласичного реалізму стає розробка і впровадження у політичну науку аналізу внутрішньодержавної сфери (так званого внутрішнього оточення осіб, що приймають політичні рішення), дослідження ідеологічного виміру політики і нематеріальних вимірювань сил держави [120, с. 240]. Це дозволить більш ґрунтовно зрозуміти природу процесу прийняття політичного рішення через аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ держави (незалежних і залежних змінних), визначити прогностичну значимість того, як держави не тільки сприймають, але і уявляють собі своє оточення, їх ризики і можливості, уявлення про яких визначає прийняття ними політичного рішення.

Кожен рівень аналізу прийняття політичних рішень має свою предметну область, що пов'язано з виділенням на кожному з них певних детермінантів, що впливають на процес прийняття політичного рішення [211]. Від детермінант державного та субдержавного рівнів залежить прийняття політичного рішення, що формується в умовах дії детермінант глобального рівня.

На рівні детермінант глобального рівня відбувається постійний процес оцінки загрози державі від навколишнього його анархічного міжнародного середовища: держава отримує виклик з зовнішнього середовища (зміщення в розподілі сили, наміри інших акторів), пропускаючи його крізь призму власних перцепцій і мотивів, і виносить політичне рішення про необхідні відповіді на виклик.

Головним актором, який сприймає середовий тиск, є держава, яка приймає політичне рішення під дією детермінанта як глобального, так і внутрішньодержавного рівнів [196, с. 117]. Воно ретранслює на суспільство своє розуміння виклику і необхідні на нього відповіді. Ця ретрансляція має на меті сконцентрувати ресурси суспільства і передати їх державі для втілення в

життя політичного рішення. Тут використовується наявний у державі інструментарій (інституційний, ідеологічний), від якого залежить, наскільки держава могутня, щоб змусити суспільство віддати частину його ресурсів та наскільки суспільство може бути мобілізовано.

Держава представлена виконавчою владою, включаючи главу уряду, міністрів і чиновників, що відповідають за забезпечення зовнішньої і внутрішньої політики, особливо у сфері безпеки. Виконавча влада знаходиться на стику держави та міжнародної системи, найбільш добре озброєна інформацією, найкраще забезпечена для сприйняття системних обмежень і визначення національного інтересу [39, с. 217]. Виконавча влада потенційно автономна від суспільства, але веде постійний діалог з внутрішніми акторами (законодавча влада, політичні партії, економічні сектори, класи або суспільство в цілому) для мобілізації та використання ресурсів суспільства для втілення політичного рішення. Таким чином, детермінанти державного рівня виявляються «перехідними», так як знаходяться на стику між детермінантами глобального рівня (незалежними змінними) і детермінантами субдержавного рівня (залежними змінними). Структура внутрішніх акторів впливає на силу і швидкість їх впливу: чим більше вони згуртовані, тобто, чим більше індивіди довіряють один одному, тим швидше вони можуть виробити одну думку і тим ефективніше її відстоювати [2].

Субдержавний рівень детермінант являє собою вплив більш приватних сил на формування політичного рішення в державі. Він визначає процеси суспільної мобілізації і проведення зовнішньої і внутрішньої політики, впливає на оцінку лідерами міжнародних загроз, можливостей і політичних ліній, які вони проводять [141, с. 115]. Процес отримання ресурсів суспільства залежить від ряду внутрішніх умов впливу соціальних акторів і груп інтересів, ступеня суспільної автономії від держави та рівня згуртованості суспільства. Внутрішні актори можуть визначати інтерпретацію національних інтересів (коли інформація про міжнародному середовищі невизначена, а держава залежно від внутрішніх акторів), що може призвести до дисфункціональних



політичних рішень, як тільки міжнародні імпульси ігноруються або неправильно інтерпретуються.

Особистісні характеристики лідера відіграють принципову роль в аналізі прийняття політичного рішення. Рівень його впливу може залежати від: різних типів політичних режимів, зацікавленості лідера в тій чи іншій політиці, ступеня кризовості політичної ситуації (найбільш кризові ситуації будуть обов'язково вирішуватися при максимальному залученні лідера), особливостей політичного лідера, його досвіду, стилю лідерства, залучення лідера в ті чи інші соціальні, малі групи та ін. [3].

Субдержавний рівень також включає в себе вивчення ідеології в описі процесу прийняття політичного рішення. Ідеологія або ідеологічні переваги через соціалізацію роблять свій вплив на індивідів, складають їх систему вірувань і переконань, дозволяють ефективніше взаємодіяти в процесі прийняття політичних рішень.

Розглянемо детермінанти прийняття політичних рішень на глобальному рівні. Державі для успішного прийняття та реалізації політичного рішення необхідно відповідно до його цілей адекватно оцінювати власну силу [66, с. 284]. Сила держави, що оцінюється в співвідношенні з іншими суб'єктами, виступає найважливішою детермінантою діяльності держави. Проблема полягає в тому, що її можна по-різному трактувати і, отже, вимірювати.

Сила розуміється як володіння державою військовими, економічними ресурсами. Фактор володіння ресурсами може збільшувати або зменшувати силу держави, що включає в себе наступні елементи: географічне положення, природні ресурси, розвиток промисловості, готовність держави до війни, населення, національний характер, якість дипломатії. Політичний аспект сили проявляється як «психологічні відносини між тими, хто нею володіє, і тими, по відношенню до кого вона застосовується» [89, с. 21]. Це дає першим можливість контролювати дії останніх за допомогою того впливу, який вони надають на їх уми. Сила також визначається через поняття можливостей, що включають «економічну, військову та інші складові» [89, с. 21]. Вона

розуміється як інструмент держави, тобто вона виступає як контроль над ресурсами, за допомогою яких забезпечується безпека в анархічному міжнародному середовищі. Сила є відносним поняттям, важливий не сам факт контролю над ресурсами, а контроль над великою кількістю ресурсів, ніж у іншого актора. Але силу слід розуміти і через такий її аспект, як впливовість ідеалів, цінностей, прав і свобод в суспільстві і державі. Чим більше ті чи інші ідеї поширені в суспільстві і в світі, тим більше їх сила і внесок в процес прийняття політичного рішення.

На процес прийняття політичних рішень впливає участь держави в діяльності міжнародних інститутів та організацій. Залученість в їх діяльність ґрунтується на тому, що держави можуть долати притаманну їм егоїстичність і конфліктність через різні форми співпраці [133]. Тому політика держав в числі своїх основних пріоритетів націлена на світ і збільшення взаємної вигоди від взаємодії з іншими акторами.

Україна, більшою мірою спирається на державні ресурси і регіональний потенціал, ніж на глобальні можливості, прагне змінити на свою користь баланс сил, що склався, але й увійти до складу найбільш впливових міжнародних організацій, використовувати потенціал ООН, вести постійний діалог з союзами і блоками держав, що має стати обов'язковою умовою успішної реалізації політичних рішень.

Впорядкована за допомогою балансу сил і міжнародних інститутів міжнародна анархія дає державам значну свободу у визначенні їх інтересів у сфері безпеки, а відносний розподіл сили обумовлює параметри для прийняття політичного рішення [62]. Саме визначення сили і намірів інших держав наштовхується на прогнозовані труднощі. Підрахунки і сприйняття лідерів можуть перешкоджати своєчасній і об'єктивній відповіді або адаптації політичних рішень до змін в оточенні. До того ж лідери завжди стикаються з дворівневою грою в розробці і здійсненні політичного рішення: з одного боку, вони повинні впливати на зовнішнє оточення, але, з іншого боку, вони повинні створити такі соціальні уявлення, які б дозволили мобілізувати ресурси

суспільства зсередини, працювати через призму існуючих внутрішніх інститутів і зберігати підтримку ключових прихильників.

Також складністю у прийнятті політичного рішення в державі є той факт, що зміни в політичній системі можуть відбуватися в поступовому уявленні про баланс сил, але може також проявлятися у формі шоків, наприклад, несподіваною ескалації кризи [158, с. 134]. Формуються інтерсуб'єктивно уявлення про політичну систему, що володіє деякими системами балансування в ті чи інші періоди часу, можуть із-за інерції свого існування в масовій свідомості деформувати сприйняття державами величини і характеру загроз і можливостей, що виходять з політичної середовища .

Розглянемо детермінанти прийняття політичних рішень на державному рівні. Державний рівень прийняття політичного рішення включає в себе детермінанти, різну дію яких дозволяє оцінити, наскільки держава, як центральний інститут, що формує політичну стратегію, автономно від дії детермінант глобального і субгосударственного рівнів.

Прийняття політичних рішень на державному рівні дозволяє оцінити, наскільки ефективно держава визначає свої національні інтереси і відстоює відповідні їм рішення в політиці, спираючись при цьому на державний апарат. Політичні рішення будуються на основі оцінки відносної сили держави в умовах внутрішніх обмежень (складність узгодження інтересів як державних інститутів, так і громадських сил) [47, с. 98]. Цей процес відбувається в умовах постійного діалогу з іншими внутрішніми акторами, а також в умовах перешкод при сприйнятті загрози, визначення стратегії і реалізації політичного курсу. Крім того, може існувати конкуренція між державними інститутами, яка впливає на визначення того, чиї погляди та інтереси будуть насамперед реалізовані в політиці.

Коли сили держави досить об'єднані на глобальному, державному та внутрішньому рівнях, воно не обмежено в оцінці загроз і прийнятті контрбалансуючого політичного рішення, тоді як будь-яка роздробленість призводить до обмеження можливостей держави в політиці [10]. Обмеження в

оцінці державою загрози можуть вплинути на невідповідну політичну поведінку, коли: лідери відповідають на другорядні загрози, але не відповідають на першорядні; політичний відповідь держави обмежується прийняттям лише внутрішньодержавних заходів без аналогічних міжнародних зусиль внаслідок нестачі ресурсів; зміцнення міжнародних позицій держави призводить більшою мірою до реалізації інтересів окремих соціальних груп.

Оцінка державою своєї відносної сили показує те, наскільки воно успішно здійснює координацію та управління політичними інститутами в їх діалозі з суспільними силами в цілях прийняття таких політичних рішень, які б найбільшою мірою відповідали національним інтересам.

При прийнятті політичних рішень на державному рівні важливо враховувати, що вони є результатом координації і інституціоналізованої боротьби держави і суспільства [67, с. 104]. Суспільство не в змозі через внутрішню роздробленість мобілізувати необхідні ресурси і направити їх для реалізації спільних інтересів. Воно знаходиться поза системи міжнародних відносин, делегує право на ведення зовнішньої та внутрішньої політики державної еліти, нездатне без допомоги державної обробки сигналів міжнародної системи, його ідеологічної та мобілізаційної можливостей визначити узагальнену позицію в якості відповіді.

Ступінь автономії держави від впливу суспільних інститутів варіюється в різних державах і в різний час. Ці варіації визначають те, як держава відповідає на тиск середовища і зовнішні виклики (вчасно і ефективно чи ні). Багато держав не обов'язково функціонують як «унітарні» актори. Розбіжності політичної еліти з приводу природи і розмаху зовнішніх загроз, зниження соціальної згуртованості та зростання уразливості держави по відношенню до зовнішніх загроз стримує можливості держави відповідати на середовищевий тиск.

Але процес постійного збільшення автономії держави нашоується на внутрішні протиріччя: небезпека втрати контролю над регіонами (необхідність знаходження меж централізації держави), неефективність бюрократичного апарату, який може бути перешкодою для інновацій і

конкурентоспроможності країни, низький рівень політичної участі населення, безпосередньо впливає на легітимність влади, внаслідок формування нової політичної культури [51, с. 217]. Від того, наскільки сучасна українська політична система зуміє знайти баланс між автономією і різними формами включеності громадських ініціатив, залежить ефективність процесу вироблення і реалізації політичних рішень.

Хоча держава є центральним актором прийняття політичного рішення, на нього робить середовий вплив безліч громадських і міжнародних акторів. Державі необхідно мобілізувати ресурси суспільства для реалізації політичних рішень. Для збільшення мобілізаційної здатності держава повинна постійно зміцнювати згуртованість еліти і згуртованість суспільства, які показують ступінь державної згуртованості. Згуртованість суспільства впливає на ступінь його мобілізації: чим більше суспільство усвідомлює свою єдність, тим ефективніше воно мобілізується [185, с. 397]. Для збільшення мобілізаційної здатності держава прагне знизити ті бар'єри, які виникають на шляху мобілізації. Проходячи крізь бар'єри, середовий тиск отримує відповідь, то є стратегічний вибір еліти у вигляді прийняття політичних рішень. Вибір може носити оптимальний характер (держава одержує кількість ресурсів, необхідна для збереження та поліпшення свого положення в світі), завищений характер (держава отримує достатню кількість ресурсів для збереження свого статус-кво і значного поліпшення свого становища), і занижений характер (держава не отримує достатньо ресурсів, щоб захистити свій статус-кво і стає предметом експансії) [223, с. 75].

Збільшення мобілізаційної здатності сучасної української держави проявляється в залученні все більших суспільних ресурсів у процес модернізації країни. Цей процес стикається з труднощами, внутрішньодержавними бар'єрами проходження «сигналів» від міжнародного оточення до суспільних груп і зворотного впливу на прийняття політичних рішень:

1. Поляризація за різними ознаками українського населення (соціального, економічного, етноконфесійною та ін).

2. Проблема легітимності політичних рішень в очах населення в умовах низької політичної активності і високоцентралізованої державної структури.

3. Проблема досягнення консенсусу між державою та основними соціально-економічними групами суспільства [26].

Прийняття політичних рішень відбувається в умовах постійної оцінки загроз, які мають зв'язний і багатоскладний характер. Державні лідери часто приймають політичні рішення, орієнтуючись на один рівень загроз, проте реалізація даних рішень впливає на загрози на іншому рівні. Фокусуючись лише на одному рівні загрози, держава (дипломати, розвідка, вищі чиновники та ін) може не зрозуміти мотиви і наміри, що стоять за політичною поведінкою іншого актора, наприклад, держави, орієнтується на інший рівень цієї загрози (боротьба з тероризмом на національному або глобальному рівнях тощо).

Розглянемо детермінанти прийняття політичних рішень на субдержавному рівні. Детермінанти прийняття політичних рішень на субдержавному рівні залежно від свого місця у формуванні політичних рішень визначають середовище прийняття політичного рішення [134]. Залежно від ступеня згуртованості і мобілізованості дане середовище може мінімізувати або максимізувати «перешкоди» в сприйнятті державою різних імпульсів з навколишнього середовища.

Політичні інститути по-різному впливають на процес прийняття політичних рішень. По-перше, ступінь їх впливу залежить від ступеня згуртованості політичних і соціальних інститутів, скоординованості спільних дій, по-друге, ступінь їх впливу залежить від рівня їх участі в політичному процесі.

Можна виділити наступні форми інституціоналізації політичної участі:

1. Залучення недержавних акторів (бізнес-структури, ЗМІ, освітні та експертні співтовариства та ін) до обговорення та розробки політичних рішень.

2. Збільшення ролі ЗМІ, в тому числі інтернет-видань та інтернет-майданчиків (форуми, блоги, соціальні мережі) у формуванні внутрішньодержавного інформаційного середовища прийняття політичного рішення. Засоби масової інформації стають альтернативною площадкою для донесення інформації від держави до суспільства і від суспільства до держави.

3. Здійснення розумного контролю або протидія спробам розумного контролю з боку зарубіжних недержавних організацій і приватних фондів на території України з метою запобігання їх впливу на внутрішньодержавну середу прийняття політичного рішення [4].

Мобілізація субдержавного середовища з боку держави розкриває ступінь зацікавленості та фактичної участі населення у прийнятті політичних рішень. Її рівень може коливатися від повної незацікавленості і необізнаності до активних протестних виступів (наприклад, пікетування посольств, проведення демонстрацій).

Держава здатна збільшувати або зменшувати рівень мобілізації населення через поширення відповідної ідеології, підтримання державного націоналізму, створення образу ворога [161, с. 725]. Детермінанта мобілізації субдержавного рівня оцінює внутрішній «фон» або середовище прийняття політичного рішення: ступінь публічності та відкритості політики, можливості і форми впливу на неї з боку громадської думки, канали комунікації між державою і громадськими силами, характер і рівень лобізму як способу впливу на прийняття рішень [142, с. 137]. Це середовище залежить від загальної соціальнополітичної та економічної ситуації, соціально-психологічного клімату в суспільстві, ідеологічних уподобань населення.

Проблеми мобілізації населення в ході реалізації політичного рішення в українському контексті полягають у тому, що існують різні внутрішньодержавні «перешкоди» для втілення в життя тих ініціатив, які виходять від державних чи громадських структур. Виділимо найбільш важливі з них: забюрократизованість і корумпованість процесу реалізації громадських ініціатив у політичній, соціальній або економічній сферах; незначне політичне

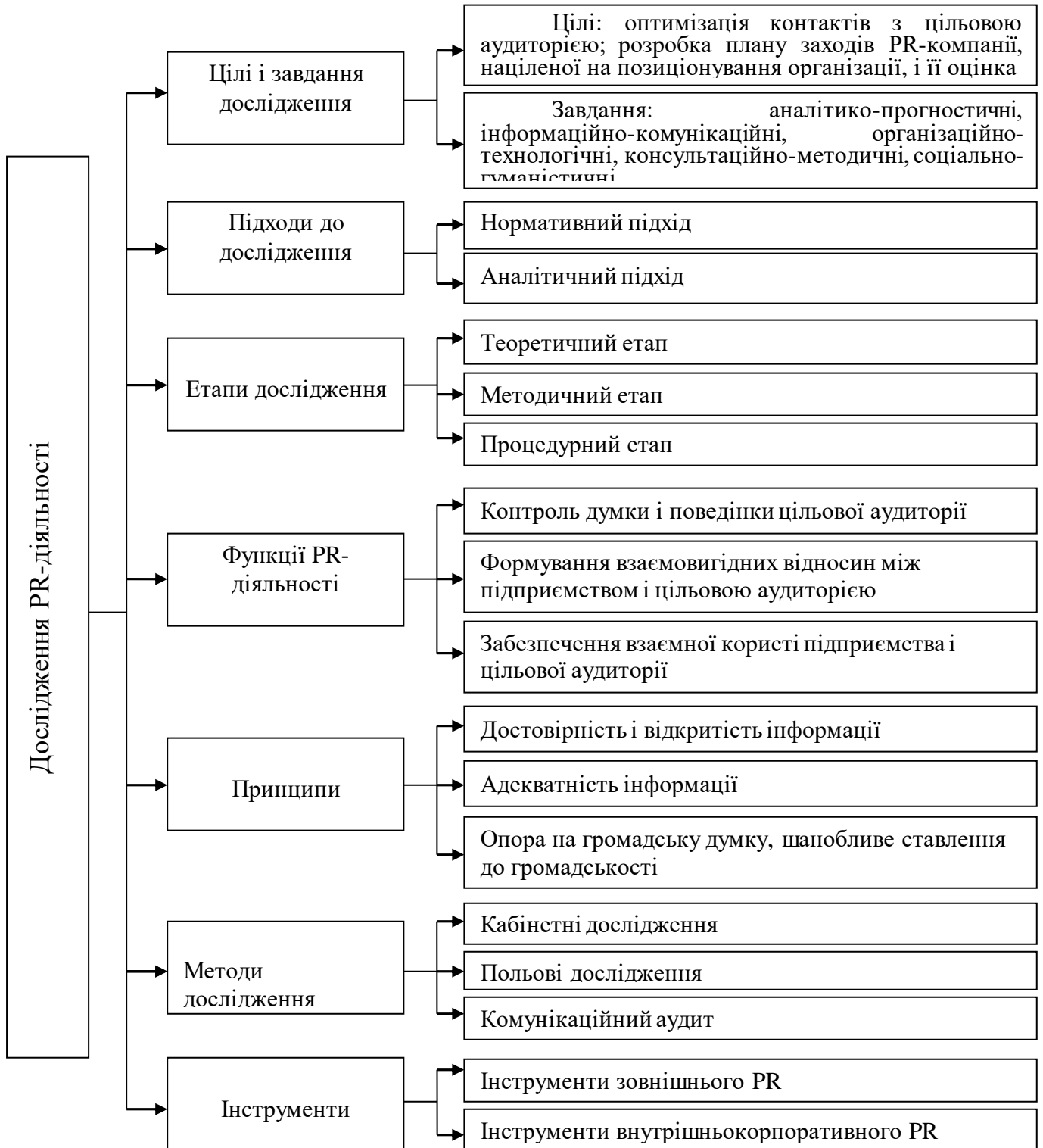
розмаїття, недостатня представленість у парламенті політичних партій і низька функціональна зрілість законодавчої гілки влади (брак сучасних типів партій та їх участі у вирішенні на державному рівні); нерозвинена політична культура участі створює проблеми при виробленні політичного рішення, так як політичній системі не дістає інформації на її «вході»; соціально-економічні проблеми більшої частини населення, що заважають йому реагувати на політичні ініціативи.

Тим не менш розвиваються багато відносно нові форми суспільної мобілізації, які, завдяки своїй інноваційній основі, не підпадають під дію внутрішньодержавних «перешкод»: молодіжні політичні організації всього політичного спектру як носії нової політичної культури; інтернет-простір масових комунікацій; загальнодержавні громадські акції (акції проти спецсигналів на машинах державних чиновників, антикорупційні кампанії в ЗМІ) [165, с. 12].

Для субдержавного рівня прийняття політичних рішень особливо важливо враховувати індивідуальні характеристики політичних лідерів. Політичний лідер є особою, яка безпосередньо відповідає за прийняття політичного рішення. Від його політичного вибору залежить напрямок політичного вектора, зміст зовнішньої і внутрішньої політики держави.

Методологія дослідження PR-діяльності включає сукупність послідовних процедур, різних прийомів і видів діяльності, спрямованих на досягнення цілей і завдань підприємства, які визначають цілі і завдання дослідження PR-діяльності. На рис. 2.1 показана модель методології дослідження PR-діяльності.



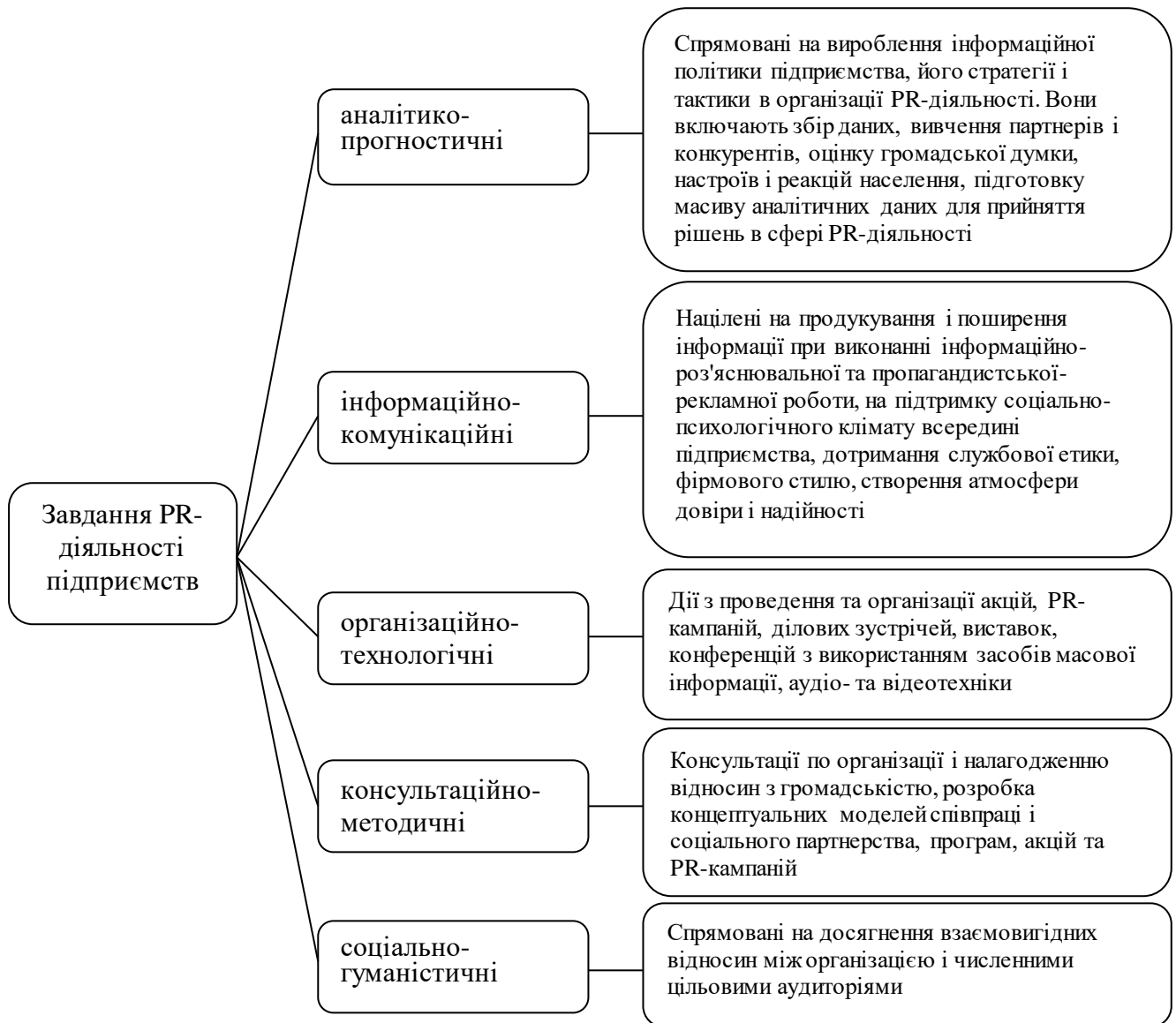


**Рис. 2.1. Модель методології дослідження PR-діяльності**

Основні цілі дослідження PR-діяльності полягають в наступному:

- оптимізація контактів з цільовою аудиторією;
- розробка плану заходів PR-компанії, націленої на позиціонування організації, і її оцінка.

Організація PR-діяльності підприємств передбачає вирішення наступних завдань (рис. 2.2):



**Рис 2.2. Завдання PR-діяльності підприємств**

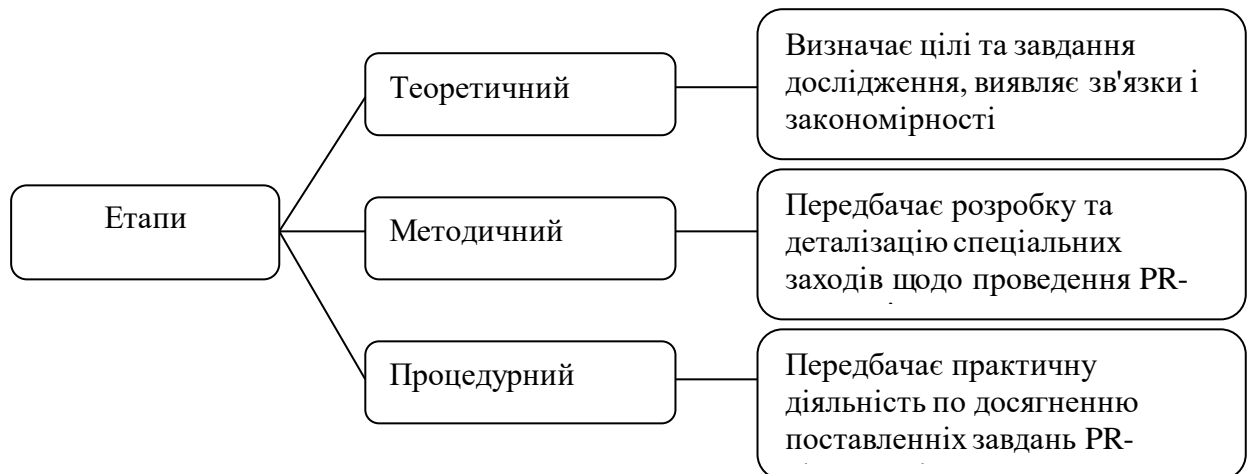
На основі цілей і завдань визначаються методологічні підходи до дослідження PR-діяльності підприємств. Для дослідження PR-діяльності застосовують два методологічних підходи: нормативний і аналітичний.

При використанні нормативного основний акцент робиться на виявленні істотних характеристик, що відображають функціональний аспект PR-діяльності. В рамках аналітичного підходу PR-діяльність розглядається як сутність досліджуваного явища (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Методологічні підходи до дослідження PR-діяльності**

Дослідження PR-діяльності передбачає реалізацію певних етапів: теоретичного, методичного, процедурного (рис. 2.4):



**Рис. 2.4. Етапи дослідження PR-діяльності**

Перераховані вище етапи дослідження PR-діяльності реалізуються за допомогою управління інформаційними ресурсами, плануванням і послідовною реалізацією операцій і процедур PR-заходів. На теоретичному етапі проводиться експертиза та аналіз поставлених цілей і завдань PR-діяльності.

Методичний етап характеризується наступними операціями [5]:

- розробка та планування PR-кампанії;

- створення «інформаційних приводів»;
- налагодження зв'язків (контактів) з цільовими аудиторіями;
- проведення PR-кампанії;
- поточний моніторинг та контроль ефективності дій при проведенні PR-заходів.

Процедурний етап передбачає здійснення практичної діяльності по досягненню поставлених цілей і включає оцінку ефективності PR-діяльності та аналіз перспектив подальшого розвитку встановлених зв'язків з цільовими аудиторіями.

PR-діяльність передбачає здійснення трьох основних функцій: контроль думки і поведінки цільової аудиторії, встановлення зворотного зв'язку з цільовою аудиторією, формування взаємовигідних відносин між підприємством і цільовою аудиторією (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Функції PR-діяльності**

PR-діяльність базується на наступних основних принципах:

- забезпечення взаємної користі підприємства та цільової аудиторії;
- достовірність і відкритість інформації, що дає можливість її представлення різним групам людей;
- адекватність інформації, опора на об'єктивні закономірності функціонування масової свідомості, відносин між людьми, організаціями та

громадськістю, рішуча відмова від суб'єктивізму в сприйнятті та інтерпретації явищ, фактів і відносин;

- опора на громадську думку, поважне ставлення громадськості.

При дослідженні PR-діяльності господарюючих суб'єктів застосовують різні способи отримання інформації про їх взаємодію з цільовими аудиторіями та їх відношенні до організації в цілому, використовуючи різні методи і засоби дослідження, які характеризуються різноманіттям.

Методи дослідження PR-діяльності можна розділити на три основні групи: кабінетні дослідження, польові дослідження та комунікаційний аудит. При цьому кабінетні дослідження відносяться до якісних, а польові дослідження та комунікаційний аудит – до кількісних досліджень.

Дослідження PR-діяльності поділяються на якісні та кількісні. До якісних відносяться дослідження, що використовують описові та інформаційні методи. Кількісні дослідження, навпаки, дозволяють використовувати математичний аналіз, тобто їх результати підлягають вимірюванню [6].

Дослідження за всіма наведеними вище параметрами називається загальним (тотальним). Дослідження одного параметра є локальним (точковим). Соціологічне дослідження обмеженого масиву даних по всім параметрам є вибірковим.

Кількісні дослідження є головним чином описовими, вони служать для вивчення об'єктивних, кількісно вимірюваних характеристик поведінки цільових аудиторій по відношенню до діяльності, продукції або послуг підприємства. Найбільш поширеними методами кількісних досліджень PR-діяльності підприємств є методи спостереження із застосуванням технічних засобів, методи опитування на основі анкетування, телефонного та онлайн-опитувань, контент-аналіз [43, с. 98].

Використання методики якісних досліджень передбачає вивчення мотивів поведінки різних цільових аудиторій, їх очікувань, особливості особистого досвіду. Для якісних досліджень часто використовуються такі методи збору даних, як глибинні інтерв'ю «гарячі» телефонні лінії.

У таблиці 2.1 наведена характеристика методів дослідження PR-діяльності.

Таблиця 2.1

### Характеристика методів дослідження PR-діяльності

№ п/п	Методи	Характеристика	Тип дослідження
1	Кабінетні дослідження		Кількісні
1.1	Контент-аналіз	Переклад в кількісні показники масової текстової інформації з подальшою статистичною обробкою і розрахунком ефективності пр-заходів	
1.2	Робота зі статистичними довідниками	Збір і аналіз інформації, використовуючи корпоративні ресурси, внутрішню документацію організації, соціально-демографічні характеристики і т. д.	
1.3	Аналіз пошти	Даний метод аналізу є досить ефективним і менш витратним проведенням дослідження, заснований на дослідженні розісланих анкет респондентам	
2	Полюві дослідження		Якісні
2.1	Особисті контакти	Встановлення контактів з цільовими аудиторіями. Деякі особисті контакти стають надбанням гласності і сприяють формуванню репутації та іміджу як підприємства, так і її керівництва	
2.2	Фокус-групи	Фокусоване інтерв'ю, яке проводиться не з одним інформантом, а з групою	
2.3	«Гарячі» телефонні лінії	Використовується для отримання миттєвого зворотного зв'язку з цільовими аудиторіями і відстеження проблем і думок	
2.4	Опитування (анкетування)	Проведення опитування, що сприяє вивченню ставлення цільової аудиторії до різних проблем і з'ясування мотивів прийняття будь-яких рішень	
3	Комунікаційний аудит		
3.1	Репутаційний аудит	Комплекс соціологічних досліджень (анкетування, глибинні інтерв'ю, фокус-групи), спрямований на виявлення думок цільових аудиторій щодо досліджуваного об'єкта	
3.2	Медіааудит	Дозволяє дати оцінку діяльності з незалежної точки зору: визначити наскільки якісно були проведені комунікації в засобах масової інформації, оцінити їх ефективність і дати рекомендації щодо можливої подальшої оптимізації	
3.3	Аудит	Спрямований на оцінку ефективності використовуваного інструментарію для формування необхідного іміджу підприємства	

При кабінетному дослідженні проводиться збір і аналіз проміжної або вторинної інформації, тобто інформації, яка є доступною для дослідження, даний метод називається Експрес-експертизою.

Кабінетні дослідження є менш витратними порівняно з польовими дослідженнями та комунікаційним аудитом, головною метою таких досліджень є збір та аналіз максимальної кількості інформації про діяльність підприємства, його продукцію, використовуючи зовнішні та внутрішні джерела інформації.

Основне завдання польових досліджень полягає в безпосередньому контакті з цільовою аудиторією з метою вивчення її ставлення до різних проблем і з'ясування мотивів прийняття тих чи інших рішень. Проводити такі дослідження досить складно, так як їх вартість досить велика.

Завдання польових досліджень полягають у наступному:

- пояснення мотивів, що тягнуть за собою формування тих чи інших думок і дій;
- визначення можливих реакцій на ту чи іншу ініціативу підприємства;
- збір інформації для оцінки ефективності проведених PR-заходів.

Комунікаційний аудит-це комплексне дослідження зовнішніх і внутрішніх комунікаційних потоків, що проходять через підприємство, що дозволяє систематизувати наявну в зовнішньому світі інформацію і представити образ підприємства, який склався у цільових аудиторіях [64].

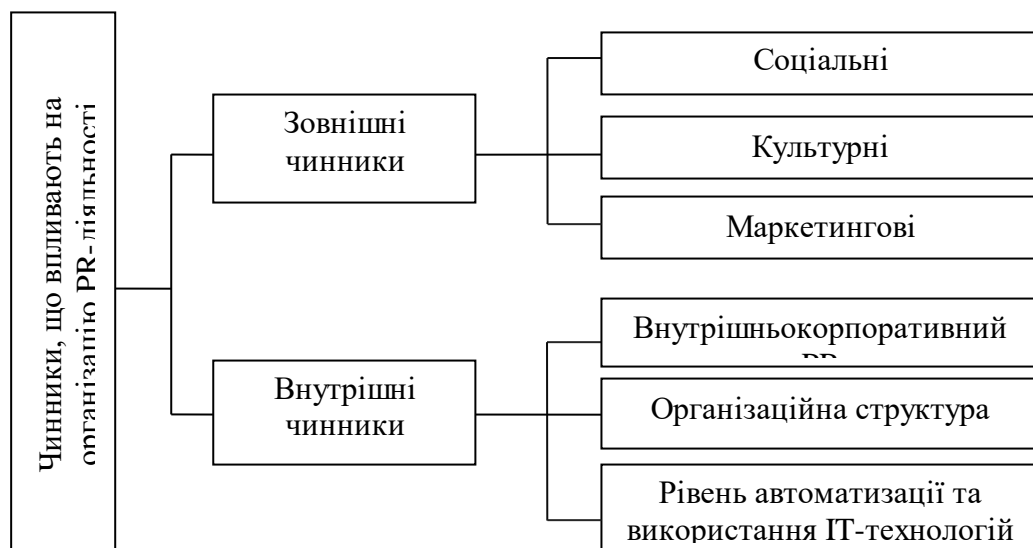
Інструменти для реалізації PR-діяльності можна умовно розділити на дві групи: Інструменти зовнішнього PR і інструменти внутрішньокорпоративного PR. У свою чергу інструменти зовнішнього PR і внутрішньокорпоративного PR поділяють на чотири групи: інформаційні, аналітичні, комунікативні та організаційні [7].

Аналіз конкурентних позицій підприємств на ринку товарів і послуг передбачає дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на підвищення їх конкурентоспроможності, а також розробку наукових підходів до організації PR-діяльності.

Серед зовнішніх факторів, що впливають на організацію PR-діяльності, слід виділити соціальні, культурні та маркетингові фактори (рис. 2.6).

Соціальні фактори включають державний вплив на діяльність підприємств, вплив бізнес-середовища (конкуренти, партнери, споживачі, інвестори і т.д.) [70, с. 43]. Вплив культурних факторів полягає у вивченні взаємовідносин підприємств з цільовими аудиторіями, підвищенні корпоративного іміджу і т. д.

Маркетинговий підхід до організації PR-діяльності підприємства передбачає використання інструментів і методів впливу на цільові аудиторії з метою створення позитивного іміджу організації за рахунок надання споживачам необхідної інформації, посилення конкурентних переваг.



**Рис. 2.6. Чинники, що впливають на організацію PR-діяльності**

Використання сучасного маркетингового інструментарію та ІТ-технологій дозволить забезпечити ефективне управління цільовими аудиторіями. У числі основних внутрішніх факторів, що впливають на організацію PR-діяльності підприємств, слід виділити внутрішньокорпоративний PR, організаційну структуру, рівень автоматизації та використання ІТ-технологій.

Методологія дослідження PR-діяльності передбачає визначення методичних підходів до її оцінки. У практичній діяльності господарюючих



суб'єктів оцінка PR-діяльності проводиться шляхом аналізу окремих інструментів. У таблиці 2.2 наведено підходи до оцінки PR-інструментів.

Таблиця 2.2

### Підходи до оцінки PR-інструментів

№ п/п	PR-інструменти	Характеристика підходів
1	Розповсюдження прес-релізів	1) оцінка кількості підготовлених і опублікованих прес-релізів в ЗМІ (процентне відношення опублікованих прес-релізів до числа розісланих прес-релізів); 2) визначення зворотного зв'язку характеризує реакцію цільової аудиторії після розсилки прес-релізів (кількість коментарів журналістів, кількість дзвінків і листів представників цільової аудиторії і т. д.)
2	Проведення прес-конференцій	1) формування кола необхідних ЗМІ; 2) порівняння показників цільові ЗМІ та акредитовані ЗМІ і прийшли на прес-конференцію журналісти; 3) оптимально присутність на конференції 80-90% акредитованих журналістів від загального числа; 4) підрахунок кількості запитань журналістів; 5) аналіз заданих журналістами питань і відповідей на ці питання; 6) підрахунок та аналіз кількості публікацій після проведеної прес-конференції
3	Корпоративні ЗМІ, корпоративні заходи, спеціальні заходи – виступ керівництва на конференції	1) масові опитування / анкетування; 2) публікації в ЗМІ; 3) обсяг публікації-ціла смуга, 0,5 смуги і т. д.; 4) тираж видання; характер публікації-позитивний, нейтральний, негативний; 5) кількість публікацій; 6) вартість публікації; 7) вивчення аудиторії ЗМІ

Після проведення оцінки конкретних PR-інструментів необхідно проаналізувати зміни думок цільової аудиторії шляхом масових опитувань та анкетування громадськості до і після PR-кампанії.

При оцінці економічної складової PR часто використовують такі методи як: масове опитування, фокус-групи, маркетингові дослідження і т. д. Залежно від аудиторії для оцінки ефективності застосовуються різні PR-технології. Ефективність PR-кампанії може бути виміряна лише із застосуванням внутрішніх ресурсів. Так, фахівці підприємства можуть оцінити ефективність

розсилки прес-релізів або PR-співпраці з партнерами, інвесторами, акціонерами, провести моніторинг ЗМІ і т. д., однак вони не можуть оцінити ефективність PR-впливу на широку громадськість, з цією метою потрібно проведення загального дослідження, що пов'язане з великими витратами.

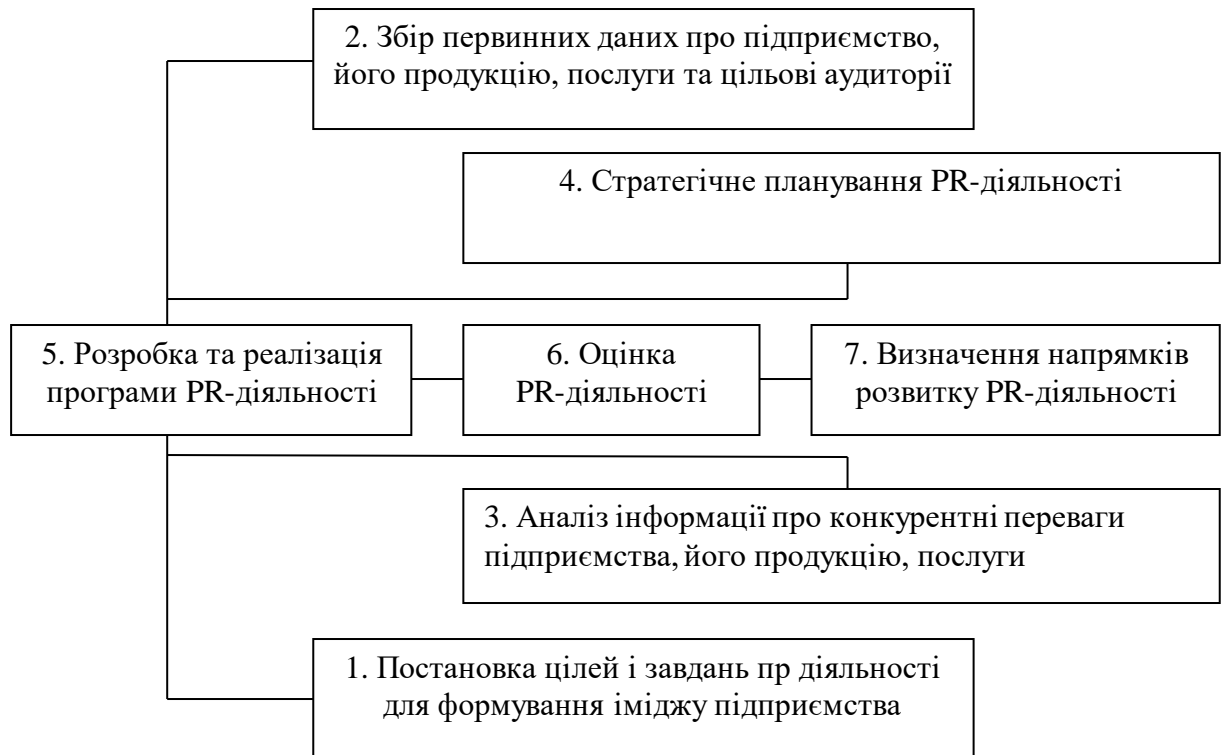
Слід зазначити, що пропоновані в економічній літературі підходи до оцінки PR-діяльності не суперечать один одному, вони можуть доповнювати один одного і застосовуватися в залежності від умов функціонування господарюючих суб'єктів [208, с. 134].

Дослідження методичних підходів до оцінки ефективності PR-діяльності дозволяє зробити висновок, що вона відноситься до тих типів творчої діяльності, результати яких не можуть бути оцінені за допомогою чітких, однозначних і універсальних критеріїв, що обумовлює існування широкого спектру моделей, методів і критеріїв оцінки її ефективності. Для отримання об'єктивного результату вони повинні використовуватися в комплексі і враховувати сферу застосування PR.

PR-діяльність-це довгостроковий проект, результати та динаміку якого можна оцінити після певного періоду. Разом з тим оцінка змін інформаційного поля може проводитися щомісяця, за підсумками року, а також у порівнянні з аналогічними показниками минулого року і минулих років.

Результати проведеної оцінки визначають наступні PR-кампанії господарюючих суб'єктів і дозволяють сформулювати напрямки розвитку PR-діяльності з метою формування позитивного образу підприємства і підвищення його конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг.

На рис. 2.7 представлена концептуальна схема організації PR-діяльності підприємств, що включає сім етапів, реалізація яких дозволить визначити напрямки її подальшого розвитку.



**Рис. 2.7. Концептуальна схема організації PR-діяльності підприємств**

У висновку слід зазначити, що процес прийняття політичних рішень у державі, будучи багаторівневим і комплексним явищем, являє собою постійну взаємодію детермінант наступних рівнів:

- глобального рівня: політичні рішення стають елементом функціонування полииерархической міжнародної системи, залежать від різних видів упорядкування міжнародної анархії – міжнародної структури, міжнародних інститутів, міжнародного права, які об’єктивно обрамляють цей процес;

- державного рівня: політичні рішення виступають результуючої діяльністю держави, включають в себе динаміку внутрішньої політики держави, її економічні, політичні, соціокультурні характеристики, феномен і безпосередню діяльність бюрократії, організуючою внутрішньодержавну середовище процесу прийняття політичних рішень, національні особливості зовнішньої та внутрішньої політики, мобілізаційні можливості держави;

– субдержавного рівня: політичні рішення є одним з важливих результатів діяльності політичної системи у взаємодії з суспільством, залежать від індивідів і соціальних груп, особливостей процесів їх сприйняття, осіб, що приймають політичні рішення, соціальної згуртованості та процесу мобілізації суспільних ресурсів з боку держави.

PR-діяльності підприємств спирається на якісне функціонування механізму системи управління, сукупність методів, дій, заходів, що забезпечують досягнення основних цілей діяльності підприємств.

Дослідження PR-діяльності на основі запропонованих методологічних підходів дозволить підвищити її ефективність.

## **2.2. Рівень розробки фінансово-економічного механізму публічного управління в Україні**

За критеріями правової парадигми принципами державного управління є принцип верховенства права та принцип захисту прав громадян. Тому державний службовець підпорядкований не стільки своєму керівництву (роботодавцю), скільки вимогам правової держави і Конституції.

За критеріями політичної парадигми основним завданням державного управління є максимально досконале втілення потреб громадян населення («волі народу»). Державні службовці повинні бути політично відповідальні (підзвітні), сприйнятливі до поточних інтересів громадян. Щоб реалізувати ці завдання, пропонується концепції «представницької бюрократії», за критеріями якої органи виконавчої влади повинні бути соціальною моделлю суспільства в мініатюрі. Передбачається, що в цій ситуації оптимізується врахування органами влади існуючих в державі інтересів, будуть знижені можливості для дискримінації окремих груп громадськості.

За критеріями управлінської парадигми принципами державного управління повинні бути ефективність, економічність і результативність, що формулюються у вимірній формі. Основна проблема-забезпечення потрібного

результату з найменшими витратами або, як отримати максимальний результат при заданих витратах. Характерною ознакою цієї парадигми є використання поняття «державний менеджмент» як синоніма поняттю «Державне управління».

Загальна для трьох парадигм проблема полягає в знаходженні відповідності дій державних службовців наступним принципам: проходження верховенства права за критеріями правової парадигми; проходження «волі народу» за критеріями політичної парадигми; проходження мети отримання потрібного соціально-економічного результату за критеріями управлінської парадигми [9, с. 218]. Державне управління в Україні в абстрактному значенні – це діяльність органів держави з реалізації покладених повноважень. В юридичному значенні Державне управління в Україні є підзаконна юридично владна діяльність органів виконавчої влади та її суб'єктів щодо здійснення повноважень.

Ознаки державного управління в державах людства і в Україні: вид державної управлінської діяльності; діяльність носить юридично владний, виконавчо-розпорядчий характер; діяльність здійснюється постійно, безперервно і планово; діяльність здійснюється на підставі і на виконання законів, або підзаконодавча діяльність; характеризується наявністю вертикальних ієрархічних і горизонтальних зв'язків; здійснюється в різних формах-правових і неправових; забезпечується за допомогою системи гарантій; порушення управлінської діяльності ініціює настання негативних наслідків у формі правообмежень [233, с. 36].

Принципи державного управління-основоположні ідеї, керівні начала, основи управлінської діяльності і розкривають її сутність. Групи (множини, класи) принципів державного управління в Україні: соціально-правові; організаційні.

Групу соціально-правових принципів державного управління в Україні складають: демократизм, законність, об'єктивність, науковість, конкретність, поділ влади, ефективність.

Принцип демократизму означає, що народ виступає єдиним джерелом влади, здійснює владу безпосередньо і через органи виконавчої влади, контроль за діяльністю органів виконавчої влади здійснюється органами законодавчої, судової влади і прокуратури, а також населенням у формі громадського контролю. Принцип законності означає, що діяльність органів виконавчої влади реалізується на основі точного дотримання і виконання Конституції і законів, відповідності локальних нормативних правових актів актам вищої юридичної сили.

Принцип об'єктивності означає: при здійсненні управлінської діяльності необхідно адекватно сприймати процеси, що відбуваються, встановлювати існуючі закономірності і враховувати їх при прийнятті управлінських рішень і їх реалізації. Принцип науковості означає застосування наукових методів збору, аналізу та зберігання інформації, обліку наукових напрацювань у ході прийняття та реалізації управлінських рішень. Принцип конкретності означає здійснення управління з урахуванням конкретних життєвих обставин – відповідно до реального стану об'єкта управління і ресурсом суб'єкта управління [207, с. 95].

Принцип поділ влади означає підрозділ державної влади на законодавчу, виконавчу і судову з їх конкретними функціями. Принцип ефективності означає: досягнення цілей управлінської діяльності повинно здійснюється при мінімальних витратах сил, засобів і часу.

Групу організаційних засад державного управління в Україні складають принципи: галузевий, територіальний, лінійний, функціональний, подвійного підпорядкування, поєднання єдиноначальності та колегіальності.

Принцип галузевий-здійснення управлінської діяльності та організація системи управління з урахуванням спільності об'єкта управління, який утворює певну галузь, наприклад, управління промисловістю, транспортом, зв'язком, агропромисловим комплексом, освітою, охороною здоров'я та інше. Принцип територіальний-формування системи управління на територіальній основі за критеріями адміністративного територіального поділу. Принцип

лінійний-спосіб організації служб і підрозділів, що здійснюють виконавчу розподільну діяльність, при якій керівник в межах своєї компетенції володіє всіма правами (повноваженнями) розпорядництва по відношенню до підлеглих.

Принцип функціональний-органи і апарати виконавчої влади здійснюють загальні підвідомчі функції управління, наприклад, фінанси, статистика, зайнятість та інше [41, с. 83]. Принцип подвійного підпорядкування-поєднання початків централізованого керівництва з урахуванням територіальних умов і стану об'єкта управління. Принцип поєднання єдиноначальності та колегіальності означає колегіальне прийняття основоположних аспектів управлінської діяльності та одноосібне вирішення оперативних поточних проблем.

Основні функціональні завдання служб зв'язків з громадськістю органів влади в цілісній системі державного управління: участь у демократизації державного управління; сприяння вдосконаленню взаємодій органів влади та громадянського суспільства. Існує пряма залежність між рівнем управління і особливостями служб зв'язків з громадськістю органів влади: в регіональних і місцевих органах влади широко реалізується комунікативна функція і спілкування з громадянами постійно і організовано [149]. На державному рівні акцентується взаємодія з пресою, аналітична та прогностична діяльність.

Для досягнення цілей служби зв'язків з громадськістю органів влади виконуються функції: знаходження контактів з громадянами і організаціями, їх розширення і підтримка; вивчення громадської думки і доведення до громадськості інформації про сутність прийнятих рішень; аналіз громадської думки на дії посадових осіб і органів влади; постачання органів влади прогностичними аналітичними розробками; формування позитивного іміджу влади і посадових осіб.

Можливості зв'язків з громадськістю органів влади використовуються з метою підвищення відкритості державного управління. Закритість органів управління, недостатня або неефективна взаємодія з громадськістю

призводять до відчуження людей від влади, що може стати передумовою соціальних потрясінь [22, с. 413]. Довіра і розуміння громадськості можуть досягатися за умови, що в діяльності державних органів регулярно відбувається доведення до аудиторії правдивої інформації про свої дії і прийняті рішення, а також про стан прав людини в державі.

В цілому діяльність зв'язків з громадськістю органів влади забезпечує узгодження загальних соціальних, корпоративних і приватних потреб та інтересів груп громадськості на основі діючих принципів державного управління. Діяльність служб зв'язків з громадськістю в цілісній системі культури суспільства реалізує цивілізаційні функції дотримання прав людини і забезпечення «універсальних ідеалів гуманності, свободи і справедливості» та інших.

Фахівці зв'язків з громадськістю запропонували авторські варіанти класифікації та пояснення принципів держуправління, в тому числі.

PR-служба являє собою спеціальну комунікативно-інформаційну діяльність, яка спрямована на встановлення каналів взаємодії між структурами органів влади і суспільством, а також з іншими суб'єктами соціально-політичного процесу з метою взаєморозуміння і співпраці в суспільстві. Піарники повинні допомагати державним органам влади приймати управлінські рішення і при цьому орієнтувати їх на можливі реакції громадян, створювати громадську думку, зміцнювати свій авторитет, підтверджувати позитивний імідж [94, с. 35]. Також вони зобов'язані брати до уваги особливості всіх інститутів влади.

Для всебічного розуміння піару в державних органах, перш за все, необхідно виявити його функції. Можна позначити такі дві групи функцій як:

1) гносеологічні - характеризують піар як явище, яке здатне відобразити природну і соціальну реальність;

2) соціологічні - пов'язані з різними способами включення досліджуваного об'єкта в соціальну систему. Особливе місце в функціоналі



піару займає інформування, під яким розуміється цілеспрямований відбір оптимізованих фактів для певних сегментів громадськості.

На нашу думку, вказане твердження найбільш конкретизовано висловлює роботу PR-служб в органах державної влади як елемент механізму PR-діяльності в сучасній структурі влади. Дані служби показують вигідну базовому суб'єкту інформацію, вибираючи фактичні дані за принципом відповідності його іміджу.

Особливо важлива в діяльності PR-служб організаторська функція. Вона виражається в вибудовуванні результативних відносин із засобами масової інформації, формуванні умов для взаєморозуміння між суб'єктом і об'єктом інформаційної діяльності [131, с. 60]. Іншими словами, працівники PR-служб організують різні прес-конференції, інтерв'ю тощо.

Сам механізм формування іміджу органів влади в цілому - це багатофакторна взаємодія таких суб'єктів як державна влада, населення, ЗМІ. Більш того, деякі автори виділяють ряд комунікативних стратегій, які дозволять досягти стійкого позитивного іміджу на практиці, наприклад:

- 1) стратегії піднесення себе на тлі приниження інших;
- 2) стратегії презентації проектів, намірів;
- 3) стратегії самопрезентації, що підкреслюють свої гідності [92, с. 150].

Саме завдяки цим і іншим технологіям зв'язків з громадськістю органи влади є важелем формування громадянського суспільства і невід'ємною його частиною. За допомогою зв'язків з громадськістю реалізується діалог представників органів управління і народу. PR-комунікації органів влади і громадськості здійснюють конституційні права громадян в області прийняття суспільно значущих рішень, що в свою чергу підтримує ідею народовладдя.

Освіта сприятливого комунікаційного середовища суб'єкта PR, включаючи і органи державної влади, забезпечується формуванням ряду повідомлень новинного характеру, а саме оперуванням фактами. Новинний характер переданих фактів - це також значимий критерій потрапляння

інформації в ЗМІ. Однак варто зауважити, що далеко не кожна інформація, яка виходить від PR-служб, потрапляє в засоби масової інформації.

Варто погодитися з думкою деяких вчених, які визначили основні ознаки новини, які прямо впливають на PR в органах державної влади:

- 1) своєчасність;
- 2) актуальність;
- 3) інтерес до людини;
- 4) неординарність фактів;
- 5) сенсація;
- 6) новизна і т.д.

Варто сказати, що цінність інформації не може бути абсолютною для кожного, незважаючи на те, що суть новини для PR-фахівця в ідеалі однаково орієнтована на різні ЗМІ.

Однією з цілей PR-служби в органах державної влади є організація та структурування інформаційних даних. У більш розвинених PR-службах застосовуються спеціальні методики, за допомогою яких забезпечується подача інформації, а також скорочується негативна реакція громадськості на ту чи іншу дію.

Таким чином, PR-служби в органах державної влади є важливою складовою державного управління, особливим політико-правовим інститутом, який спрямований на поліпшення здійснення політичних рішень. При цьому PR-служба фактично виконує функції механізму для завоювання і утримання влади і політичного впливу [73].

Можна сказати, що органи влади, які не мають структури в сфері PR, інерційно відтворюють типи і характер прийняття політичних рішень в стилі адміністративно-командної системи. Іншими словами, при наявності подібних структур влада в більшості випадків підтримує адаптацію до умов, що змінюються.

PR-служби в органах влади мають різні назви: прес-служба, департамент зі зв'язків з громадськістю та засобами масової інформації і т.д. Необхідно

пам'ятати про те, що вони не повинні служити методом одностороннього впливу на громадськість, оскільки органи державної влади в діалозі з нею мають велику перевагу і більший вплив.

На думку В.Г. Королько, існує ряд основоположних напрямків роботи PR-служб в державних органах влади. Серед них:

- 1) формування та підтримка контактів з громадянами та організаціями;
- 2) інформування цільової аудиторії про суть прийнятих рішень;
- 3) вивчення реакції суспільства на дії посадових осіб та органів влади;
- 4) прогнозування соціально-політичного процесу та ін.

Головною складовою освіти іміджу органів влади, як ми зазначали вище, видаються ЗМІ. Кожен орган державної влади зацікавлений в різнобічній взаємодії із засобами масової інформації, так як в ході співпраці влади і суспільства вони надають на обидві сторони значний вплив [23]. Засоби масової інформації в якості суб'єкта влади здійснюють державну політику у вигляді поширення інформації про політичні події і соціальне життя суспільства, а також утворюють механізм політичних поглядів і цінностей, які мають прямий вплив на діяльність влади і на відносини між верствами населення.

В останні роки широку популярність набирають мас-медіа, а саме онлайн-версії газет і журналів, сайти, блоги і т.д. Це обумовлюється тим, що на них потрібно незначна кількість витрат, вони володіють швидкістю публікації і поширенням інформації. Можна припустити, що вони фактично зливаються з традиційними ЗМІ. На сьогоднішній день відносини PR-служб, державних органів і журналістів стають більш ефективними.

У зв'язку з цим у сучасних PR-служб утворюється нова мета - це боротьба за встановлення пріоритетів в суспільстві. Цей невід'ємний процес потребує управління. Держава здійснює різні прийоми подібного управління: посилення механізмів реєстрації ЗМІ, залучення їх до відповідальності за відповідні порушення і багато іншого [230, с. 317]. Все це тісно взаємопов'язано з застосуванням адміністративно-правових регуляторів.

На сьогоднішній день в органах державної влади необхідно сформувати чіткий механізм дій у структурі PR-служб. Відповідно, їх діяльність буде результативною тільки тоді, коли органи влади при отриманні повної інформації про громадську думку будуть застосовувати її як частину системи діяльності органів державної влади.

Так як PR-служби органів державної влади є лише частиною державного апарату, то їх робота в основному залежить від принципів, на яких базується діяльність державного апарату в цілому. Ми вважаємо, що для повного функціонування PR-служб необхідні певні умови, основна маса яких в сучасній політичній ситуації, що склалася в Україні, фактично відсутня.

Саме звідси виникають проблеми в діяльності PR-служб органів державної влади. Вони обумовлюються не стільки невисоким рівнем професіоналізму її працівників, скільки станом суспільства в цілому [160, с. 211]. Нестабільність в економіці, одностороннє вплив ЗМІ на громадян як основне джерело поширення PR-інформації дозволяють зробити висновок про те, що для формування в РФ розвинених PR-технологій необхідна велика кількість часу.

Однією з форм взаємодії та взаєморозуміння між органами місцевого самоврядування та населенням, надання сприяння формуванню позитивної громадської думки є зв'язки з громадськістю.

Зв'язки з громадськістю завжди мають соціальний характер, оскільки в кінцевому підсумку орієнтовані на окремі громадські групи і на суспільство в цілому. Тому, виходячи з соціальної природи зв'язків з громадськістю, можна виділити кілька їх основних функцій [14].

Функція соціального партнерства має на увазі, що органи влади, що здійснюють зв'язки з громадськістю, розглядають суспільство і його окремі складові (партії, громадські організації, засоби масової інформації, професійні спільноти і т.п.) як партнерів у досягненні своїх цілей [34, с. 115]. Це означає, що діяльність органів влади не замикається тільки на внутрішніх механізмах, а активно задіє зовнішні зв'язки і ресурси, які є у організацій-партнерів,

соціальних груп і окремих громадян. Функція соціального партнерства служить досягненню як інтересів приватних осіб та окремих організацій, так і загального суспільного інтересу.

Функція соціального просування означає, що здійснення зв'язків з громадськістю дозволить передати і закріпити в суспільстві необхідні взаємозв'язки, установки і уявлення, які стануть важливим засобом досягнення цілей органів місцевого самоврядування.

Функція соціального просування передбачає також формування необхідного громадської думки, здатного впливати на поведінку людей, організацій і різних спільнот [96, с. 42]. Ця функція повинна стимулювати появу в суспільстві свого роду агентів впливу органів влади, що поділяють їх ідеологію і ціннісні установки, в результаті чого створюється ефект присутності у всіх сферах суспільства.

Функція генератора соціальної активності стимулює реакцію на різні ініціативи органів місцевого самоврядування з боку суспільства, змушуючи громадян проявляти себе як активних суб'єктів соціальної дії. Це дозволяє створювати механізм зворотного зв'язку та можливості для вмілого коригування діяльності органів місцевого самоврядування з управління поведінкою.

Основною метою діяльності органів місцевого самоврядування зі зв'язків з громадськістю є формування прозорих взаємин з населенням, громадськими організаціями, засобами масової інформації, політичними партіями, комерційними та іншими організаціями на території, підвищення їх довіри до органів влади, покликаних забезпечити реалізацію їх конституційних прав [138, с. 217].

Основними завданнями політики, що проводиться органами місцевого самоврядування в області зв'язків з громадськістю, є [15]:

– забезпечення відкритості органів місцевого самоврядування для мешканців, громадських, політичних та інших організацій;

- підвищення рівня інформованості населення та інтересу до діяльності органів влади;
- створення стійких контактів і зв'язків органів місцевого самоврядування з усіма суспільно-політичними організаціями та засобами масової інформації, здатними впливати на хід управління та мобілізувати мешканців;
- нівелювання і усунення конфліктних ситуацій, пов'язаних з прийнятими управлінськими рішеннями;
- формування позитивного образу органів місцевого самоврядування як незалежного інституту, покликаного забезпечувати законні права громадян.

Таким чином, зв'язки з громадськістю, враховуючи виконувані ними функції, виступають в ролі універсального інструменту для управління взаємодією органів місцевого самоврядування та різних соціальних груп.

Для реалізації інформаційної відкритості роботи органів місцевого самоврядування та територіального громадського самоврядування можливо запозичення досвіду США в наданні інформації населенню низовими місцевими громадськими асоціаціями, що міститься в інформаційних листах (рішення зборів, опис програм, відомості про інших заходах і послугах, що надаються в районі) [115, с. 119]. Цей метод обміну інформацією та поширення знань про можливості населення щодо участі в громадському самоврядуванні дозволяє інформувати громадян про процеси, що відбуваються на території, шляхом ефективної роботи громадських асоціацій.

Крім цього, проводяться освітні сесії для осіб, що представляють інтерес мікрорайону (наприклад, про порядок звернення до органів місцевої влади, про можливості участі жителів у визначенні міської політики), регулярно здійснюються опитування населення.

На основі отриманих результатів розробляється план розвитку району. У США існує значна кількість публічних інститутів, що виражають групові та індивідуальні інтереси жителів муніципальних утворень [71, с. 8]. Іноді буває

важко провести чітку межу між органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями місцевого населення, оскільки діяльність місцевої влади знаходиться під цивільним контролем і населення використовує надану можливість брати участь в підготовці і прийнятті рішень.

Отже, вважається, що участь населення у формуванні та реалізації прав при вирішенні питань місцевого значення багато в чому залежить від їх обізнаності.

У зв'язку з чим ефективна модель взаємодії органів місцевого самоврядування з населенням вимагає забезпечення інформаційної відкритості з боку органів місцевої влади та своєчасного інформування про підготовку суспільно важливих рішень [16].

Інформаційно-роз'яснювальна робота з громадськістю дозволяє досягти чотирьох основних цілей:

- створення позитивного іміджу органів місцевого самоврядування;
- формування зацікавленості громадян у вирішенні важливих соціально-економічних питань території;
- формування громадської думки з певних питань території;
- залучення населення до участі у вирішенні проблем території.

Ефективна діяльність зв'язків з громадськістю можлива при дотриманні наступних методологічних принципів:

- системність (зв'язки з громадськістю повинні стати системою, а не сукупністю механічно пов'язаних між собою прийомів, методів і процедур);
- адекватність (відповідність предмета, технологій зв'язків з громадськістю цілям і задачам органу місцевого самоврядування);
- прогнозованість (відповідність змісту і результатів перспективної моделі розвитку території з урахуванням змін, що виникають у зовнішньому середовищі);
- гнучкість технологій (зовнішнє середовище є змінною, оскільки на неї впливає багато факторів, тому діяльність по зв'язках з громадськістю повинна бути адекватною змінам).

Процес інформування громадськості можна розділити на три етапи: підготовчий, основний і заключний:

- підготовчий етап включає: експертизу і аналіз цілей, аналіз громадської думки, формулювання завдань;
- основний етап включає: розробку і планування стратегії інформування; створення «інформаційних приводів»; налагодження зв'язків (контактів) з людьми, групами або соціальними верствами населення, від яких залежить успіх справи; проведення рекламно-інформаційної кампанії; поточний моніторинг (контроль) ефективності дій при проведенні заходів по налагодженню зв'язків з громадськістю;
- заключний етап включає: оцінку результатів роботи, аналіз перспектив подальшого розвитку встановлених зв'язків з громадськістю.

Інформування громадськості має бути спрямована на:

- отримання консультацій від громадськості;
- виявлення можливих тенденцій наслідків політики органів місцевого самоврядування;
- вивчення громадської думки, відносини та очікувань громадськості з метою моніторингу відповідних змін;
- налагодження і підтримка двостороннього діалогу, заснованого на правді і повній інформованості;
- запобігання конфліктів і непорозумінь між владою і громадськістю;
- сприяння формуванню взаємоповаги і соціальної відповідальності;
- гармонізацію особистих і суспільних інтересів.

Органами місцевого самоврядування можуть бути використані наступні основні форми підготовки та оприлюднення інформації [17]:

- випуск і поширення бюлетенів (спеціальних бюлетенів), прес-релізів, оглядів, інформаційних збірників, експрес-інформація тощо;



- проведення прес-конференцій, брифінгів, організація інтерв'ю з керівниками органів місцевого самоврядування для працівників вітчизняних і зарубіжних засобів масової інформації;
- підготовка і проведення теле- і радіопередач;
- забезпечення публікацій (виступів) у засобах масової інформації керівників або інших відповідальних працівників органів місцевого самоврядування;
- створення архівів інформації про діяльність органів місцевого самоврядування;
- інші форми поширення офіційної інформації, що не суперечать законодавству України.

На наш погляд, вимогою часу є створення прес-служб органів місцевого самоврядування. Основними інструментами взаємодії прес-служб органів місцевого самоврядування з громадськістю можуть бути: брифінг; прес-реліз; анонс; прес-пам'ятник; пакети для преси або медіа-комплекти; «Радіозаготівка»; прес-конференція; інтерв'ю; виставки; газетні статті; газетні реклами і вкладки, підготовка буклетів та брошур; громадські слухання, громадські дорадчі комітети; опитування громадської думки; веб-сторінки.

Брифінги є короткими презентаціями для обраних офіційних представників і засобів масової інформації, щоб вони були проінформовані про хід виконання конкретної програми.

Прес-реліз – це повідомлення, що містить важливу новину або корисну інформацію для широкої аудиторії.

Друковані презентаційні та інформаційні матеріали - буклети, брошури, листівки, плакати, вісники - дозволяють контролювати процес створення позитивного іміджу органів місцевого самоврядування [113, с. 194].

Практика показує, що позитивні результати досягаються при безпосередньому спілкуванні посадових осіб органів місцевого самоврядування з громадянами в установах або по телефону. З цією метою практикуються гарячі лінії для прийому злободенних запитів населення,

публікуються номери керівників і служб, за якими громадяни можуть отримати необхідну інформацію.

Важливе значення в регулюванні взаємовідносин між громадянами і органами влади грає прийом громадян відповідними посадовими особами, а також робота зі зверненнями громадян.

Прес-конференція – це зустріч офіційних осіб з представниками засобів масової комунікації, проводиться з метою надання журналістам важливої інформації та роз'яснення їхніх питань [59, с. 57]. Така форма взаємовідносин органів місцевого самоврядування із засобами масової інформації є досить поширеною. Однак часто саме недосконала організація прес-конференцій або інших заходів стає причиною різного роду конфліктів між владою і журналістами.

Брифінг – коротке інформаційне повідомлення для групи журналістів, яке, як правило, робиться офіційною особою, представником уряду або якихось високих інстанцій [59, с. 57]. Це досить мобільна комунікативна форма. До неї вдаються в тих випадках, коли необхідно поширити термінову інформацію, в тому числі про несподівані, непередбачувані події.

Серед сучасних методів комунікації з громадськістю можна виділити публічні дебати, форуми, сторінки в соцмережах, інтернет-конференції, прес-клуби, електронні видання.

Органи місцевого самоврядування повинні активно використовувати такі інструменти комунікації, як офіційний сайт і інші інформаційні технології.

Електронні інструменти надають широкі можливості для поліпшення демократичної практики та участі організованого громадянського суспільства.

Взаємодія влади з громадськістю через інформаційні ресурси є важливим інструментом налагодження партнерських відносин між ними, поліпшення діяльності самої влади. Це передбачає не тільки надання, а й обмін інформацією. Для реалізації цього необхідний відповідний рівень

інформаційних технологій і забезпечення ними всіх задіяних сторін, тобто як органів влади, так і широкого кола громадськості.

До основних елементів електронного управління відносяться:

- інформування громадян (відкритий доступ громадян до інформаційних ресурсів, які не уявляють державної таємниці, оприлюднення прийнятих документів);
- взаємодія з громадянами (спілкування громадян і представників влади для обговорення прийнятих рішень, проектів документів та інших цілей);
- обслуговування громадян (надання необхідних документів, реєстрація правових актів і т. д.).

Завдяки використанню інформаційно-комунікативних технологій громадянин має всі можливості брати участь у прийнятті рішень і бути залученим до процесу управління.

Крім цього, органи місцевого самоврядування по соціально значущих питань повинні використовувати інтернет-ресурси, в тому числі власні сайти. Це досить важливий механізм, який повинен бути пріоритетним в роботі органів місцевого самоврядування з громадською думкою [164, с. 7].

У зарубіжних країнах, що мають багаторічний і навіть столітній досвід взаємодії органів влади з громадськістю, технології взаємодії влади з громадськістю отримали подальший розвиток.

Сьогодні на їх основі формуються нові форми і засоби залучення громадськості до спільного з владою вирішення існуючих проблем; органи влади залучають громадськість для покращення своєї діяльності, особливо при наданні послуг населенню і при вирішенні проблем, що виникають у окремих громадян (розгляд скарг і т. д.).

Розглядаючи нові форми такого співробітництва, американський дослідник Джон Клайтон Томас виділяє 5 основних з них:

- омбудсмени та центри громадської активності;
- спільне виробництво і надання послуг;

- волонтерство;
- інституціалізація ролі громадськості в процесі прийняття рішень;
- структури для захисту інтересів громадян.

Використання цих форм співпраці влади з громадськістю корисні як для владних структур, так і для громадських об'єднань та окремих громадян.

Розглянемо їх більш детально.

#### 1. Омбудсмени і центри громадської активності.

Омбудсмен (нововведення, запозичене зі Скандинавії) - це нейтральне особа, наймається урядом і служить для того, щоб допомогти громадянам в отриманні відповідей на їх запити або скарги щодо діяльності влади, а іноді і діяльності приватних підприємств. На підставі їх незалежності омбудсмени працюють на користь громадян, без побоювання гніву з боку влади [199].

Центри громадської активності. Функція центрів громадської активності може бути описана як адміністративні омбудсмен-офіси з однією різницею - особлива увага приділяється скаргам на діяльність приватних підприємств.

Центри громадської активності особливо важливі на місцевому рівні [199]. У США громадяни можуть звертатися зі скаргами і запитами фактично по будь-якої послуги, яка надається місцевою владою, за винятком служби громадської безпеки, для якої існує окремий процес скарг.

Коли скарга або запит отримано, Центр громадської активності через мережу Інтернет відсилає її у відповідний міський відділ, таким чином забезпечуючи функцію clearinghouse для тих громадян, які не знають, як працювати з міською бюрократією і вимагати реалізації своїх прав [199].

Крім зазначених видів діяльності, Центр громадської активності також «тримає руку на пульсі» відомчих відповідей на кожну проблему, кожен запит і кожну скаргу і інформує громадян про шляхи вирішення їх питань.

Після завершення розгляду проблемного питання відповідним відділом міської ради центр посилає громадянину листівку, ніж вимагає дати оцінку за результатами відповіді відділу.

Інститут омбудсмена і центри ділової активності можуть бути ефективним інструментом у вирішенні як скарг громадян, так і їх проблем в цілому.

Основними характеристиками інституту омбудсмена є:

- прозорість;
- демократичність і незалежність;
- безкоштовність і доступність звернення до омбудсмена;
- відсутність формалізованих процедур розгляду скарг і звернень;
- гласність та поширення інформації про порушення прав і свобод людини в державі.

## 2. Спільне виробництво і обслуговування.

Замість того щоб бути тільки користувачем послуг, окремі громадяни і групи громадян об'єднуються з органами влади для створення і надання послуг. Таким чином, представники влади та громадськість формують характер і очікувані результати послуг [212, с. 715].

## 3. Волонтерство.

Громадяни можуть також виступати в якості добровольців, які витрачають свій час на те, щоб допомогти владі в наявності різноманітних послуг. Хоча загальне виробництво послуг в західних країнах зустрічається частіше, така форма, як волонтерство, зараз набуває все більш важливе значення. Саме поняття «волонтер» йде від лат. *voluntarius*, що означає доброволець, діяч за власним бажанням, власної волі.

Волонтерство передбачає безкоштовну працю на користь інших громадян і суспільства в цілому [212, с. 715]. Це, як правило, роблять люди, які мають чітко виражену життєву позицію, прагнення допомагати іншим.

У західних країнах волонтерство набирає все більших обертів. Багато волонтерів працюють у лікарнях, в органах охорони правопорядку, в структурах соціальної допомоги і тому подібне.

## 4. Інституціоналізація ролі громадськості в процесі прийняття рішень.

Таким чином, PR-служби органів державної влади мають широким колом повноважень і функцій. Їх діяльність сприяє конструктивному діалогу влади і суспільства. Саме тому в їх взаємодії потрібно більш активно застосовувати технологічні можливості PR-служб. Крім того, в діяльності PR-служб повинна міститися не тільки пропаганда успіхів владних структур [199]. Даний підхід дозволить зміцнити довіру населення до державних структур.

Інституційна роль громадськості в прийнятті рішень є одним з кращих засобів забезпечення довгострокового успіху залучення громадськості. Надана громадськості можливість впливу на існуючі ресурси забезпечує її активність.

Таким чином, в діяльності органів місцевого самоврядування важливе місце займають зв'язки з громадськістю, які є спеціалізованою громадською діяльністю, спрямованою на створення, підтримку і розвиток взаємодії і взаєморозуміння між органами місцевого самоврядування та населенням.

Даний інструмент дозволить не тільки стимулювати участь населення в місцевому самоврядуванні, а й забезпечить підтримку громадськістю соціально-економічних перетворень, консолідує населення і влада у вирішенні суспільних проблем, тим самим підвищивши ефективність органів місцевого самоврядування.

### **2.3. Інформаційні потоки як складова соціально-психологічного механізму публічного управління.**

У будь-якому соціумі складається система суспільних відносин. Це відбувається шляхом формування і постійного використання тих чи інших прийомів комунікативного впливу. Наприклад, при вступі в правові відносини люди керуються правосвідомістю і нормами права, які панують в даному суспільстві, а вступаючи в моральні відносини, індивіди керуються моральними нормами: уявленнями про добро і зло, честі, совісті, порядності і борг.

Управління взаємодією соціальних груп, людських спільностей в процесі їх діяльності, досягається шляхом соціального регулювання, де інструментом виступають суспільні зв'язки. У загальному вигляді систему громадських зв'язків можна представити як процес соціальної комунікації. Він є необхідною ланкою при здійсненні соціальної взаємодії і першорядним суб'єктом впливу при управлінні суспільними відносинами.

Взаємовідносини людини і власності, людини і політичної системи, людини і ринку праці, людини і соціальної сфери, людини і системи освіти, людини і культури, а також політична, економічна конкурентна боротьба – все це забезпечується регулюючими функціями громадських зв'язків [197, с. 215]. Через них реалізується потреба частин соціального організму один в одному.

Однією з основоположних теорій в розумінні філософії суспільних зв'язків представляється концепція американського соціолога-теоретика Т. Парсонса про інформаційний обмін взаємодіючих систем і підсистем. Ключовою ідеєю Т. Парсонса є вираження соціального процесу через процес комунікації значень і символів. Іншими словами, будь-який процес передачі інформації орієнтований на розвиток соціальних відносин. На думку Т. Парсонса, рух інформації виступає каталізатором соціальних процесів і безпосередньо впливає на стійкість суспільства [88, с. 194]. Теоретик стверджує, що будь-яка система контролюється такою підсистемою, яка володіє великим інформаційним потенціалом і при споживанні вимагає найменшу кількість енергії. Сама соціальна дія розглядається як процес досягнення мети і характеризується символічністю, мотиваційністю, ситуативністю і системністю. Його структурними елементами є: мета, засоби, умови і норми. На думку Т. Парсонса соціальна взаємодія завжди заснована на очікуваннях людей по відношенню один до одного [18].

Автором передбачається, що кожен із суб'єктів соціальної взаємодії націлений, в кінцевому підсумку, на отримання максимального задоволення від вчиненого ним дії і отриманого результату. За умови досягнення даного у взаємодії з іншою дійовою особою, народжується прагнення до продовження

дії. Також, кожен з учасників приходять до формування картини очікуваних дій в кожній з певних ситуацій [42, с. 135]. Іншими словами, ступінь виправданості сформованих очікувань безпосередньо впливає на рівень стабільності всієї системи, будь то її соціальна або політична формація.

Таким чином, можна простежити картину соціальної взаємодії між громадськістю та владою, де населення відчуває певні очікування, а суб'єкти політичної еліти пристосовують дії до очікувань перших. Згодом народжуються взаємні очікування. Протягом їх тривалого існування складаються соціальні норми, що регулюють соціальну взаємодію, і розподіляються ролі. Зрештою, результатом є внутрішня узгодженість двох соціальних систем. І чим вище частота безпосередньої, тісної соціальної взаємодії, тим більш інтегрована система, тим вище її стійкість до змін, відповідно до теорії Т.Парсонса. Важливо відзначити, що в умовах сучасної соціальної та економічної нестабільності, стійкість до зовнішніх впливів стає для політичної системи найважливішим гарантом збереження її легітимності.

Однак, структурно-функціональна теорія Т. Парсонса відображає картину стану соціальних взаємодій лише в статичному її стані. При аналізі суспільних протиріч, соціальних змін його теорія ледь застосовна. У контексті обґрунтування ролі політичних процесів у житті суспільства та закономірностей розвитку людських взаємодій виникає необхідність у використанні досліджень динамічного характеру суспільних відносин [174]. Тут, однією з основоположних, виступає концепція соціальної дії Ю. Хабермаса.

У його розумінні, суспільство є продуктом людської взаємодії. Комунікативна дія по ю. Хабермасу виражається у вільній угоді учасників для досягнення спільних результатів у певній ситуації. Ю. Хабермас знаходить зв'язок в раціональній поведінці індивіда і здатності особистості до активного функціонування у вільних асоціаціях громадськості [19]. Участь в такого виду асоціаціях дає можливість виробляти нові позиції, комунікаційні смисли і ціннісні установки. Це стає можливим за рахунок вільного вступу в



асоціативні структури і вільна побудова індивідуальних комунікаційних проектів.

При самому поверхневому аналізі, можна помітити, що весь спектр цих дій притаманний соціальним комунікаціям між владою і суспільством.

Таким чином, можна дійти висновку, що соціальна поведінка суб'єктів політичної влади, розрахована на досягнення взаєморозуміння між людьми – єдиний легальний шлях до вирішення соціальних, національних і культурних конфліктів у сучасному світі.

PR-діяльність як каталізатор соціального процесу. Комунікаційний підхід до обґрунтування сутності влади.

Значимість комунікації, яка виступає предметною областю знань і професійною сферою діяльності, в розвинених країнах, в тому числі і в Україні, постійно зростає [76, с. 134]. Це пов'язано з тим, що «варто змінити її форму, її засоби, і вона тут же змінить природу груп і форму самої влади» [20] таку тезу висловив французький дослідник С. Московичі. Він бачить комунікацію надзвичайно соціальним процесом.

В рамках комунікаційного підходу політична влада бачиться не стільки обмежена в часі і просторі субстанція впливу, підпорядкування, сили. Вона постає різновидом соціальної взаємодії політичних суб'єктів, специфічною формою соціальної комунікації між суб'єктами і об'єктами політичної діяльності з приводу отримання, зберігання, відтворення і трансформації політичної інформації. Зрештою, метою держави стає вироблення адекватних або неадекватних політичним цінностям суспільства рішень.

Найцікавішою в рамках комунікаційного підходу до обґрунтування влади представляється онтологічна концепція Х. Аренд, що зводиться до того, що політика – це дія на основі переконання [150, с. 42]. Ексклюзивність учасників політичної комунікації виражається в їх свободі і рівності. Таким чином, для збереження балансу суспільних відносин і сам інститут влади повинен відповідати здатності діяти гуманно, спільно і в злагоді один з одним. На думку Х. Аренд, влада – це не власність або властивість окремого суб'єкта,

а багатостороннє інституційнє спілкування [150, с. 42]. Влада виникає тільки тоді, коли у індивідів з'являється потреба об'єднатися, жити і діяти в злагоді. Іншими словами, необхідність у соціальному консенсусі вступає в пряму залежність з характеристиками життєздатності державного апарату.

Токованіє природи влади в такому вигляді істотно відрізняється від парадигми М. Вебера, який визначав владу як можливість суб'єктом здійснювати свою волю в рамках соціальних відносин всупереч всякому чиниться опору [21]. Для Х. Аренд такий вплив називається насильством. На підтвердження цьому вона висуває тезу: «силою є те, чим певною мірою володіє кожна людина від природи і що він дійсно може називати своїм власним; владою ж, за своєю сутністю, не володіє ніхто, вона виникає між людьми, коли вони діють спільно і вона зникає, як тільки вони знову розсіюються» [22].

На її думку, владу не можна накопичити як силу-вона потребує постійної актуалізації.

Демократично обраний представник повинен підтримувати основу своєї влади шляхом постійних громадських дискусій і контактів зі своїми товаришами з політичних переконань. Влада як легітимна освіта може бути виведена лише з визнання громадськістю її авторитету [184, с. 7]. Однак, слід пам'ятати, що громадська думка настільки ж динамічна у своєму розвитку, скільки важкодоступна і без постійної підтримки як невід'ємна основа влади буде втрачена. Так, можна дійти висновку, що легітимність влади визначається процесом соціальних комунікацій.

Ще одним опонентом теорії політичної влади М. Вебера став німецький соціолог Н. Луман. На його думку, політична влада є ядром і життєвим центром будь-якої політичної системи, яка, в свою чергу, інтегрується в суспільство за допомогою комунікації [23] у такому розумінні, комунікація здатна організувати функціонування політичної влади.

Відмітна позиція М. Лумана в тому, що влада не позбавляє підвладного права вибору, вона тільки звужує його перспективи. Політичні еліти здатні до

отримання більшої силової заходи, якщо виявляються можуть домагатися визнання своїх рішень при наявності привабливих альтернатив дії або бездіяльності. Зі збільшенням свобод підлеглих, влада повинна тільки посилюватися. Саме комунікативне розуміння влади здатне розкрити всі можливі джерела її зловживання. Іншими словами, в умовах політичного плюралізму і багатопартійності, рівень легітимності державного апарату тільки зростає. Тут же можна зробити висновок, що до насильства вдаються через нестачу влади.

Спираючись на останні дослідження в галузі політичної соціології, можна вивести портрет сучасного громадянина, який втрачає політичну суб'єктність, поступово перетворюючись на об'єкт політики [209, с. 331]. Метою влади стає одностороннє включення об'єкта в усталений владний порядок соціально-політичного середовища. Завдання такого впливу лише знайти больові точки, через які можна здійснити ефективний політичний вплив.

На думку деяких вчених, можна стверджувати, що більшість сучасних легітимаційних технологій в Україні мають переважно спадний і певною мірою маніпулятивний характер. Особливості сучасного процесу легітимації влади створюють широкі можливості для комплексного маніпулювання людьми через почуття, інстинкти, потреби, ефекти сприйняття, замість традиційних методів впливу на розум людей за допомогою ідей. Поряд з прийнятим в науці і практиці поділом технологій легітимації влади на раціональні і нераціональні в рамках раціональної групи вважається важливим виділяти формальні (або політико-правові) і неформальні технології і механізми [45, с. 50]. До формальних технологій і механізмів легітимації влади він відносить вибори і референдум, до неформальних – побудова персонального або інституційного іміджу, символну політику, політичну комунікацію. Так, політична комунікація бачиться «найменшим із зол» в інструментарії, використовуваному політичною елітою для становлення і підтримки процесу легітимізації влади.

Говорячи про нинішні реалії, можна впевнено помітити, що сучасна українська виконавча влада відчуває особливу потребу в нових формах і методах взаємодії з суспільством. У заданих умовах маніпулятивні технології перестають надавати належний ефект, по спадаючій йде траєкторія легітимізації влади. Положення економічної і політичної нестабільності, де перехідний стан українського суспільства проявляється у високому ступені соціальної конфліктності, відчуженості громадян від влади, відсутності підтримки суспільством державних рішень і, в кінцевому рахунку, в неефективності всієї системи виконавчої влади, актуалізує справжню проблему.

В умовах якісних змін суб'єктів управління, як пише Ю.М. Канигін, відбувається «зміна комунікативного простору, перетворення комунікації із засобу спілкування в самостійну силу соціальної динаміки, зростання нестабільності і катастрофічних явищ в суспільстві» [24]. Слід зазначити, що в наукових працях з даної тематики акцентується увагу не на функціонуванні системи в цілому в процесі управління, а на її структурі, на принципах побудови нової структурної організації: на умовах її виникнення, розвитку та само ускладненню. У зв'язку з цим ми розглядаємо використання комунікації в якості соціальної технології управління процесів самоорганізації та саморегуляції взаємодії органів державної влади і місцевого самоврядування.

Соціальні технології в рамках синергетичного підходу дозволяють здійснювати «м'які» управлінські впливи, які впливають на існуючі соціальні системи і поступово змінюють їх в сприятливу сторону [147, с. 79]. Підставою виділення комунікації для розгляду її в якості соціальної технології служать кілька теоретичних тверджень і практичних фактів:

- 1) «перцептуальний цикл» У. Нейссера пояснює, яким чином сприймається індивідом інформація змінює «орієнтуючу схему» індивіда, що, в свою чергу, призводить до зміни складу інформації і, як підсумок, призводить до зміни реальності як «орієнтуючої схеми»;

2) важливим підходом в розвитку інформації стало вважатися не творення і знання, а залучення;

3) в сучасних медіа особливо важливою стає функція кому-нікатівного посередника, тобто донесення інформації до аудиторії (іноді широкої, а іноді і вузьконаправленої) за допомогою нових технічних можливостей. Ця функція по доставці стає більш важливою, ніж інформаційна функція медіа;

4) відбувається медіалізація індивідів, в умовах Інтернет-середовища вона набуває особливі характеристики і смисли. У цьому контексті «зворотний зв'язок» розглядається не просто як реакція аудиторії (в разі державної і муніципальної влади - громадянське суспільство), а як вміння комунікатора змодельовати реакцію потрібних йому цільових аудиторій і навіть сформувані нові аудиторії, а також як спосіб мінімізації випадків нерозуміння у всіх учасників комунікаційного процесу і зближення їх ключових цінностей.

Синергетичний підхід має на увазі факт самоорганізації системи через ефект кооперації між її елементами. Прийнято вважати, що переважно нові форми організації системи виникають спонтанно, без явного зовнішнього впливу. Як зазначають деякі вчені, в умовах флуктуацій середовища, що запускають структурні зміни з метою збереження організації, і в діапазоні, обумовленому цим вимогою, система виробляє безперервний синтез власних поведень [123, с. 9]. Цей еволюційний процес зміни власних поведень, як уже зазначалося, не може бути поставлено унікальним чином і називається природним дрейфом. Проте інструментом цього природного дрейфу служить випадковий вибір. Саме випадковий вибір в соціумі забезпечує флуктуації (багаторазово змінюється значення величини) і створює платформу для формування нових напрямків розвитку [25].

Роль комунікації полягає в творенні базової системи координат по конструюванню реальності. При цьому комунікація є «спочатку соціальної (причому єдиною спочатку соціальної) операцією». Спираючись на теоретичні погляди Ю. Хабермаса, можна прийти до висновку, що розум обмежений умовами комунікації, таким чином, породжені моделі управління також

залежать від комунікації. У зв'язку з цим новий стан індивіда як медіаєдінці дозволяє відстежувати траєкторії його виборів, що визначають не тільки власну поведінку індивіда, але і виникають соціальні тенденції.

Для такого аналізу вибудуємо дві лінії ціннісно-нормативних тимчасових координат: історично складаються принципи соціокультурного поведінки і негайна ситуація конкретного етапу розвитку суспільства. Для першого важливий набір вже діючих ціннісних нормативів і їх спадкоємність, для другого - наявність вторгаються чинників ззовні, які створюють систему соціальних індикаторів різних ціннісно-нормативних проявів, які ускладнюють проблему вибору дії індивіда [198, с. 25]. Якщо врахувати, що «для синергетичного підходу характерний відмови від обліку всіх властивостей мікроструктури в колективній організації матерії, істотні лише макропараметри, що визначають власну поведінку», то перша система координат дозволить розглянути процеси флуктуації нормативно-ціннісного поведінки індивідів в контексті еволюційної вертикалі розвитку конкретного суспільства. З іншого боку, якщо враховувати, що в сучасному світі розвиненого інформаційного простору аудиторія розпадається на сегменти і фрагментарна, то домінуючу роль починають грати не технології великих ідей, а «вміння змодельовати реакцію потрібних комунікаторів», «зблизити їх ключові цінності» [102, с. 57]. І в цьому плані друга система координат дозволяє аналізувати горизонтальне прояв багатофакторного простору одномоментного вибору індивіда-актора.

Для сучасного державного управління ці координати аналізу дозволяють не тільки приймати рішення з поправкою на «зворотний зв'язок» з громадянським суспільством, а й впливати через комунікацію на переваги, очікування та вибір індивідів.

Кажучи про нові технології управління, необхідно акцентувати увагу державної влади та органів місцевого самоврядування. Тому що ці види управління за своєю суттю найбільш консервативні, найбільш замкнуті, а також найбільш схильні до тоталітарного стилю і ієрархічної

підпорядкованості, що властиво українському суспільству. В умовах відкритості, що диктується інформаційним суспільством, виникає необхідність пошуку нових методів управління [29].

Згідно соціально-синергетичного підходу в управлінні важливо не тільки виявити соціальні тенденції в період флуктуації, але і, в міру можливості, впливати на процеси, що відбуваються в точці біфуркації. На думку О.А. Музики і В.В. Попова, «точка біфуркації - такий період у розвитку системи, коли колишній стійкий, лінійний і передбачуваний шлях розвитку системи стає неможливим, це точка критичної нестійкості розвитку, в якій система перебудовується, вибирає один з можливих шляхів подальшого розвитку, тобто відбувається якийсь фазовий перехід. Точка соціальної біфуркації може розглядатися як деяка соціальна реальність, а не просто як сукупність готівкових ставлення» [157, с. 63]. Ініціювання людиною в медіапросторі комунікативних процесів створює біфуркаційних поле турбулентності ціннісно-нормативних потоків [30].

Ряд наукових діячів, які застосовували синергетичний підхід в пізнанні суспільства, соціальних систем, дали визначення поняттю «соціальна біфуркація». Так, Ю.М. Канигін визначив її як стан суспільного життя, де втрачається єдність зв'язків і відносин, встановлених на певній стадії розвитку. Вона надає суспільству кілька варіантів свого розвитку, щоб якісно змінити свій стан.

В.І. Карасьов порівнює соціальну біфуркацію з революцією, перехідним процесом, стрибком в зміні соціуму, де дії об'єктивних законів опосередуються свідомістю людей.

Деякі автори проводять паралель з катастрофою, яка ставить перед суспільством завдання негайного вибору свого подальшого розвитку [100, с. 59]. На його думку, соціум перебуває в такому стані, при якому воно позбавлене пам'яті і його еволюція залежить від випадкових факторів, які в цей момент впливають на соціальну систему. Він також зазначає, що суспільство проходить точку біфуркації не в одну мить, день, а на це йде певна

кількість часу, в ході якого соціальні системи суспільства кардинально змінюють свою змістовну сутність.

Л.Д. Бевзенко визначає точку соціальної біфуркації моментом, коли втрачається стійкість соціальної системи, яка тягне за собою спад організаційної складової або повну її заміну самоорганізаційної складової [8].

Точка біфуркації соціальної системи означає занурення цієї системи в хаос. Хаос, що не дивно, несе з собою творчу енергію, він сприяє інтенсифікації процесів перетворення всередині соціальної системи, завдяки яким відбувається перехід системи зі старого в новий стан. Саме хаос сприяє стійкості динамічного розвитку соціуму. На ступінь конфліктності соціуму і інтенсивності процесів перетворення біфуркації впливає рівень розриву між стагнує правилами політичної поведінки керуючої еліти, їх уповільненою реакцією на зміни, що відбуваються в соціумі, і накопиченими всередині і ззовні конкретного суспільства політичних, економічних і ін. Чинників, що вимагають змін.

Синергетичний підхід має на увазі, що соціальні системи і структури схильні до самоорганізації, тобто до спонтанного впорядкування, а саме переходу від хаосу до порядку.

Процеси самоорганізації в умовах інформаційного управління будуються на які обмінюються комунікативних потоках: з одного боку, ініційованих медіаізованими індивідами, з іншого, що проектується структурами влади [121, с. 59]. Незважаючи на стан хаосу, в точці біфуркації процес самоорганізації будь-яких систем цілеспрямований. Саме ця властивість дозволяє вибудувувати управлінські методики. Цілеспрямованість самоорганізації індивідів спрямована на вибір найбільш прийнятних сценаріїв майбутнього з метою розв'язання кризових і суперечливих ситуацій, властивих реальності. Цілеспрямованість самоорганізації управлінських структур спрямована на вибір найбільш ефективних форм і способів управління, що забезпечують стабілізуючий стан суспільства.



Одна з рис виділеного явища «геоінформаційної культури безпеки» полягає в умінні людей консолідуватися в глобальному соціальному просторі з метою відстоювати нові «правила заборони». Оскільки медіаізований індивід здатний акумулювати навколо себе зацікавлену аудиторію, яка формує свої ціннісно-нормативні «орієнтують схеми», а прагнення цих локальних спільнот вибрати найбільш прийнятні сценарії майбутнього, мінімізуючи загрози і ризики, породжені кризами і протиріччями суспільства, в якому вони існують на даний момент, то всередині цього локального співтовариства формується глокалізована геоінформаційна культура безпеки. Роль комунікації полягає в творенні базової системи координат по конструюванню нової реальності при переході соціуму в новий стан [26].

Механізмом соціального контролю в цій дихотомії самоорганізації виступає феномен «довіри» [109, с. 343]. Наприклад, насичення державою інформаційного поля одноплановими матеріалами, які відображають одиничну точку зору, пропагують певні погляди і уникають освячення насущних проблем, все це сприяє зниженню рівня довіри суспільства до органів влади, падіння рівня громадянської активності та формування інших структур, які не підвладних діючої влади.

В умовах самоорганізації, коли медіаізовані індивіди створюють на мікрорівні острівці випадкового, спонтанного порядку, використання соціальної технології управління комунікацією може привести як до позитивних наслідків, так і до інтенсифікації деструктивних процесів перетворення соціальної системи. Сучасна ситуація політичного і економічного перетворення українського суспільства може служити прикладом, коли нормативно-ціннісні представлення ліберально налаштованої інтелігенції на макрорівні надавали вирішальний вплив [61, с. 117]. Ці інтереси підігрівалися через засоби масової комунікації в цивільному співтоваристві. Проте громадянське суспільство, занурене в хаос політичних, економічних і соціальних трансформацій, почало формувати в собі нові «орієнтують схеми», які виникали спонтанно спочатку у вигляді актів опору (страйків, мітингів),

пізніше у вигляді громадських ініціатив (наприклад, соціальні мережі автомобілістів, проект сканування стану доріг в Україні) [26].

Для аналізу використання комунікації в якості соціальної технології в умовах інформаційного управління необхідно виділити набір емпіричних індикаторів: переваги соціального суб'єкта в контексті нелінійного розвитку суспільства; системна неоднорідність громадянського суспільства; доброзичливість політичного клімату і політичних можливостей; інноваційні моделі владних взаємодій і цивільних ініціатив.

Вивчення громадської думки як реакції суспільства на ті чи інші явища, процеси, чинники залишається актуальним. Однак перестає бути панацеєю. Ще Е. Ноель-Нойман в своїй роботі «Спіраль мовчання» виявила певну закономірність, яку назвала «спіраллю мовчання». На думку, Е. Ноель-Нойман, для індивіда важливо вловити дух часу і зрозуміти, що йому відповідають його власні переконання, що з ним згодні такі сучасні, розумні або просто кращі люди. Однак, не знаходячи підтримки в більш широких колах, ці індивіди починають замикатися в мовчанні, «залишаються» німими» [151, с. 117]. У період біфуркації мовчання індивідів не піддається навіть масованому впливу ЗМІ. Показовим в цьому плані стали вибори Д. Трампа на посаду американського президента. Коли все екзотично віщували перемогу представнику правлячої еліти – Х. Клінтон, а медіа інтенсивно вело війну проти Д. Трампа, «німе» співтовариство виступило скоріше не за Д. Трампа, а проти діяльності правлячої еліти.

Слід зазначити, що, хоча громадська думка формується самостійно, в деякому сенсі стихійно, воно все-таки на певних стадіях розвитку починає регулюватися владними структурами через мас медіа. В цьому плані суспільна думка починає грати роль соціальної технології і в умовах інформаційного управління державної та муніципальної служби виступає в якості механізму регуляції соціального існування. Громадська думка вбирає в себе усталені цінності, погляди, оцінки, які в своїй єдності допомагають суспільству вибрати той шлях розвитку, який буде в найбільшій мірі відповідати їх потребам [27].

Під підсумком визначимо: якщо рівень легітимності влади можна зіставити зі ступенем розвитку суспільних комунікацій і його зростання безпосередньо залежить від плюралізму політичного процесу, що передбачає в даному контексті легальне зіткнення інтересів і дискусії між прихильниками різних точок зору, то якісна реорганізація системи управління суспільством повинна будуватися, в першу чергу, на розробці і впровадженні принципів демократичного управління. Така базисна модель має на увазі виступ суб'єкта і об'єкта не як протистоять один одному елементів, а в якості рівноправних і взаємозалежних частин. Необхідним стає створення механізмів взаємодії влади і суспільства на основі конструктивного діалогу, технологій, спрямованих на пошук компромісів і солідарне вирішення конфліктів. Саме цими принципами в побудові комунікаційної політики слід керуватися політичній еліті для збереження стабільності існуючої політичної системи. Таким чином, спільним знаменником нової ідеології публічного управління має стати теза про те, що в сучасних умовах ефективність вирішення суспільних завдань визначається не стільки бюрократичною ієрархією або ринково-державним менеджментом, скільки побудовою міцного комунікаційного мосту між державою з суспільством. За таких умов інструмент комунікативного впливу влади стане найважливішим гарантом збереження її легітимності.

Держава і суспільство існують всередині інформаційного простору, яке вони самі формують за рахунок передачі різної інформації за допомогою комунікативно-інформаційних технологій.

Нові інформаційні та інтернет-технології дозволяють засобам масової комунікації стати самостійним актором, здатним впливати на суспільство і держава, а соціальна комунікація в умовах інформаційного суспільства постає як процес самоорганізації смислових структур у соціальній динаміці.

Синергетичний підхід дозволяє одночасно вивчати протікають суб'єктно-об'єктні відносини в соціальних системах, а також процеси, що

сприяють конструювання певних образів суб'єктів, соціальних зв'язків, соціальної реальності.

## **Висновки до розділу 2**

Слід зазначити, що процес прийняття політичних рішень у державі, будучи багаторівневим і комплексним явищем, являє собою постійну взаємодію детермінант наступних рівнів:

– глобального рівня: політичні рішення стають елементом функціонування полииерархической міжнародної системи, залежать від різних видів упорядкування міжнародної анархії – міжнародної структури, міжнародних інститутів, міжнародного права, які об'єктивно обрамляють цей процес;

– державного рівня: політичні рішення виступають результуючою діяльністю держави, включають в себе динаміку внутрішньої політики держави, її економічні, політичні, соціокультурні характеристики, феномен і безпосередню діяльність бюрократії, організуючою внутрішньодержавну середовище процесу прийняття політичних рішень, національні особливості зовнішньої та внутрішньої політики, мобілізаційні можливості держави;

– субдержавного рівня: політичні рішення є одним з важливих результатів діяльності політичної системи у взаємодії з суспільством, залежать від індивідів і соціальних груп, особливостей процесів їх сприйняття, осіб, що приймають політичні рішення, соціальної згуртованості та процесу мобілізації суспільних ресурсів з боку держави.

PR-діяльності підприємств спирається на якісне функціонування механізму системи управління, сукупність методів, дій, заходів, що забезпечують досягнення основних цілей діяльності підприємств. Дослідження PR-діяльності на основі запропонованих методологічних підходів дозволить підвищити її ефективність.

PR-служби органів державної влади мають широким колом повноважень і функцій. Їх діяльність сприяє конструктивному діалогу влади і суспільства. Саме тому в їх взаємодії потрібно більш активно застосовувати технологічні можливості PR-служб. Крім того, в діяльності PR-служб повинна міститися не тільки пропаганда успіхів владних структур. Даний підхід дозволить зміцнити довіру населення до державних структур.

Інституційна роль громадськості в прийнятті рішень є одним з кращих засобів забезпечення довгострокового успіху залучення громадськості. Надана громадськості можливість впливу на існуючі ресурси забезпечує її активність.

В діяльності органів місцевого самоврядування важливе місце займають зв'язки з громадськістю, які є спеціалізованою громадською діяльністю, спрямованою на створення, підтримку і розвиток взаємодії і взаєморозуміння між органами місцевого самоврядування та населенням.

Даний інструмент дозволить не тільки стимулювати участь населення в місцевому самоврядуванні, а й забезпечить підтримку громадськістю соціально-економічних перетворень, консолідує населення і влада у вирішенні суспільних проблем, тим самим підвищивши ефективність органів місцевого самоврядування.

Визначено, якщо рівень легітимності влади можна зіставити зі ступенем розвитку суспільних комунікацій і його зростання безпосередньо залежить від плюралізму політичного процесу, що передбачає в даному контексті легальне зіткнення інтересів і дискусії між прихильниками різних точок зору, то якісна реорганізація системи управління суспільством повинна будуватися, в першу чергу, на розробці і впровадженні принципів демократичного управління. Така базисна модель має на увазі виступ суб'єкта і об'єкта не як протистоять один одному елементів, а в якості рівноправних і взаємозалежних частин.

Обґрунтовано, що необхідним стає створення механізмів взаємодії влади і суспільства на основі конструктивного діалогу, технологій, спрямованих на пошук компромісів і солідарне вирішення конфліктів. Саме цими принципами в побудові комунікаційної політики слід керуватися

політичній еліті для збереження стабільності існуючої політичної системи. Таким чином, спільним знаменником нової ідеології публічного управління має стати теза про те, що в сучасних умовах ефективність вирішення суспільних завдань визначається не стільки бюрократичною ієрархією або ринково-державним менеджментом, скільки побудовою міцного комунікаційного мосту між державою з суспільством. За таких умов інструмент комунікативного впливу влади стане найважливішим гарантом збереження її легітимності.

Доведено, що держава і суспільство існують всередині інформаційного простору, яке вони самі формують за рахунок передачі різної інформації за допомогою комунікативно-інформаційних технологій.

Нові інформаційні та інтернет-технології дозволяють засобам масової комунікації стати самостійним актором, здатним впливати на суспільство і держава, а соціальна комунікація в умовах інформаційного суспільства постає як процес самоорганізації смислових структур у соціальній динаміці.

Визначено, що синергетичний підхід дозволяє одночасно вивчати як протікають суб'єктно-об'єктні відносини в соціальних системах, а також процеси, що сприяють конструювання певних образів суб'єктів, соціальних зв'язків, соціальної реальності.

Впровадження цифрових технологій може розглядатися як інструмент вдосконалення сформованих практик і процедур управління за результатами, в тому числі вирішення виявлених раніше проблем.

Обґрунтовано, що використання при моніторингу та оцінці діяльності органів влади, реалізації окремих програм і проектів «великих даних», в тому числі формуються з використанням «Інтернету речей», дозволяє вирішити проблеми, пов'язані з маніпуляцією даними при проведенні оцінки, а також з істотним тимчасовим лагом між закінченням звітної періоду і появою даних, що характеризують результати.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ НА ЗАСАДАХ РЕФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ**

#### **3.1. Імплементация інноваційних механізмів публічного управління інформаційними потоками**

Без досконалої системи інформації та комунікацій у сучасному світі неможлива ні економічна, ні політична, ні культурна діяльність. Так, ще на початку 1970-х років Японія озвучила концепцію «глобального інформаційного суспільства» [218, с. 34]. Перші пропозиції щодо автоматизації державного управління за допомогою ІКТ прозвучали у 1954 році в США – Х. Гаммон написав до держадміністрації огляд про доцільність використання ІКТ у держсекторі, а у 1956 році в СРСР А. Кітов висловив думку про побудову Загальнодержавної автоматизованої системи збирання і обробки інформації для обліку, планування та управління посилення [218].

Ключова роль e-government (е-уряд) і e-governance (е-управління) вийшла на передній план реформи ООН у системах державного управління в країнах-учасниках, коли стало очевидно, що це найефективніший засіб у підтримці та створенні інституціональних зв'язків, необхідних для сталого розвитку суспільства. Під терміном «електронний уряд» мається на увазі система інтерактивної взаємодії держави і громадян за допомогою Інтернету, підвищення рівня доступності влади для всіх громадян.

Країни-лідери показали, що можна успішно використовувати ІКТ як основу управлінської структури, яка підвищує ефективність установ державного сектору. У результаті електронний уряд ліг в основу побудови стратегії сталого розвитку держави [194, с. 12]. Одна з його основних функцій у тому, щоб створити інтегровану структуру політики, законів і нормативних актів, разом з розвитком інституцій та процесів, які дозволяють приватному сектору й людям одержувати переваги від розвитку новітніх технологій.

Основний принцип е-уряду, який підтримується ефективною інституціональною структурою е-управління, – це поліпшення внутрішньої роботи державного сектору за рахунок скорочення надмірних фінансових витрат і часу на прийняття рішень, за рахунок поліпшення інтеграції робочих потоків і процесів і розширення ефективного використання ресурсів між різними держустановами, забезпечуючи довгостроковий розвиток рішення.

У 2015 році всі країни-члени ООН відвітували про створення електронного уряду та успіхи в боротьбі з бідністю на своїй території. За підсумками 2016 року Україна спустилася з 54-го на 72-ге місце в рейтингу е-урядів, що зазначено в доповіді ООН «E-Government Survey 2016: E-Government for the People», де оцінено готовність і можливості державних органів у 193 країнах світу. Загалом, за наданням інформації та послуг країни умовно розподілені на три групи: 69 країн, включаючи Україну, надають менше третини інформації, що складає 36%; 56 країн дають 67-100% інформації та інші надають 34-66% [17].

Згідно з дослідженням ООН уряди не всіх країн запрошують своїх громадян до побудови нового інформаційного суспільства, що суперечить самій суті нового суспільства, в якому має домінувати демократія, тобто уряд має приймати рішення у взаємозв'язку з громадянами в реальному часі. Тому для нашого дослідження ми обрали країни, в яких дійсно уряди використовують інформаційно-комунікаційні технології для підвищення поінформованості громадськості й заохочення зацікавлених сторін у вираженні своєї думки з питань поточних змін, і головним тут є пересічний громадянин [159]. У дослідженні топ-рейтингу країн, які одержали найвищий бал за використання інформаційно-комунікаційні технологій для формування оточення нового електронного уряду, наявні Німеччина, Республіка Корея, Сінгапур та Сполучені Штати Америки. Проте за якісними показниками електронного уряду США наразі відстали від своїх однобічників, тому ми зосередимося на досвіді перших трьох країн.

Ми виділили чотири пріоритетні напрями, що потребують



першочергового удосконалення в контексті розвитку електронного урядування в Україні, а саме: стратегічний розвиток е-уряду; запровадження стандартів е-урядування; державна підтримка наукових досліджень та освітніх програм з ІКТ; фінансування національних та транснаціональних інформаційно-комунікаційних проектів і програм.

Стратегічний розвиток е-уряду. Для України цікавим є досвід Німеччини саме в контексті аналізу дій Федерального уряду (вересень 2006 р.), коли він визначив нову стратегію для наступного покоління е-уряду – Е-Уряд 2.0. Цілями нової стратегії було скорочення бюрократичного апарату, поліпшення програми регулювання, удосконалення стратегії Федерального уряду на основі високих технологій. Ці цілі досягаються планом заходів («Actionspan Deutschland-Online»). Національна е-урядова стратегія «Німеччина-Онлайн» («Deutschland-Online») була заснована на ідеї взаємозв'язку між послугами Федерального уряду, громадянами та місцевою владою. Стратегія спрямована на встановлення інтегрованої е-урядової інфраструктури в Німеччині. Це досягається співробітництвом в е-урядових проектах і в побудові міжвідомчих ІТ-інфраструктур. Для громадян створений єдиний доступ до всіх органів влади: одна адреса, один телефон, одна електронна адреса, один веб-портал [132, с. 61]. Стратегія включає п'ять напрямків роботи:

1. інфраструктура комунікацій німецької адміністрації;
2. стандартизація;
3. реєстрація автомобілів – це віднесено до опцій, пропонованих е-урядом, з метою замінити понад 20 систем реєстрації в державі і створити одну з оптимальним використанням потенціалу реєстрації автомобілів он-лайн у Федеральному департаменті автомобільного транспорту (Kraftfahrtbundesamt);
4. реєстрація резидентів – реєстрація переміщення й адреси проживання резидентів Німеччини;
5. реєстр громадського стану – модернізація реєстру громадського

стану. Модернізація служить трьом цілям: створення єдиного реєстру всього населення й відпрацювання процедури доступу до нього місцевих органів влади; подальший розвиток формату обміну даними за назвою X-людина; можливість реєстрації документів громадського стану он-лайн [3].

Стратегічний розвиток е-уряду в Південній Кореї пов'язано з підписаним у 1996 році «Акт про сприяння інформатизації», який визначав три найважливіші напрями розвитку корейського суспільства: формування в Кореї лідируючого уряду із широким діапазоном послуг для громадян, створення ринково-орієнтованого уряду, що підтримує приватний бізнес і, головне, створення ефективного, «прозорого» електронного уряду, орієнтованого на демократичні процеси. Для цього в уряді було введено посаду директора з інформаційних технологій, який відповідав за розробку систем управління в таких сферах: соціальне забезпечення, поштові послуги, метеорологія, перевезення вантажів і захист інтелектуальних прав. У результаті були створені офіційний веб-портал уряду, переведена в електронний формат діяльність податкових і митних органів (e-customs), система держзакупівель («Narajangteo»), уведена в дію електронна система видання паспорта й система із запобігання шахрайству на ринку нерухомості [68, с. 9]. Ці проекти дозволили не просто нівелювати звільнення 17000 державних службовців, але й підвищити ефективність роботи державних органів влади Південної Кореї.

На початку 2001 р. був створений Спеціальний комітет із електронного уряду. Його найпершим завданням стало формування електронної інфраструктури з одинадцятьма ключовими ініціативами. Наприкінці 2002 року було заявлено про початок роботи електронного уряду в Південній Кореї. Він був покликаний виконати три основні функції: організація роботи всередині уряду, ведення цивільних справ і створення нового каналу спілкування між урядом і народом.

Цікавим є досвід Південна Кореї щодо створення «Розумного уряду» (Smart government), за допомогою якого громадськість завдяки передовим інформаційним технологіям і конвергентним державним послугам отримала

простий і вільний доступ до державних послуг, незалежно від каналу доступу.

Уряд країни просуває такі адміністративні послуги:

– Розумний державний сервіс: громадяни в реальному часі відправляють звіти про незручності, які створюються в громадських місцях (наприклад, пошкодження доріг або сміття), які спрямовуються до відповідних відомств з фотографіями, зробленими з телефонів (смартфонів). Прикладом є боротьба зі сміттям у Сеулі, де в кожному районі міста існують списки з 12000 не працевлаштованих жителів, задіяних у прибиранні на вулицях міста. Ці жителі зі своїх місцевих служб отримують через мобільний зв'язок повідомлення із координатами, де потрібна їхня допомога у прибиранні, й вони добровільно виходять підтримувати чистоту;

– Розумна безпека: за допомогою системи прихованого спостереження можна вживати запобіжних заходів реагування у випадках насильницьких злочинів і зникненні дітей;

– Розумна ліквідація наслідків стихійного лиха: моніторинг у реальному часі таких негод, як повені та зсуви;

– Розумна охорона здоров'я: оснащення всіх громадян, що перебувають у зоні ризику, датчиками моніторингу стану здоров'я, які при порушенні контрольованих параметрів (наприклад, гіпертонічна криза, серцебиття тощо) автоматично передають до служби медичної допомоги сигнал виклику і координати хворого посилання [124, с. 31].

Акцентуємо увагу на діяльність Міністерства безпеки й державної адміністрації Південної Кореї, яка покликана: створити дієвіший уряд; сприяти надійності державних службовців; забезпечити надійне та безпечне суспільство; сформувати засноване на знанні передове інформаційне суспільство; надати більшої автономії органам місцевого самоврядування; побудувати підзвітну управлінню державними фінансами систему для органів місцевого самоврядування; сприяти стабілізації життя людей шляхом пожвавлення місцевої економіки; підвищувати організаційний потенціал уряду ЦЗ[16].

Для виконання своїх функцій Міністерство безпеки й державної адміністрації спирається на роботу багатьох відомств:

- Центральний інститут підготовки посадових осіб;
- Національне агентство з комп'ютеризації й інформатизації;
- Національна служба науки;
- Асоціація суспільної користі чиновників;
- Пенсійна служба державних службовців;
- Інститут досліджень і розвитку місцевої інформації Південної Кореї;
- Дослідний інститут для локальних адміністрацій Південної Кореї;
- Інститут розвитку місцевих органів влади;
- Місцевий фонд заохочення Кореї;
- Служба експлуатації урядових будинків (впроваджують нові вимоги до робочих місць для творчої праці державних службовців) (посилання).

Південна Корея узагальнила свій досвід і сформулювала головні складові змісту стратегічного плану для побудови електронного уряду:

1. Загальне бачення й цілі.
2. Економічне обґрунтування.
3. Сприятливе середовище.
4. Лідерство та Установи.
5. Галузь застосування: пріоритетні й пілотні проекти.
6. Архітектура й інфраструктура сумісності.
7. Реінжиніринг уряду й управління змінами.
8. Управління активами в державному ІКТ і закупівлях.
9. Управління знаннями в державному секторі.
10. Варіанти фінансування та державно-приватного партнерства.
11. Державна освіта і стратегічні комунікації.
12. Тестування, моніторинг та оцінка посилання.

Уряд Південної Кореї реалізує програму розвитку інформаційного суспільства під назвою «Розумний уряд» (Smart Government). У ньому мають бути реалізовані п'ять напрямків:

1. Створення найкращого мобільного уряду у світі, що передбачає поступове перетворення РС-сервісів уряду, які тісно пов'язані з життям громадян, на інтегровані мобільні послуги, орієнтовані на користувача та визначити індивідуальні й інноваційні державні послуги, прив'язані до місця розташування, що працюють у режимі реального часу та якими можна скористатися через мобільні пристрої.

2. Створення безпечного й доброзичливого суспільства, що передбачає створення швидких і ефективних систем реагування на такі інциденти, як зниклі діти, злочини й катастрофи та забезпечення безпеки інформації про сільськогосподарську й тваринницьку продукцію для споживачів за допомогою штрих-кодів і радіочастотних чипів, а також створення розвиненої системи попередження, заснованої на мережі загальнонаціональних лікарень і аптек, яка виявить епідемію й дасть інформацію про профілактику.

3. Досягнення балансу між роботою й життям за допомогою створення інтелектуального середовища роботи через формування коворкінгу в державному секторі, а також розширення його в приватному секторі шляхом визначення завдань, адаптованих до коворкінгу й удосконалювання систем управління персоналом та надання передових адміністративних послуг шляхом створення «цифрової адміністративної системи співробітництва», яка підтримує адміністративне співробітництво через зближення сучасних інформаційних технологій з адміністративного управління даними й відео-конференцій.

4. Надання індивідуальних послуг, заснованих на зв'язку, що дає можливість розгорнути участь громадян у процесі прийняття рішень за допомогою соціальних мереж, що забезпечує збільшення каналів зв'язку між урядом і громадянами через доступ у режимі реального часу для здійснення державної інформаційної політики та надання зручних послуг громадянам і підприємствам на основі комплексного єдиного інформаційного обслуговування по податкових і громадських зборах через Інтернет, єдиної обробки всього комплексу громадських послуг стосовно підприємницької

діяльності.

5. Установити міцну й ефективну інфраструктуру електронного уряду з метою підсилення обов'язкової стандартизації для підтримки веб-доступу до послуг електронного уряду для громадян у всіх прошарках суспільства, у тому числі для дискримінованих груп, та підвищення ефективності використання інформаційних ресурсів на основі створення «Хмарного комп'ютерного центру» в Державному центрі інтегрованих даних (GIDC), а також підсилити заходи щодо безпеки від злому або вірусних загроз шляхом шифрування даних для підготовки мобільного приладу до втрати, активізації дистанційного управління для запобігання витоку інформації і використання для розподілених обчислень смартфонів або ТВ-приставок тощо [16].

Щодо досвіду Сінгапуру, важко сказати кращі ніж Джеймс Йонг «...успіх Сінгапуру полягає в якості провідного постачальника ефективного E-Government, що означає більше, ніж просте надання технологічних послуг урядом» [3]. Уряд Сінгапуру прогресивно і ретельно розробляє національні програми в галузі ІКТ, створивши міцний фундамент для перетворення громадського обслуговування, у сполученні з цілісною E-Government структурою, що охоплює не лише технології, але й менеджмент, процеси, механізми державного управління, а також соціальні й культурні питання щодо забезпечення загальної доступності, інтегрованої й доданої вартості електронних послуг, що її складають [6].

Важливо зрозуміти, що ІКТ у постіндустріальному суспільстві – це новий важіль реальності, який змінює все – від культури до економіки. Тому уряд вирішив створити кілька довгострокових ІТ-проектів, які будуть захоплювати клієнтів, з'єднувати учасників і формувати довгострокові ІТ-зміни у всіх сферах життя:

– SOEasy – з метою об'єднати й погодити в єдиному інфокомунікаційному середовищі роботу для всіх державних посадових осіб уряд Сінгапуру створив Стандартне операційне середовище ІКТ (SOEasy) – найбільший з інфокомунікаційних проектів уряду Сінгапуру. З липня 2009

року державні службовці у всіх установах об'єднуються в єдине середовище, що сприяє комунікації, співробітництву й обміну знаннями. У проекті беруть участь понад 60 000 державних службовців з 75 державних установ у більш ніж 800 будинках. Вартість проекту \$1,3 млрд. Комп'ютери 60 000 службовців підключено до двох мережевих операційних центрів і встановлено єдине програмне забезпечення. У такий спосіб були зняті всі проблеми взаємодії різних ІТ-систем державних установ. Одним із прикладів послуг, що буде здійснюватися протягом цих етапів, є створення єдиної служби повідомлень. Це робить спілкування ще більш ефективним для державних посадових осіб шляхом перетворення комп'ютерів і IP-телефонів на єдиний інтегрований інструмент. З єдиної системи обміну повідомленнями державні службовці можуть відправляти й одержувати електронну пошту, голосову пошту, факси й повідомлення (SMS – Short Message Service) через тусаму поштової скриньку [80, с. 117]. Крім того, були реалізовані сервіси: файлообмінний для знань і спільного використання документів, поширення програмного забезпечення й відновлень безпеки для всіх підключених комп'ютерів, що дозволяє інтернет-співробітництво й спільне використання календарів;

– Унікальний номер входу (Unique Entity Number – UEN) пропонує єдиний ідентифікаційний номер для всіх об'єктів, таких, як підприємства й компанії, який буде використовуватися у всіх їхніх взаємодіях з урядом. Понад 400 000 осіб уже використовують UEN у взаємодії з 84 державними установами;

– Мобільний уряд (m-Gov). Проект створений для надання в недоступному для наземного зв'язку місці державних електронних послуг. m-Gov було введено для можливості доступу громадян до урядової інформації й послуг за допомогою своїх мобільних пристроїв. На даний момент уже створено 300 мобільних послуг, у тому числі одна з найпопулярніших із них – Snap@MOM започаткована міністерством трудових ресурсів. Вона пропонує громадськості інший канал, щоб забезпечити зворотний зв'язок з питань безпеки праці. Фотографії, зняті на смартфони із проблемами конкретних

робочих місць можуть бути відправлені відразу державним службовцям для виправлення становища, з метою створення безпечних умов роботи на всіх робочих місцях і скорочення виробничого травматизму;

– Національна система аутентифікації (The National Authentication Framework – NAF) прагне реалізувати бачення для безпечного й надійного однакового доступу до інфокомунікаційної інфраструктури, яка може сприяти наданню онлайн-послуг у державному та приватному секторах;

– Електронна платформа спілкування уряду Сінгапуру, gov.sg функціонує в якості «шлюзу» для громадян, де вони можуть знайти інформацію про уряд Сінгапуру;

– Next Generation Nationwide Broadband Network (NGNBN) – нове відомство, яке від імені держави повинно модернізувати базову IT-інфраструктуру для майбутнього масштабування потреб усіх членів суспільства в IT-потужностях. Далі комерційні структури одержали можливість конкурувати в наданні всіляких послуг;

– E-Purse – створення першої у світі єдиної платіжної системи для всіх видів мікроплатежів у країні. Уряд вирішив надати споживачам зручність мати одну карту для легкого і безпечного використання для різних видів оплати. Крім того, з'явилася можливість конкуренції комерційних структур у наданні своїх карткових послуг на єдиній мережі уряду як транзитній системі;

– Silver Infocomm Initiative (SII) – спрямована на подолання цифрової відсталості людей похилого віку й інвалідів шляхом усунення їхніх відмінностей в освіті, мові й інфокомунікаційній компетентності. SII містить у собі програми, що забезпечують доступ до IT-навчання й ресурсів комп'ютера, щоб включити інвалідів і пенсіонерів в участь у житті суспільства. Створено відповідний навчальний центр, і на сьогодні понад 5000 навчальних місць надані для людей з фізичними, сенсорними та іншими відхиленнями в розвитку. Це дозволяє їм легко використовувати повний потенціал онлайн-платформ уряду.

Заслуговеє на увагу українських урядовців і генеральний план



(eGov2015) електронного уряду Сінгапуру, що ґрунтується на досягненнях і досвіді 30 років побудови інформаційного суспільства. Він відкрив нову епоху, коли уряд прагне перейти від підходу «Уряд для вас» до підходу «Уряд з вами» у наданні державних електронних послуг. Мета полягає в тому, щоб мати Уряд співробітництва, що сприяє розширенню співтворчості і взаємодії між урядом, народом і приватним сектором з метою забезпечення створення додаткової цінності для Сінгапуру.

Також Міністерство співтовариства, культури і молоді (Ministry of Community, Culture and Youth – MCCY) розробило Генеральний план 2012-2016 на рр., де наголошується на тому, що кожна людина з інвалідністю може максимально збільшити свій потенціал і сприймається як невід’ємний член суспільства. План розроблений разом з Національною радою соціального забезпечення та Державним управлінням з розвитку інфокомунікацій (IDA) і спрямований на забезпечення скоординованого і комплексного соціального обслуговування в рамках Волонтерської організації зі зростання добробуту (VWOs). Це дасть держустановам можливість максимально підвищити продуктивність і якість наданих послуг із використанням ІКТ.

Державне управління з розвитку інфокомунікацій (IDA) та Волонтерська організація зі зростання добробуту (VWO) розробили нову програму залучення громадян, що забезпечує консультаційні послуги для всіх людей, яким потрібна допомога в освоєнні соціальних медіа і краудсорсинг-інструментів.

Отже, розробляючи стратегічний план розвитку е-уряду в Україні доцільно врахувати досвід цих країн і більш чітко сформулювати цілі, завдання, функції, ресурси, очікувані результати.

Запровадження стандартів е-урядування.

Другим важливим напрямом роботи уряду України є запровадження стандартів у сфері е-урядування. Як показує досвід Німеччини, розвиток е-урядування стала можливою лише завдяки законодавчо закріпленій модернізуючій ролі ІТ-технологій. Так, результатом роботи щодо узгодження

єдиних стандартів став документ, що закріплює підхід, незалежний від платформи, – на всіх рівнях побудови національної ІТ-системи. Документ одержав назву «Стандарти й архітектури для впровадження Е-уряду» («Standards and Architectures for e-government Applications») (SAGA) [12]. Цей документ став основою для всіх майбутніх технічних рішень.

У якості базової архітектури в німецькому проекті створення е-уряду обрано сервісно-орієнтовані архітектури (service oriented architectures – SOA). У рамках цієї моделі базовими компонентами е-уряду, які забезпечують основні елементи і можуть використовуватися для «обслуговування» всіх адміністративних стосунків, для горизонтальної взаємодії обрані:

- Системи управління формами (FMS);
- Віртуальні поштові відділення (VPS/OSCI);
- Німецький каталог адміністративних служб (Deutsches Verwaltungsdienste-verzeichnis – DVDV);
- Платформи оплати (ZVP);
- Системи управління документами (DMS);
- Геоінформаційні системи (GIS) [1, с.142].

Слід зазначити, що всі країни спираються на міжнародні стандарти ISO, ІЕС, СММІ. Але ці стандарти не містять жодного шаблону й описують лише загальні підходи в управлінні. Тому уряди країн завдання відповідності цим стандартам поклали на комерційні структури, які беруть участь у державній модернізації, залишивши за собою лише функцію контролю наявності тих чи інших сертифікатів у підрядників у проектах електронного уряду. Лише Німеччина докладно опрацювала всі міжнародні стандарти і створила універсальну модель щодо успішної модернізації свого електронного уряду.

Німеччина також розробила національний стандарт для комп'ютерного інтерфейсу онлайн-послуг (Online Services Computer Interface – OSCI). Це стандартний протокол для німецького державного управління. Він об'єднує кілька протоколів, чия загальна характеристика – це спеціальна пристосованість для електронного уряду:

– OSCI-транспорт для безпечного, конфіденційного та юридично обов'язкового передання цифрових даних через Інтернет (на основі інфраструктури відкритих ключів PKI);

– низка різних протоколів (OSCI XÖV стандарту) для обміну даними професійного контенту на основі XML між клієнтами та державними установами та взаємодії одне з одним.

Усі ці стандарти використовувалися під час міграції зі старих систем державних установ до систем, спроектованих за новими стандартами. Для цього було розроблено національний посібник щодо міграції (Migrationsleitfaden).

Для побудови нового інформаційного суспільства уряд Німеччини розробив стандарти, що зумовлено тим, що нова модель суспільства дуже технізована і стандартизація виходить на передній план як запорука надійної, безпечної та довгострокової ефективної роботи. У процесі узгодження нових стандартів брало участь близько 40 науково-дослідних інститутів Німеччини, і на певних час країна відставала від інших країн щодо реальної автоматизації в держорганах. Але це дало змогу виробити науково виважені підходи для успішної реалізації проекту «Інформаційне суспільство». З'явилися критерії оцінки й контролю всіх проектів щодо створення й інтеграції ІТ-проектів в органах влади всіх рівнів.

Однією з головних нових методик стала SOS – стандартна методологія управління проектами великих ІТ-проектів у сфері державного управління. Методика описує 13 ключових чинників успіху для великих проектів. У якості інструмента для точної та швидкої оцінки проекту вона представляє керівникам і менеджерам прозорий статус проекту. Методологія успішно використовується в ряді великих проектів федерального уряду.

Зміст методики SOS спирається на наявні ІТ-проекти з управління знаннями. Вона була розроблена для великомасштабного державного органу управління проектами Центру компетенції (CC GroßPM), але це також застосовується для використання в невеликих проектах.

Чинники успіху містять чіткі цілі проекту, консенсус між основними учасниками, підтримку високого рівня менеджменту, компетентних керівників проектів і команд, участь користувачів, надійні оцінки та плани і використання вже перевірених технологій.

Рада з ІТ-планування ухвалила Меморандум із конкретними кроками щодо здійснення Національної стратегії електронного уряду, що містить такі чинники та складові:

- прозорі державні та регулюючі дії, що відповідають вимогам інформаційних технологій та електронного уряду;
- федеральний уряд і місцеві уряди мусять постійно адаптуватися до поточних ІТ-процесів і загроз із боку Інтернету;
- розробка загальної стратегії eID, яка дозволить громадянам і підприємствам надійно користуватися державними послугами через Інтернет;
- визначення ІТ-безпеки та ІТ-стандартів взаємодії є одним із основних завдань Ради ІТ-планування;
- структура для рівня електронного уряду має набути подальшого розвитку. Рада з ІТ-планування мусить підтримувати скоординовану дію федеральних та державних законів, щоб розробити єдину нормативно-правову базу;
- обмін ініціатив, спрямованих на федеральні, державні та місцеві органи влади для заощадження на рішеннях в ІТ-інфраструктурі;
- федеральний інформаційний менеджмент мусить принести як швидке, так і більш ефективне управління знаннями для поліпшення державних послуг.

Останній пункт Меморандуму варто виокремити, оскільки для його здійснення запропоновано проект щодо будівництва національної інформаційної державної структури всіх органів влади, де міститься опис адміністративних процедур на всіх рівнях влади. Його метою є отримання громадянами всієї країни вичерпної інформації про необхідні їм послуги органів влади від федерального рівня до місцевого, звернувшись за єдиним

інформаційним каналом (єдиний номер телефону).

Рада з IT-планування координує всі органи влади Німеччини для отримання необхідної інформації щодо формування банку даних про державні послуги на високому професійному рівні в безкоштовному інтернет-сервісі ВІКІ, де будуть зібрані описи послуг, їхні форми та специфікації пов'язаних процесів. Паралельно буде створена національна бібліотека всіх адміністративних процесів, каталог державних послуг і єдиний реєстр державних послуг на всіх рівнях державного управління [193]. Створене інформаційне середовище буде мати зв'язки не лише структурні, але й семантичні. Для цього розробляється відповідне програмне забезпечення та використовується спеціалізований технічний стандарт Xzufi.

Після створення банку даних про державні послуги відбудеться цільовий аналіз для оптимізації та стандартизації процесів. Ця концепція стандартизації є важливою передумовою для чинної модернізації та функціонування електронного уряду на всіх рівнях [1].

Стандартизація електронного уряду Південної Кореї просувалася за декількома напрямками:

1. Поліпшення ефективності та прозорості адміністративної роботи:

– використання електронних документів стало стандартною практикою, що дозволило щорічно заощаджувати на 2,9 млрд. документів у паперовому вигляді;

– уся фінансова діяльність уряду в реальному часі доступна через систему Digital Budget and Accounting System (dBrain);

– створено одну з найбільших систем електронних закупівель E-procurement System (KONEPS), куди підключено 44 тис. громадських інституцій і 220 тис. постачальників. Система стала однією з найбільших у світі систем електронних торгів із загальною сумою торгів 64 трильйони південнокорейських вонн щорічно;

– створено єдиний патентний сервіс KIPOnet, який дозволяє здійснити через Інтернет усю процедуру патентування, включаючи реєстрацію патентів

в інших країнах – США, Європі та ін., що в інноваційній економіці сприяє зростанню інноваційної ініціативи в державі;

– усі центральні державні установи впровадили систему стандартизації бізнес-процесів (On-nara ВТС) для запису всіх процедур прийняття рішень уряду, що значно збільшує прозорість у процесах адміністративної роботи. Ця система впроваджена у роботу 362 000 працівників уряду в 103 державних установах, у тому числі міністерствах Південної Кореї;

– Забезпечення потреб населення й компаній в адміністративних послугах:

– зі створенням Громадянського порталу послуг (Minwon24), будь-хто через Інтернет може отримати повідомлення, подання та сплатити податки. Кількість абонентів Minwon24 збільшилося з 3590 тис. у 2008 році до 9210 тис. у 2011 році, число онлайн-видавань сертифікату також значно збільшилося – від 10,9 млн до 28,24 млн за той же період часу;

– різні корпоративні заходи ефективно підтримуються за допомогою єдиного «вікна» для бізнесу (Єдина послуга для бізнесу, G4B) разом з оперативною обробкою логістики, митного оформлення і торговельних операцій (імпорту розмитнення товару займає 1,5 години, а експорту – 1,5 хвилини);

– кількість бізнес-інформаційних послуг, надаваних через G4B збільшилося зі 199 в 2005 році до 3941 у 2011 році, а середньомісячне число відвідувачів збільшилося з 46 950 до 222 663 за той же період часу;

### 3) Зміцнення спілкування із громадянами стосовно політики уряду:

– населення може брати участь в управлінні процесом прийняття рішень через єдине «вікно» (ePeople), яке підключено до всіх адміністративних установ, щоб забезпечити всебічні громадські послуги й отримувати державні пропозиції. Цей канал також надає в реальному часі можливість проводити громадські слухання та отримувати громадську думку з деяких питань, які знаходять своє відображення в процесі прийняття рішень у режимі реального часу (за рік надходить близько 40 тис. пропозицій);

– населення може подати запит й перевірити широкий спектр адміністративної інформації он-лайн та запитати інформацію з національних реєстрів у будь-який час і в будь-якому місці через систему для спільного використання адміністративної інформації (e-Nanarominwon). Уряд відкрив 135 типів адміністративної інформації з 455 інституцій для резидентів країни;

4) підвищення ефективності інформаційних ресурсів:

– уряд створив Державний центр інтегрованих даних (The Government Integrated Data Center – GIDC), який управляє всіма інформаційними системами уряду, поліпшуючи його здатність реагувати на системні помилки й загрози безпеці. Після запровадження такої інтегрованої системи час простою через помилку знизилася з 67 хвилин до 4,8 секунди в 2011 році;

– Південна Корея – перша у світі країна, яка змогла об'єднати всі інформаційні системи своїх державних органів, для чого був створений єдиний Національний стратегічний план ІТ, де для кожного з відомств був розроблений власний план впровадження на основі оптимізованих індивідуальних потреб в ІТ-ресурсах. У 2009 році Міністерство державної адміністрації й безпеки та Національне громадське інформаційне агентство створило Єдину архітектуру електронного уряду (Government-wide Enterprise Architecture – GEA), за допомогою якої було погоджено надання послуг кожним із відомств на основі єдиної моделі електронного уряду.

Завдяки успішним діям команди корейського уряду 1400 установ із 15 тис. інформаційних систем були об'єднані на одній платформі. Таким чином вдалося зменшити технологічну надмірність і підняти рівень безпеки наданих державних послуг. Крім того, підвищився рівень використання інформації, зібраної державними органами. Так, за оцінкою фахівців, вартість витрат на обслуговування роботи державних органів влади знизилася на 30%, а швидкість обробки середнього запиту до державних органів влади зменшилася до 5,2 дня. Створене рішення стало наднаціональним стандартом і рекомендовано ООН як передовий досвід. Нині 79 країн вивчають його і придбають дане рішення для автоматизації внутрішніх бізнес-процесів. До

країн, що придбали або планують придбати, належать Мексика, Казахстан, Гондурас, Індонезія, Кенія, В'єтнам та Україна.

Стандарти електронного уряду в Сінгапурі розроблені на основі консенсусу і стали результатами спільних зусиль державних установ, вищих навчальних закладів, професійних органів та інфокомунікаційної галузі. Команда Управління уряду Сінгапуру з розвитку інфокомунікацій у розробці стандартів відіграє ключову роль і сприяє участі в місцевих і міжнародних форумах з питань ІКТ-стандартів. Діють Секретаріат комітету ІТ-стандартів (Secretariat to the IT Standards Committee – ITSC) і один з комітетів стандартів при Раді національних стандартів SPRING Singapore (National Standards Council appointed by SPRING Singapore).

Секретаріат комітету ІТ-стандартів забезпечує нейтральну і відкриту платформу для зацікавлених підприємств промисловості й урядових партій, які зібралися разом, щоб домовитися про технічні стандарти.

У даний час існує 14 технічних комітетів з інфокомунікаційних стандартів у напрямках: автоматичного збирання даних; біометрії; будівельної індустрії, ІТ-стандартів; карток і посвідчень особи; eFinancial послуг; Green IT; інформатиці охорони здоров'я; обміну інформацією; інтелектуальних транспортних систем; управління ІТ; освітніх стандартах; національної бібліотеки стандартів; мультимедійного представлення; стандартів безпеки і конфіденційності посилення.

Це форми спектру інфокомунікаційних стандартів, які моніторить і розвиває Секретаріат комітету ІТ-стандартів. Секретаріат також показує результати технічних комітетів ISO і підкомітетів ISO /IEC JTC1 з інформаційних технологій, у яких Сінгапур є «членом, що бере участь» посилення.

Зміна стандартів – це безупинна робота й обов'язок комітетів зі стандартизації. Стандартний ланцюжок прийняття нових стандартів: Плануй-Виконуй-Перевірй-Втілюй (Plan-Do-Check-Act – PDCA). Ця методологія за чотири кроки процесу вирішення проблем використовується для безупинного



вдосконалювання процесів. Цикл PDCA є основою для багатьох усталених стандартів управління, що успішно стимулювало істотне постійне підвищення ефективності в організаціях в усьому світі послання.

Державна підтримка наукових досліджень і розробок у сфері інформаційно-комунікаційних технологій.

Нова стратегічна програма уряду Німеччини «E-government 2.0» робить головний акцент на посиленні дослідницької роботи, як у практичній, так і в теоретичній сфері. Мета розробки чергових завдань інформаційного суспільства – адаптація нових теоретичних понять, розвиток нових методологічних аспектів, виконання незалежних досліджень, обмін навичками та знаннями різних учасників програми в Німеччині. Подібна інноваційна діяльність неможлива без наукових досліджень, на яких будуть базуватися всі зміни в громадському житті. У Німеччині 38 інститутів займаються питаннями електронного уряду. Такий науковий потенціал зосереджений у сфері модернізації громадського сектору, дозволяє на високому рівні проробляти як розвиток методик проектування е-уряду, так і оцінювати успіх і вплив його впровадження [3, с. 81].

Крім цих дослідницьких векторів, стратегічної дорожньої карти для е-уряду Німеччини, FA VI група розробила список з п'яти життєво важливих напрямків для просування досліджень у сфері е-уряду:

- підтримка наукового дослідницького співтовариства для «Державних послуг у мережевому суспільстві»;
- програми підтримки та посилення досліджень інноваційних проектів е-уряду;
- організований обмін результатами і знаннями в теорії та практиці е-уряду;
- інтеграція науки в реформи уряду (програми й організації);
- заснування адекватної інфраструктури університетів і шкіл для прикладних наук.

Фактично наукова праця за проектом е-уряду являє собою

міждисциплінарне дослідження, до якого залучено різні галузі знань, що надає значні переваги, а саме:

- адаптація нових теоретичних понять традиційних дисциплін для їх застосовності в громадському секторі (передавання теорій на практику);
- розвиток нових методичних понять цілісного розвитку систем для е-уряду, які беруть до уваги спеціальні особливості громадського сектору;
- аналіз потреб державного сектору через інтенсивний діалог у практичних галузях державного сектору і розвиток нових понять, структури й вирішення проблем і ситуацій, важких для ідентифікації;
- виконання незалежних досліджень для оцінки впливу проектів е-уряду і тиражування результатів для подальших проектів;
- розвиток і передавання знань, навичок і експертиз (методи й поняття) у сектор ІТ і уряд [3, с. 84].

На думку німецького уряду, державний службовець повинен прийняти на себе ініціативу, як відповідальний працівник державного управління, бути зразком для наслідування в інформаційному суспільстві.

У зв'язку із швидким розвитком сектору ІКТ відсутність кваліфікованих фахівців стає дедалі важливою обставиною. Розглядається підвищення інвестицій в освіту та професійну підготовку, а також ранню освіту (дитячий садок). Головні предмети – математика, інформатика, природничі науки та технології – стануть більш поширеними в школах та університетах, особливо для дівчат і молодих жінок (резерв нації). Крім того, ці навчальні компоненти мають інтегруватися в інші предмети.

Рада з ІТ-планування Німеччини в Плані дій реалізує проект «електронного навчання», де поставлено мету створити огляд інформаційних технологій, освіти державних службовців електронного уряду та змісту навчання в усіх ВНЗ і розробити на цій основі рекомендації щодо змісту нових курсів підвищення кваліфікації державних службовців. Це мусить сприяти визнанню та просуванню електронного уряду. Експертизу буде виконано в державній адміністрації. Таким чином, прокладається шлях до більш

ефективного використання потенціалу інформаційних технологій в управлінні та сталого поліпшення електронного спілкування між громадянами, бізнесом і державною адміністрацією.

У рамках безперервної програми підвищення компетенції посадових осіб у Південній Кореї кожні 6 місяців державні службовці проходять підвищення кваліфікації й тренінги саморозвитку в Центральному інституті підготовки посадових осіб.

Міністерство безпеки й державної адміністрації координує різні політики для забезпечення добробуту державних службовців. Такі, як навчання й тренінги для саморозвитку; підтримка роботи й особистого життя шляхом створення умов для сімей у виробничих середовищах за допомогою надання розширеної підтримки щодо догляду за дітьми й гнучкого робочого графіку; різні програми й соціальна активність після виходу на пенсію. Для кожної посадової особи Міністерство відслідковує особисті активи та сприяє розкриттю особистих активів для старших посадових осіб (вище рівня директора). Крім того, співробітники Міністерства вживають різних заходів щодо зміцнення службової етики державними службовцями – з інспекціями й моніторингом щодо одержання хабарів з наступною строгою забороною для працевлаштування на громадських посадах.

Такі високі досягнення в автоматизації роботи системи державного управління стали можливими завдяки досконалої системи базової освіти Південної Кореї, яка змогла підготувати нові кадри для зустрічі нових викликів сучасної епохи. Протягом останніх 10 років студенти Південної Кореї входять у трійку найкращих за високим рівнем знань у таких важливих для галузі ІТ предметах як фізика й математика. Починаючи з 1996 р. уряд країни у співпраці з бізнесом витрачали не менш 2,5% ВВП країни на дослідження й утримання вищих навчальних закладів. У 2016 році ця цифра вже склала 6%. Ці рекордні витрати стосовно ВВП країни серед усіх країн світу вже протягом 17 років допомагають Південній Кореї бути лідером [12].

Щодо досвіду Сінгапуру, то слід акцентувати увагу на генеральному

плані eGov2015. Міністерство освіти направляє процес освіти на створення і зміцнення в учнів компетенцій для самостійного навчання, індивідуального досвіду навчання, відповідно до підходу, згідно з яким кожен студент самостійно навчається краще, заохочуючи студентів до глибокого та розширеного пізнання, дозволяючи студентам навчатися в будь-якому місці. Треба зазначити, що для вивчення міжнародного досвіду описаного вище, крім рейтингу ООН, бралися до уваги результати досліджень Waseda University International e-Government Ranking 2015 за яким Сінгапур посідає перше місце вже 5 років.

Отже, досягнення цих країн сформували тренди серед усіх інших країн ООН. У результаті країни-лідери передають досвід і продають власні рішення в інші країни. Розвиток нових інформаційних технологій у державному управлінні країн-лідерів йде як шляхом вирішення внутрішніх завдань національного рівня, так і з урахуванням конкуренції в майбутньому єдиному інформаційному суспільстві з уже передбаченими його викликами.

Фінансування національних та транснаціональних ІТ-проектів і програм.

В Німеччині відповідно до §7 Федерального Бюджетного кодексу (ВНО) установи на федеральному рівні повинні дотримуватися економічності й ефективності фінансового управління. Крім того, для інвестицій зі значними фінансовими витратами (понад 50000 €) необхідні математичні методи оцінки. Німецький уряд формалізував процедуру оцінки витрат на ІТ-проекти, економічні обґрунтування (скорочено WIBE). Ця методика надає спосіб оцінки рентабельності інвестицій (передусім інвестицій в ІТ) у рамках федеральної адміністрації [15].

На основі зазначених програм, які скоординовано Федеральним міністерством внутрішніх справ (Bundes-Ministerium des Innern) Німеччини у дружній співпраці з різними відомствами, набули розвитку чотири галузі діяльності:

1. Поліпшення послуг он-лайн – якісне й кількісне розширення послуг

он-лайн. Федеральний уряд потребує юридичної оцінки можливостей, необхідних для того, щоб розширити процедури до загального електронного вигляду й обробки електронних даних.

2. Скорочення бюрократії через об'єднану оптимізацію бізнес-процесів між діловим і громадським сектором – підвищення ефективності взаємодії між компаніями та владою.

3. Створення електронного посвідчення особи – створення в Німеччині безпечних засобів ідентифікації в Інтернеті. Починаючи з 2008 Федеральний уряд випускає електронне посвідчення особи. Єдину, безпечну, засновану на чипі систему ідентифікації зі встановленням системи он-лайн для е-уряду й електронної комерції.

4. Створення громадянських порталів – забезпечення безпечного електронного простору. Повідомлення «спаму» вже становлять 60%-90% усіх електронних листів, що надходять. Серед Інтернет-користувачів у Німеччині 90% знають, що їхній власний комп'ютер міг неправильно використовуватися невідомими людьми. Тому в межах структури Е-Уряду 2.0 авторизовані урядом портали загального доступу, якими управляють приватні компанії, повинні встановити безпечний електронний простір комунікації для громадян, фірм і адміністрацій [1, с. 14].

Першим успіхом Німеччини в побудові е-уряду стала автоматизація базового етапу прийняття всіх рішень – збирання й обробка статистики. Проект одержав назву *estatistik.core*. У рамках проекту був створений стандартний інтерфейс здавання статистичних даних для всіх суб'єктів, що надають статистику. Це дозволило передавати первинні звітні дані безпосередньо від систем планування ресурсу підприємства до статистичних управлінь. Завдяки цьому компанії мінімізували дорогі робочі навантаження, пов'язані з пошуком і передаванням даних. Інша перевага цієї процедури полягає в тому, що вона об'єднала методи передавання та інтерфейси для статистичних даних. Фактично збирання, передавання і обробка статистики звелися до натискання кнопки. Це збільшило швидкість збирання й обробки

даних, підвищило вірогідність статистичних даних. Така система допомогла підприємствам, особливо малим, зменшити трудовитрати на обробку й надання статистичних даних.

Другий проект Німеччини, на якому варто зупинитися, яскраво ілюструє головний вектор змін у структурі німецьких органів влади. За даними статистики, від 30% до 50% населення з тих чи інших причин залишаються не включеними в нове інформаційне суспільство, тому висока громадянська відповідальність уряду змусила розробити новий проект, метою якого було створення необхідних умов для участі всіх категорій населення у високоякісному житті країни. Проект одержав назву «Мобільний уряд» (М-уряд). Згідно вимог проекту, будь-який громадянин, якому недоступне оформлення документів за допомогою інтернет-технологій, зателефонувавши за певним номером, може замовити приїзд державного службовця, що коштує 40 євро. У зв'язку із впровадженням нових технологій на всіх ланках державного управління відбувається вивільнення чиновників, вони ж і задіяні у роботі М-уряду.

Досвід уряду Сінгапуру демонструє послідовний та комплексний підхід до національної комп'ютеризації. За останні три десятиліття виконано кілька національних програм, кожна з яких спиралася на успіхи попередніх і формулювала нові цілі, підходи й проекти.

Ключем ІТ-інновацій була відсутність впливу на повсякденну діяльність відомств. Інтегратор послуг мусив зрозуміти і зберегти унікальність вимог кожної установи до того як була почата реалізація SOEasy. Тобто модернізація йшла від змін функцій державних установ, але не їхньої ефективності щодо задоволення потреб громадян [188, с. 110]. Індивідуальна ефективність відомств була оцінена самими відомствами, на відміну від тотального контролю усіх параметрів одним органом державного управління. У рамках плану «eGov 2015», що одержав назву Collaborative Government, уряд змінив парадигму взаємодії з громадянами від «уряд для тебе» на «уряд з тобою». Усі нові можливості співробітництва уряду були спрямовані на

залучення громадян до прийняття рішень.

Крім цього, уряд розробив велику кількість ініціатив для населення, підприємств і бізнесу для їх максимально ефективного залучення до діяльності електронного уряду Сінгапуру. Так, наприклад, ініціативи для громадян підвищують їхню компетентність в ІКТ і формують у населення комп'ютеризоване мислення. Для цього всі навчальні заклади країни отримують підтримку за кожного громадянина, який завершив курс навчання. Курс мусить мати мінімальну тривалість 8 годин, що можуть бути розділені на кілька днів. Учасники мають відвідати 80% курсу посилення.

Уряд Сінгапуру прагне максимально бути присутнім у всіх популярних інтернет-середовищах, щоб підвищити зручність і ефективність діалогу. Так, міністерства та відомства створили 227 веб-сайтів, 60 мікросайтів, 229 сторінок у соціальній мережі «Facebook», 92 YouTube каналів, 86 аккаунти в соціальній мережі «Twitter», 20 блогів і 59 мобільних застосунків. Нові платформи, такі як веб-чат і Facebook Chat також використовуються для полегшення прямої участі населення в питаннях уряду.

На підставі наведеного аналізу можна виділити такі тенденції в сучасному глобальному русі удосконалення механізмів державного управління інформаційно-комунікаційною діяльністю органів публічної влади:

- зміна парадигми урядів на «уряд з тобою»;
- прискорення загальнодержавного перетворення уряду: безперервна зміна законодавства, структури уряду та місцевих органів влади для закріплення провідної ролі ІТ в модернізації суспільства, пріоритетна підтримка інноваційних проектів;
- формалізація бізнес-процесів і перехід до процесового підходу на всіх етапах державного управління, оптимізація процесів і скорочення бюрократії;
- міжнародна стандартизація прийнятих рішень;
- економічна ефективність прийнятих рішень;
- відомства, що організують обмін досвідом між структурами, що їх

охоплює модернізація;

- перенесення взаємодії з громадянами в Інтернет;
- єдиний інтернет-інтерфейс доступу до держпослуг, із якого громадяни та підприємства можуть отримати доступ до урядових онлайн-послуг і послуг мобільного зв'язку;
- розміщення датчиків на громадянах і спеціального ПЗ у мобільних пристроях громадян для незалежної оцінки картини подій у реальному режимі часу;
- проходження за населенням і відкриття представництв уряду в усіх популярних соціальних медіа каналах Інтернет;
- заміна державних послуг на приватні сервіси;
- відкриття національних ресурсів даних для створення нових державних послуг національним бізнесом;
- опора на населення та бізнес у створенні нових державних послуг;
- переведення на хмарні технології електронного уряду для легкого масштабування ІТ-потужностей під будь-які потреби населення;
- створення національних систем для впровадження прямої демократії в реальному часі через Інтернет: система електронної демократії (eDemocracy – голосування в Інтернет) і система електронної участі населення в обговоренні проблем (eParticipation – обговорення з населенням проблем в Інтернет);
- безперервне навчання публічних службовців і всіх категорій населення у галузі використання нових технологій, залучення жінок до активнішої участі в ІТ-модернізації суспільства;
- індивідуальні програми росту публічних службовців і обдарованих представників суспільства – програма підтримки талантів;
- публічні службовці не лише стежать, але й щоденно провокують за допомогою усіх видів контенту в електронних ЗМІ обговорення злободенних питань з населенням і домагаються розуміння процесів, що відбуваються, та генерації нових ідей: створення інфографіків, відеоповідомлень, написання



статей, участь в обговореннях у соцмережах тощо;

- підвищення рівня ІТ-безпеки на всіх рівнях для протидії кібер- війнам: грамотність публічних службовців, захищення ПЗ і архітектури державних мереж і державних структур, створення виділених національних віртуальних просторів для державного сектору;

- відкрита урядова система бізнес-аналітики – це залучення громадян до пошуку залежностей у наявних статистичних даних для рекомендацій щодо оптимальних рішень уряду;

- залучення штучного інтелекту до прийняття рішень.

Як показує аналіз досвіду країн-лідерів щодо модернізації власного державного апарату, вони змогли створити надійний механізм імплементації інновацій, що дозволив найефективніше витратити бюджетні кошти з мінімальними ризиками. До таких ключових етапів можна віднести:

- 1) Розробку національної архітектури, стандартів і підготовку дорожньої карти змін.

- 2) Добір проектів на підставі системи оцінки його корисності й ефективності.

- 3) Використання національної моделі погоджень і делегування проекту на виконання.

- 4) Підключення населення для оцінки завершеного проекту і пропозиції ідей щодо його розвитку.

- 5) Систематизацію досвіду і тиражування його центром обміну досвідом.

### **3.2. Запровадження в органах публічної влади системи управління інформаційними потоками на засадах ризик-менеджменту**

Забезпечення ефективного державного управління в сучасних умовах неможливе без ефективного управління ризиками. Гуртуючись на висновках вчених (І. Івченко, Я. Вишняков, Н. Радаєв, Н. Черненко та ін.) під ризик-менеджментом будимо розуміти сукупність управлінських дій інтегрованого

характеру, спрямованих на виявлення, аналіз і запобігання ризиків, тобто процес впливу на об'єкти інформаційно-комунікаційної діяльності органів публічної влади, за яким забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, запобіжні дії, їх обґрунтоване врахування при прийнятті державними службовцями управлінських рішень [40; 98].

Вчені (Л. Гончаренко, В. Ветлінський, П. Верченко, О. Дуброва С. Клименко, С. Філін та ін.) підкреслюють, що сучасні системи управління орієнтовані на зростаючий рівень нестабільності і найменшу передбачуваність майбутнього. У зв'язку з цим існують наступні системи управління ризиками:

– управління на основі контролю: суть – майбутнє є повторення минулого, тому необхідна реалізація заходів за допомогою інструкцій і контролю за їх виконання;

– управління на основі екстраполяції: суть – майбутнє передбачене шляхом екстраполяції, тому необхідно планувати діяльність, капіталовкладення, цільове управління шляхом екстраполяції минулого;

– управління на основі передбачення нових проблем і можливостей: шляхом вибору стратегії і стратегічного планування; управління на

– основі гнучких екстрених рішень: управління в умовах неочікуваних подій [38; 50; 108].

Реальні принципи управління ризиками, на погляд В. Гамаюнова, Т. Гречко, Т. Гладченко, О. Пономаренко та ін., повинні відображати помірковану стратегію організацій, яка з великою імовірністю забезпечує фінансову стійкість за рахунок виваженого управління ризиками взагалі та для реалізуючого проекту особисто [214]. Така стратегія може бути спрямована, наприклад, на розвиток організацій, забезпечення ефективності їх діяльності та саморозвитку (табл. 3.1).

**Вплив стратегії організацій щодо управління ризиками на вибір  
процедур управління ними**

Стратегія	Пріоритетні процедури управління ризиком	Примітка
1. Обережна	Відмова від ризику або його передавання	Граничні значення втрат, що передбачають відмову від ризиків та їх передавання, є незначними: $P_{\text{пр}}^{\text{max}} < P_{\text{ф}} < P_{\text{вр}}^{\text{max}}$ $B_{\text{вр}}^{\text{max}} < B_{\text{ф}} < B_{\text{пр}}^{\text{max}}$
2. Виважена	Прийняття ризику, його передавання або відмова від ризику	Застосування всіх процедур управління ризиками є рівнозначним. Граничні значення втрат для кожного варіанта є не надто жорсткими й невисокими. Їх розмір встановлюється з урахуванням інших додаткових факторів (наприклад, фактора реальних можливостей організації протягом певного терміну): $P_{\text{пр}}^{\text{max}} < P_{\text{ф}} < P_{\text{вр}}^{\text{max}}$ $B_{\text{вр}}^{\text{max}} < B_{\text{ф}} < B_{\text{пр}}^{\text{max}}$
3. Ризикована	Прийняття ризику на себе або його передавання	Граничні значення втрат, що передбачають прийняття ризиків на себе і їх передавання, є достатньо високими

Зауважимо, що граничними значеннями критеріальних показників при виборі програми управління ризиками є:

$P_{\text{пр}}^{\text{max}}$  – максимальна імовірність реалізації ризиків, які орган публічної влади може прийняти на себе;

$B_{\text{вр}}^{\text{max}}$  – максимально можливі втрати, які орган публічної влади може прийняти на себе за рахунок поточного доходу або за рахунок коштів спеціально створеного фонду;

$P_{\text{вр}}^{\text{max}}$  – максимальна межа значення імовірності реалізації ризику, при перевищенні якої орган публічної влади відмовляється від відповідного

ризиків;

$V_{пр}^{max}$  – максимально можливі втрати, при перевищенні яких орган публічної влади відмовляється від ризику;

$P_{ф}$  – фактична (розрахункова) ймовірність реалізації ризиків;

$V_{ф}$  – фактична (розрахункова) величина можливих втрат, які орган публічної влади має прийняти на себе за рахунок поточного доходу або за рахунок коштів спеціально створеного фонду.

Отже, управління інформаційно-комунікаційними ризиками в органах публічної влади – це комплекс управлінських дій та заходів, що здійснюється державними службовцями з метою вибору оптимального управлінського рішення з можливих альтернатив, що можуть мати позитивні / негативні наслідки. Оптимальним управлінським рішенням вважаємо те, яке приносить найкращий наслідок з найбільшою ймовірністю. Зазначимо, що ризикована ситуація в інформаційно-комунікаційній діяльності органів публічної влади пов'язана зі статистичними процесами і її супроводжують три співіснуючі умови (наявність невизначеності, необхідність вибору альтернативи, можливість якісної і кількісної оцінки ймовірності здійснення тієї чи іншої альтернативи).

Для визначення саме процесів управління інформаційно-комунікаційними ризиками в органах публічної влади нами було здійснено аналіз міжнародних стандартів з управління ризиками, зокрема: Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM), 2004; Australian/New Zealand Risk Management Standard (AS/NZS 4360), 2004; Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework, 2004; управління ризиками (ISO 31000:2009); Руководство PMBOK та ін. [6; 11]. Можемо констатувати, що найбільш відомі стандарти з управління ризиками FERMA (Federation of European Risk Management Association) і COSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) – принципи ризик-менеджменту, розроблені Комітетом спонсорських організацій Комісії

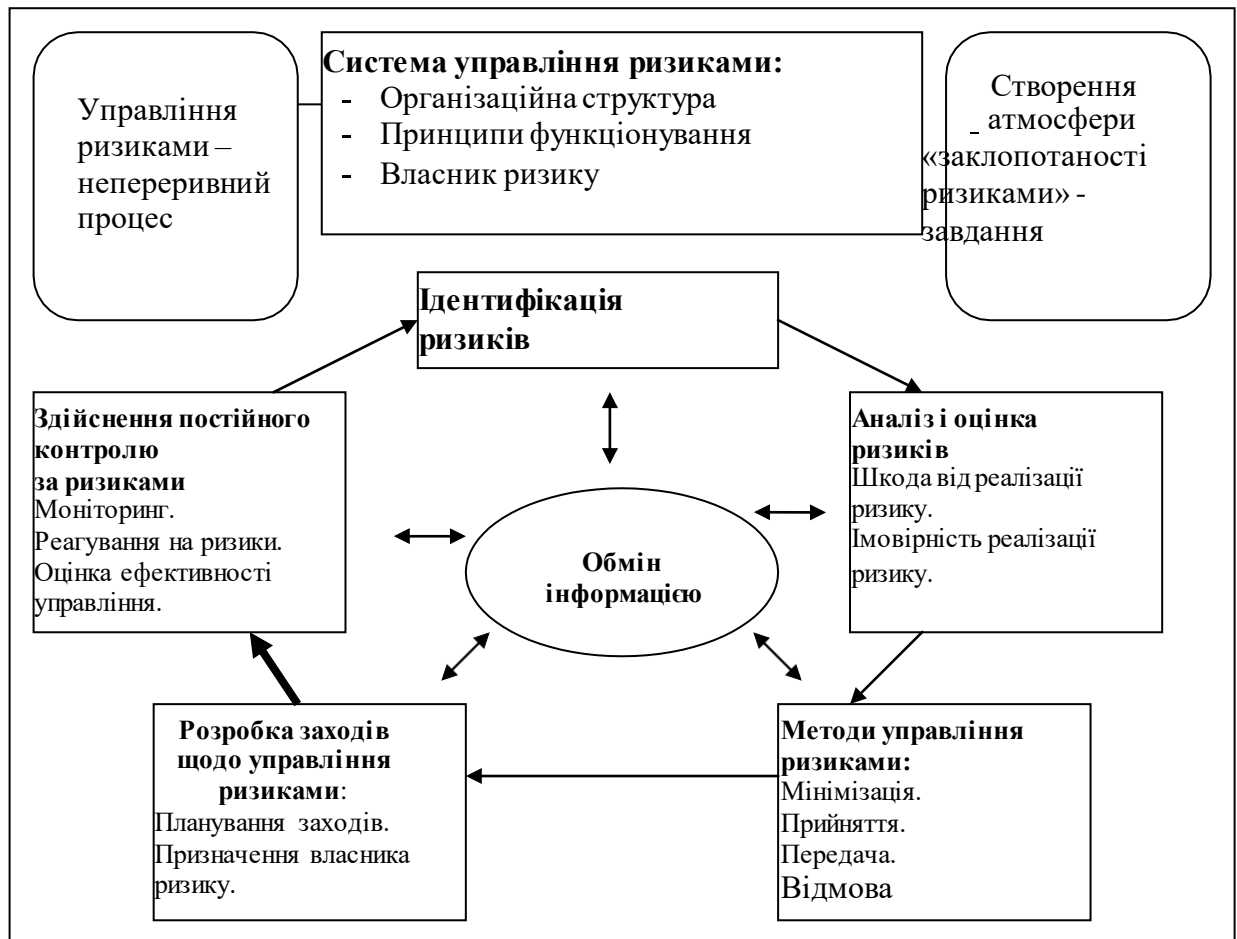
Тредвея спільно з компанією Pricewaterhouse Coopers.

Підсумовуючи, можна констатувати, що в кожного із зазначених стандартів різні користувачі й законодавчі вимоги, водночас у зазначених документах чітко зафіксовано послідовність процесів, дій з упровадження системи управління ризиками та конкретні рекомендації.

Визначено шість типових процесів управління ризиками: планування управління ризиками, ідентифікація ризиків, якісний аналіз та кількісний аналіз ризиків, планування реагування на ризики, моніторинг та управління ризиками. Всі ці процедури взаємодіють одна з одною, а також з іншими процедурами (рис. 3.1). Не дивлячись на те, що процедури, наведені тут, розглядаються як дискретні елементи з чітко певними характеристиками, на практиці вони можуть частково збігатися і взаємодіяти [132, с. 61].

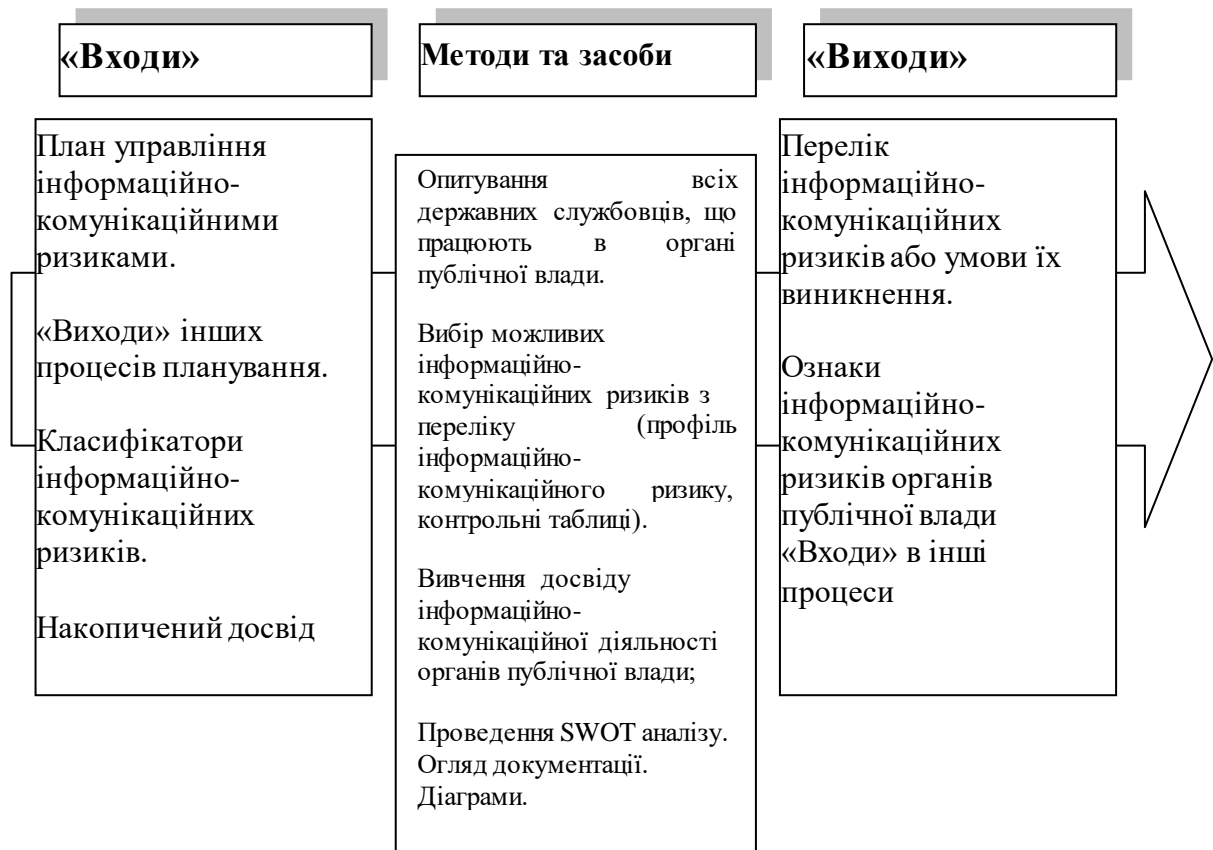
Отже, спробуємо презентувати адаптовану модель управління інформаційно-комунікаційними ризиками в органах публічної влади, яка грубується на положеннях Стандарту з управління ризиками (Risk Managment Standart) 2002 року та рекомендаціях кафедри державного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України, що подані у посібнику «Управління ризиками» [215]. Розглянемо це детальніше.

Ідентифікація інформаційно-комунікаційних ризиків – ітераційний процес. Спочатку ідентифікація інформаційно-комунікаційних ризиків може бути виконана часткою публічних службовців або групою аналітиків ризиків. Далі ідентифікацією може займатися основна група керівників органу публічної влади. Для формування об'єктивної оцінки в завершальній стадії процесу можуть брати участь незалежні експерти, вчені. Можливе реагування може бути визначене протягом процесу ідентифікації інформаційно-комунікаційних ризиків.



**Рис. 3.1. Функціонування системи управління ризиками**

Для ідентифікації інформаційно-комунікаційних ризиків потрібно розуміти цілі інформаційно-комунікаційної діяльності органу публічної влади і окремих його учасників, використовувати розроблені ієрархічні структури робіт, взаємозв'язки операцій, характеристики ресурсів органу публічної влади, план їх участі в інформаційно-комунікаційній діяльності, план контрактації, оцінки тривалості і вартості робіт і ресурсів, а також зроблені допущення і обмеження інформаційно-комунікаційної діяльності органів публічної влади (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Структурно-логічна схема ідентифікації інформаційно-комунікаційних ризиків органів публічної влади**

Коментуючи рис. 3.2 акцентуємо, що інформаційно-комунікаційні ризики органів публічної влади корисно розбити за категоріями. Категорія – це потенційне джерело інформаційно-комунікаційні ризику, яка може зробити вплив на результати діяльності органів публічної влади.

Зазвичай категорії інформаційно-комунікаційних ризиків органів публічної влади включають: технічні ризики, пов'язані наприклад, з використанням застарілих, ненадійних інформаційно-комунікаційних технологій, змінами технологій, вимог і т. ін.; управлінські ризики, пов'язані наприклад, з неякісним плануванням інформаційно-комунікаційної діяльності в органах публічної влади, невдалим призначенням інформаційно-комунікаційних ресурсів, нереалістичною оцінкою стану інформаційно-комунікаційної діяльності органів публічної влади, проблемами взаємодії зі ЗМІ, проблемами з ухваленням необхідних рішень; організаційні ризики,

пов'язані наприклад, зі суперечністю між цілями інформаційно-комунікаційної діяльності органів виконавчої влади та термінами виконання робіт; між вартістю витрат ресурсів і цілями; нестабільним фінансуванням, конфліктами із-за ресурсів з іншими партнерами і т. ін.; зовнішні ризики, пов'язані наприклад, зі змінами законів, державних вимог, соціальної стабільності, всілякими форс-мажорами і тому подібне [101, с. 218].

Рекомендуємо органам публічної влади ідентифікацію інформаційно-комунікаційних ризиків почати з підготовки звіту про всі припущення і допущення, зроблені в процесі планування інформаційно-комунікаційної діяльності. Можна застосовувати наступні методи виявлення ризиків:

- опитування всіх учасників інформаційно-комунікаційної діяльності органу публічної влади;
- вибір можливих інформаційно-комунікаційних ризиків органу публічної влади з переліку (профіль інформаційно-комунікаційного ризику, контрольні таблиці);
- вивчення досвіду інформаційно-комунікаційної діяльності органів публічної влади у минулому;
- проведення SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) аналізу.

Щодо якісної та кількісної оцінок інформаційно-комунікаційних ризиків органів публічної влади, то це процес якісного аналізу ідентифікації інформаційно-комунікаційних ризиків органів публічної влади і визначення ризиків, що вимагають швидкого реагування. Така оцінка інформаційно-комунікаційних ризиків органу публічної влади визначає міру важливості ризиків і вибирає спосіб реагування [93, с. 184]. Доступність супроводжуючої інформації допомагає легше розставити пріоритети для різних категорій інформаційно-комунікаційних ризиків в органах публічної влади. Якісна оцінка інформаційно-комунікаційних ризиків органів публічної влади – це оцінка умов виникнення цих ризиків і визначення їх дії на загальне функціонування органів публічної влади стандартними методами і засобами.



Використання цих засобів допомагає частково уникнути невизначеності, які часто зустрічаються в інформаційно-комунікаційній діяльності органів публічної влади. Узагальнено процес якісної оцінки інформаційно-комунікаційних ризиків в органах виконавчої влади подано на (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Структурно-логічна схема якісної та кількісної оцінки інформаційно-комунікаційних ризиків органів публічної влади**

Якісна оцінка інформаційно-комунікаційних ризиків органів публічної влади базується на плані управління ризиками, переліку ідентифікованих ризиків, поточному стані інформаційно-комунікаційної діяльності органу публічної влади, точності і надійності початкової інформації, опитних листах для оцінки вірогідності і наслідків інформаційно-комунікаційних ризиків для функціонування органу публічної влади. Загальна методика її проведення достатньо широко описана в науково-методичній літературі ми ж у додатку Д презентували лише її основні етапи.

Розробляючи рекомендації для органів публічної влади ми акцентували

увагу на тому, що за результатами якісної оцінки інформаційно-комунікаційних ризиків проводиться їх ранжирування, складається перелік пріоритетних інформаційно-комунікаційних ризиків; визначається перелік ризиків, які вимагають додаткового аналізу, оцінки і управління.

Існують ситуації, коли з різних причин, значною мірою у зв'язку з відсутністю достовірної інформації, використання кількісних методів не уявляється можливим. У таких випадках широко застосовуються методи, що використовують результати досвіду і інтуїцію, тобто евристичні методи або методи експертної оцінки. Особливістю даного методу є брак строгих математичних доказів оптимальності рішень. Загальною спрямованістю даного методу є використання людини як «вимірювального» приладу для здобуття кількісних оцінок процесів і думок, які за причиною неповноти і невірогідності наявної інформації не піддаються безпосередньому виміру.

Слід звернути увагу, що загальна схема експертних опитувань включає наступні основні етапи: підбір експертів і формування експертних груп; формування питань і складання анкет; робота з експертами; формування правил визначення сумарних оцінок на основі оцінок окремих експертів; аналіз і обробка експертних оцінок.

У практичній діяльності застосовуються як індивідуальні, так і групові (колективні) експертні оцінки. Вчені (Н. Черненко, С. Хаджирадева та ін.) зазначають, що за допомогою цього методу може успішно вирішуватися низка завдань з управління інформаційно-комунікаційними ризиками органів публічної влади: виявлення джерел і причин інформаційно-комунікаційних ризиків, встановлення всіх можливих інформаційно-комунікаційних ризиків; вибір напрямів і шляхів зниження інформаційно-комунікаційних ризиків; оцінка ймовірності інформаційно-комунікаційних ризикових подій, призначення коефіцієнтів відносної важливості (значущості наслідку) і ранжирування інформаційно-комунікаційних ризиків, виявлення шляхів щодо зниження інформаційно-комунікаційних ризиків і ін.

Щодо планування реагування на відомі інформаційно-комунікаційні

ризика, то слід розробити варіанти дій з розширення можливостей та зниження загроз для цілей органів публічної влади.

Заплановані дії органів публічної влади з реагування на інформаційно-комунікаційні ризики повинні: відповідати серйозності ризиків; бути економічно ефективними у вирішенні проблеми; реалістичними в контексті інформаційно-комунікаційної діяльності органу публічної влади; своєчасними; погоджені з усіма залученими сторонами.

Рекомендації щодо планування реагування на відомі інформаційно-комунікаційні ризики органів публічної влади розкрити в методичних рекомендаціях «Управління інформаційно-комунікаційними ризиками в публічній сфері», в тексті дисертації представимо лише узагальнення цього матеріалу у табл. 3.2 та рис. 3.4, 3.5, 3.6 і 3.7.

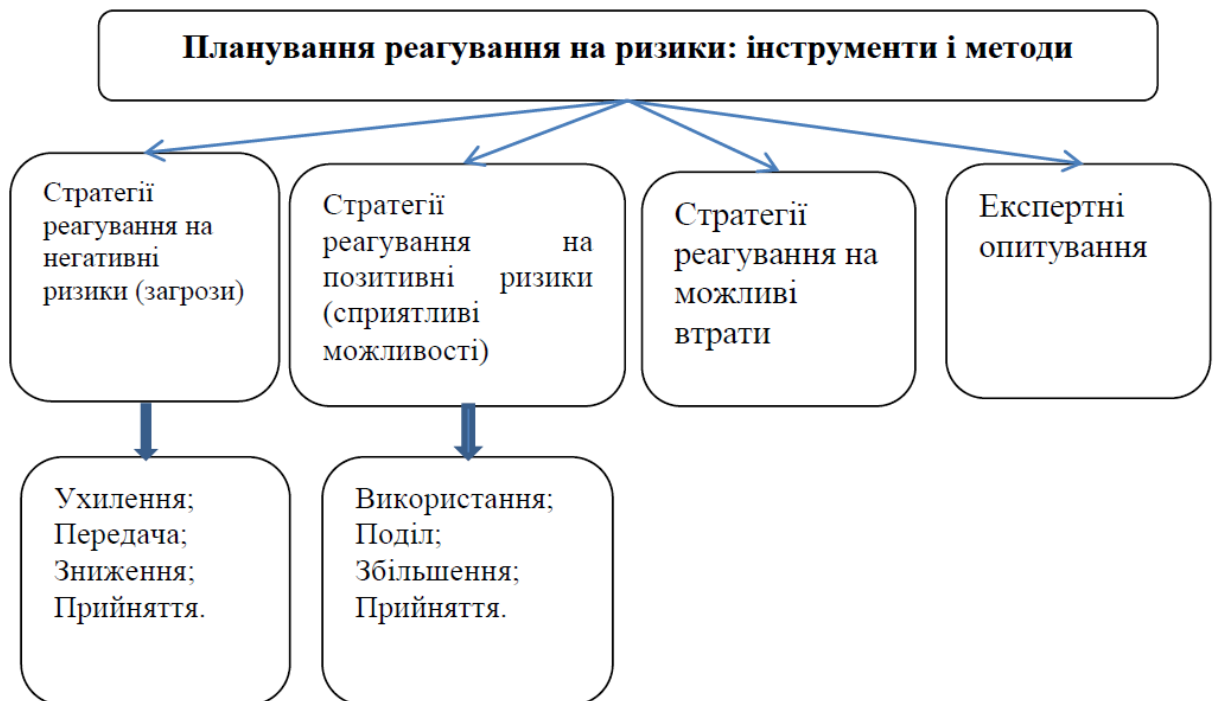
Таблиця 3.2

### Обрання способу управління ризиком (приклад)

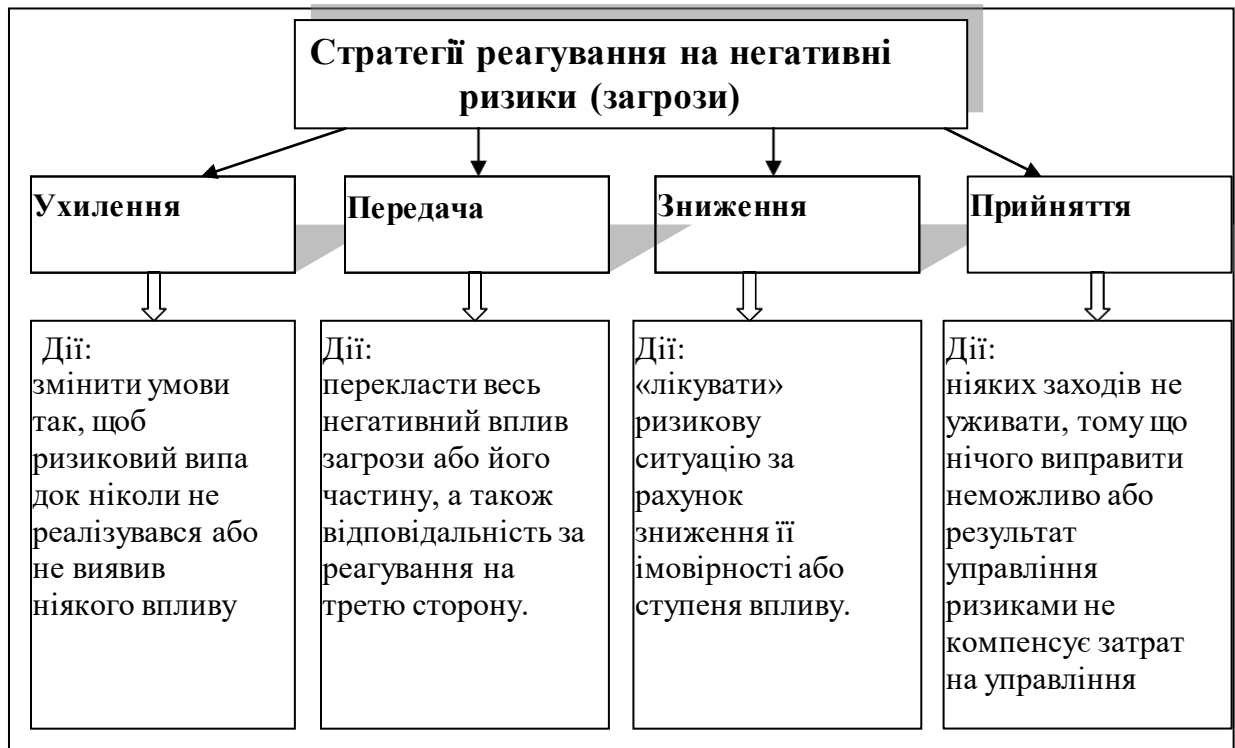
Градація імовірностей / рівня збитків (грн.)	Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
Незначні	Прийняття ризику				Прийняття ризику чи створення резервів (запасів)	
Малі	Створення резервів, запасів					
Поміrkовані	Створення резервів, запасів		Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику		Уникнення ризику	
Середні	Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику				Уникнення ризику	
Великі	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику			Уникнення ризику		
Катастрофічні	Зовнішнє страхування чи (та) розподіл ризику		Уникнення ризику			



**Рис. 3.4. Структурно-логічна схема планування реагування на відомі інформаційно-комунікаційні ризики органів публічної влади**



**Рис. 3.5. Планування реагування на ризики: інструменти і методи**

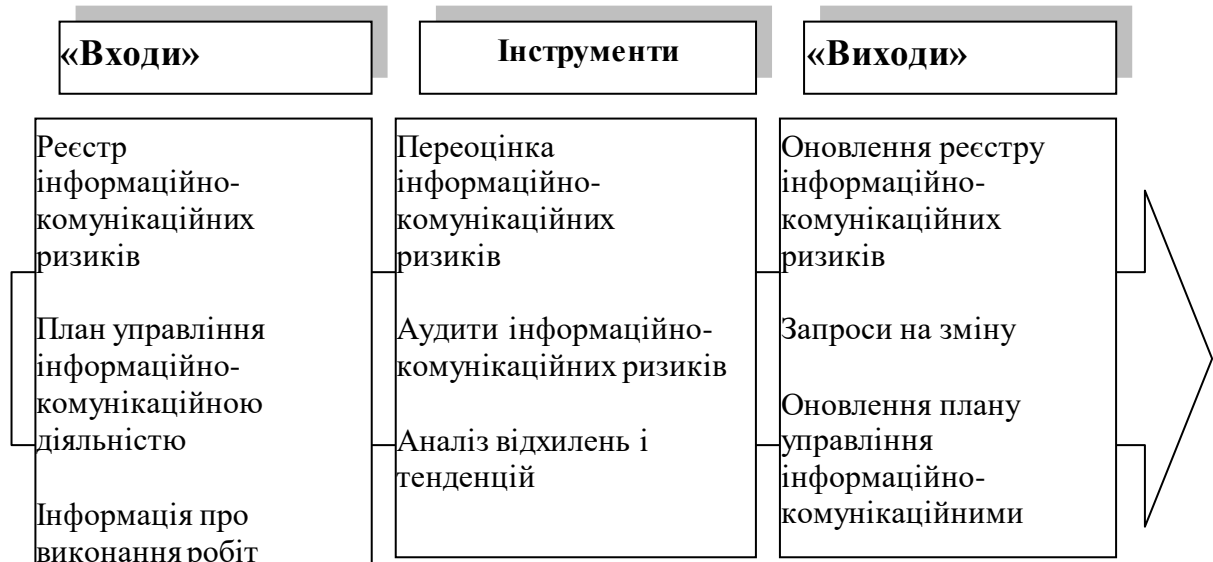


**Рис. 3.6. Стратегії реагування на негативні ризики (загрози)**

Остання складова управління інформаційно-комунікаційними ризиками в органах публічної влади – моніторинг та управління ризиками, являє собою процес застосування планів реагування на інформаційно-комунікаційні ризики в органах публічної влади, стеження за виявленими ризиками, контролю залишкових ризиків, ідентифікації нових ризиків і оцінки ефективності процесу регулювання ризиків в процесі інформаційно-комунікаційної діяльності органів публічної влади. Узагальнено це подано на рис. 3.7.

На погляд вчених для розуміння природи комунікаційного ризику немаловажний його зв'язок і іміджевий-репутаційних втрат, оскільки саме подібний результат виступає зовнішнім символом і відбиттям негативних очікувань у сфері комунікацій [213]. За висновками Л. Усанової загального опису системи класифікації комунікаційних ризиків не існує. Структура ризиків комунікації відповідає основам самої комунікаційної діяльності. Насамперед ризики діляться по тривалості впливу – довгострокові й короткострокові. За рівнем розв'язуваних завдань можливі втрати можуть бути

ризиками макрорівня й мікрорівня.



**Рис. 3.7. Структурно-логічна схема моніторингу та управління інформаційно-комунікаційними ризиками.**

Виділяються також систематичні й несистематичні ризики. По організаційному характеру комунікаційні ризики діляться на ризики, що виникають від зв'язків із зовнішніми контрагентами й від взаємодії персоналу організації. До внутрішньо-організаційних відносять ризики: витoku конфіденційної інформації; стилю керівництва організації; неадекватності цілей об'єднання; нелояльності персоналу; управлінські, ініційовані комунікаційними менеджерами [217].

Отже, можна говорити про те, що в основі всіх цих ризиків суб'єктивний фактор, державний службовець є каталізатором об'єктивних зовнішніх причин.

### **3.3. Формування кластерних інформаційних систем (на прикладі Донецької області)**

Професійний розвиток в кіберпросторі відіграє важливу роль у професійній підготовці фахівців публічної сфери. Вона допомагає розвивати соціальну гнучкість, професійну флексибільність як відкритість до змін та

особистісну мобільність. Ці три складові дають змогу фахівцеві досить ефективно адаптуватися в нових умовах професійної діяльності.

Сьогодні відзначається світова тенденція перенесення навчального контенту і освітніх послуг у кіберпростір, що пояснюється, з одного боку, зміною вимог до змісту і якості освіти в інформаційному суспільстві, а з другого – розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, завдяки яким Інтернет став ключовим компонентом інформаційно-освітнього середовища, у якій здійснюється навчання.

Дамо визначення деяким термінам з приставкою кібер – в контексті дослідження професіоналізації фахівців публічної сфери в інформаційному просторі.

Термін кіберпростір, також, як і інші терміни з приставкою кібер –, з'явився відносно недавно. Кіберпростір (англ. Cyberspace) – метафорична абстракція, яка використовується в філософії і в комп'ютерних технологіях, є (віртуальною) реальністю, яка представляє Ноосферу. Таким чином, можна припустити, що метафора кіберпростору це не просто зручний спосіб викладу подій, але і практична необхідність. Стандарт ISO / IEC 27032 трактує кіберпростір як складну середу, що виникає в результаті взаємодії людей, програмного забезпечення та інтернет-послуг з використанням засобів телекомунікацій і мережевих технологій.

Кіберсоціалізація людини (від англ. Cyber – префікс, пов'язаний з сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями, + англ. Socialization – соціалізація) – соціалізація особистості у кіберпросторі - процес якісних змін структури самосвідомості особистості та мотиваційної сфери індивідуума, що відбувається під впливом і в наслідок використання людиною сучасних інформаційно-комунікаційних, комп'ютерних, електронних, цифрових, мультимедіа, мобільного зв'язку та інтернет-технологій в контексті засвоєння і відтворення їм культури в рамках персональної життєдіяльності.

Кіберкультура (англ. Cyberculture) – вид сучасної масової культури,

заснованої на використанні можливостей комп'ютерних ігор і технологій віртуальної реальності. Англomовне поняття «*cyberculture*» визначається як «стан суспільства в результаті використання засобів автоматизації та комп'ютеризації».

Світ стає відкритим – поширюються відкритий контент, відкриті дані, відкриті ресурси, відкриті он-лайн курси, що зменшують вартість доступу до навчальних матеріалів, підвищують активність учасників навчального процесу та створюють ефективне навчальне середовище. У нових умовах стало необхідно, щоб результат освіти був повнішим, особистісно та соціально інтегрованим. Широке поширення в освіті отримав компетентнісний підхід, основна спрямованість якого полягає в забезпеченні особистісного розвитку, у формуванні активної професійної і життєвої позиції фахівця.

Все це зумовило створення нами освітньої програми з розвитку гіберпрофесіоналізації державних службовців «Управління комунікаціями в публічній сфері» [213].

Програма курсу передбачає 4 кредити (120 годин) та містить 3 змістовий модулі. Програма є варіативною складовою для спеціальності «Публічне управління та адміністрування». Акцентуємо на модулі «Соціальні медіа», в його межах розглядається:

- дослідження розвитку і впливу соціальних медіа на громадськість, аспектів управління повідомленнями, а також цілей та завдань комунікації з аудиторією;
- формування системи знань щодо вибору, використання та аналізу соціальних медіа для побудови взаємовідношень, мереж та розробки стратегії органу публічної влади;
- аналіз правових та етичних питань в соціальних медіа для розробки відповідних стандартів та політики органу публічної влади;
- удосконалення умінь щодо інтеграції соціальних медіа у комунікаційні процеси органу публічної влади та використання сучасних інформаційно-комунікаційних та медіа комунікативних технологій.



Так, під час вивчення першої теми «Організаційно-правові засади соціальних медіа» магістранти вивчають основні нормативно-правові документи, що регламентують інформаційно-комунікаційну діяльність публічних службовців; вимоги законодавства ЄС до залучення ІТ-галузі у взаємодії органів публічної влади зі ЗМІ; європейську практику використання інформаційно-комунікаційних та медіа комунікативних технологій у роботі органів публічної влади; структурну організацію інформаційно-комунікаційної діяльності органів публічної влади та її планування. Результати опанування даною темою магістранти зможуть продемонструвати на семінарському занятті, де представлять свої доповіді з зазначеної тематики та обговорить гострі проблеми, що стоїть нині на шляху до успішної інформатизації уряду України.

Друга тема «Соціальні медіа в суспільстві» є ґрунтовною для роботи органів публічної влади та була розроблена після дослідження низки магістерських програм з соціальних медіа закордонних університетів (Центральний Мічиганський Університет, Інститут післядипломної освіти Університету Джорджтаун, Інститут бізнесу та менеджменту Університету Пеппердін). Вивчення даної теми передбачає огляд існуючих соціальних медіа, їх історія та значення; стратегії спілкування в соціальних медіа, можливості Твіттеру (Twitter). Ознайомлення з корпоративними стратегіями та їх прикладами LinkedIn, Facebook, Вконтакте, Однокласники; з основами взаємодії зі ЗМІ. Також вивчаються веб-сайти органів публічної влади та безкоштовні інструменти роботи з аудиторією; поняття «блог» та «аналітика», рекомендації щодо ведення блогів, типи та види блогів.

Важливими на думку зарубіжних викладачів є вивчення рейтингів та основ вимірювання впливу соціальних медіа, можливості аналітики соціального маркетингу, а також, планування і розробка стратегії соціальних медіа комунікацій; аудит управління та ризику; і, особливо важливим для вивчення цієї теми, є поняття «хмарні технології», їх особливості та можливості.

Відпрацювання практичних навичок відбудеться на практичному занятті, під час якого магістрантам пропонується виконати низку завдань по роботі з Твіттером (Twitter), LinkedIn, Facebook, Вконтакте, Однокласники; з надання рекомендацій по удосконаленню веб-сайту органу публічної влади (на вибір) та використанню безкоштовних інструментів роботи з аудиторією; з розробки власного блогу (або органу публічної влади).

На наступній лекції з теми «Управління контентом (змістом)» вивчаються основи управління повідомленнями та їхнім контентом, особливості цифрового контенту; засади створення «історії» в аудіо - / відео - форматах. Також на лекції пропонуються результати дослідження поняття «бренд», основні його позиції, сучасні «рішення» та заходи з просування бренду, взаємообумовленість корпоративних соціальних стратегій та брендів. Разом з основами управління повідомленнями розглядаються практичні засади узагальнення інформації та представлення її у повідомленнях для ЗМІ та громадськості, наводяться позитивні та негативні приклади контенту (змісту) цих повідомлень, розглядаються основні позиції з перевірки оригіналу контенту та зручності веб-сайту.

За програмою курсу отримані знання з цієї теми підкріплюються відповідними практичними вміннями та навичками. Так, під час самостійної роботи магістрантам пропонується створити «історію» органу публічної влади (за вибором), використовуючи аудіо – та відео – формати, інші інформаційно-комунікаційні технології. В аудиторії магістранти виконують завдання зі створення сучасних «рішень» для просування певного бренду (органу публічної влади).

Вивчення впливу міжнародних кордонів на інформаційно-комунікаційну діяльність органів публічної влади відбувається під час лекції з теми «Міжнародні аспекти соціальних медіа». Тут важливими аспектами виступають інформаційна безпека та головні особливості кіберзлочинності, інформаційно-психологічних війн та операцій. Також вивчається міжнародний досвід реалізації інформаційно-комунікаційної діяльності в

органах публічної влади.

Практичне заняття з даної теми відбувається у формі кейс-стаді, на якому слухачі ознайомлюються з досвідом трьох країн з впровадження е-уряду та роботі зі ЗМІ й громадськістю. По завершенні слухачам пропонується обговорити питання щодо імплементації кращих зарубіжних практик для здійснення державного управління інформаційно- комунікаційною діяльністю органів публічної влади.

Враховуючи специфіку роботи органів публічної влади з виконання інформаційно-комунікаційної діяльності доречним на наш погляд є розкриття питань кар'єрних можливостей публічних службовців, що займаються такою діяльністю, та етичні питання використання соціальних медіа. Тому під час вивчення п'ятої теми «Кар'єрні можливості та етичні питання» розглядаються сутність феномену «корпоративний соціальний стратег» та прогностичні умови майбутньої діяльності публічного службовця, його кар'єрні можливості та управління такою кар'єрою. Не залишаються поза увагою етичні проблеми соціальних медіа та морально-етичні норми інформаційно-комунікаційної діяльності органів публічної влади. Розглядається питання створення і запровадження кодексу честі або правил взаємодії органів влади зі ЗМІ та громадськістю.

Щодо останнього питання магістрантам на практичному занятті за допомогою методу «Снігова куля» пропонується виробити єдине рішення щодо створення такого кодексу для певного органу влади. Метод «Снігова куля» передбачає вироблення декількох позицій створюваного кодексу честі спочатку індивідуально, потім в команді по 3-4 особи і на останок в двох великих групах. По завершенні обговорення обидві групи представляють свої варіанти кодексу честі та обговорюють позитивні та негативні риси обох кодексів. Така робота сприятиме не лише виробленню уміння створювати кодекс честі та виробляти правила взаємодії органів влади зі ЗМІ та громадськістю, а й надає слухачам навички міжособистісної сумісності у команді: ефективної комунікації, відстоювання власної думки, переконання,

взаєморозуміння та досягнення компромісу тощо.

Під час вивчення шостої теми «Фінансово-економічні аспекти» магістранти вивчатимуть тенденції розвитку інформаційної сфери суспільства та інформаційного ринку. Їм презентується дослідження щодо економічного ефекту від інформаційно-комунікаційної діяльності органів публічної влади в Україні та за кордоном; інвестиційна привабливість програм, проектів, наукових досліджень, комунікативних заходів і т. ін., що реалізуються на національному, регіональному та місцевому рівнях. Також розглядаються основні положення фінансування інформаційно-комунікаційної діяльності органів публічної влади.

На практичному занятті магістрантам пропонується розробити фінансовий план забезпечення інформаційно-комунікаційної діяльності органу публічної влади (на вибір) та запропонувати власний проект (програму, наукове дослідження, комунікативний захід) з питань державного управління інформаційно-комунікаційною діяльністю органів публічної влади, який був би інвестиційно привабливим для запровадження.

Навчальна програма елективного курсу також передбачає індивідуальне науково-творче завдання з дисципліни, яке виконується у вигляді творчої роботи, мета якої самостійне вивчення частини програмного матеріалу, систематизація, поглиблення, узагальнення, закріплення та практичне застосування вмінь і знань слухача з навчальної дисципліни, розвиток навичок самостійної роботи.

В рамках нашої дисципліни студентам пропонується два завдання. Для першого магістрантам необхідно підготувати презентацію або доповідь на тему «Створення та впровадження стратегії інформаційно-комунікаційної діяльності органу публічної влади (за вибором)». Цільовою аудиторією виступають співробітники відділів та управлінь, відповідальних за зв'язки з громадськістю та ЗМІ. Магістрантам дозволяється розглядати дане питання в контексті світової практики чи досвіду України (регіону, області, міста), а також рекомендується використовувати статистичні дані, результати

експертних оцінок і соціологічних досліджень. Оцінювання даного завдання відбувається за певними критеріями, серед яких: оцінка презентації, рівень аналітичних здібностей студента, оцінка виконання вимог до структури документа, оцінка адекватності запропонованої стратегії.

Друге завдання передбачає розробку портфоліо з використання соціальних медіа органом публічної влади (за вибором слухача) та надання рекомендацій щодо застосування відповідних інформаційно-комунікаційних та медіа комунікативних технологій цим органом публічної влади. Для оцінювання даного завдання також використовується система критеріїв, серед яких: оцінка змісту портфоліо та оцінка рекомендацій.

При вивченні елективного курсу передбачається використання основних методів та технологій навчання таких, як інформаційні, інформаційно-ілюстративні технології, проблемного навчання, методи активного навчання, творчі завдання, робота в Інтернеті.

Для визначення якості засвоєння навчального матеріалу передбачається використання поточного контролю (усний, письмовий), рубіжного контролю (тематичний та модульний), підсумкового контролю у вигляді заліку. Для оцінювання роботи магістрантів використовується загальноприйнята таблиця відповідності результатів контролю знань за різними шкалами і критерії оцінювання. Так, оцінювання роботи магістранта на кожному практичному занятті оцінюється в 5 балів, за перше індивідуальне науково-творче завдання він отримує 10 балів, за друге – 20 балів. Складання заліку дає можливість слухачу отримати ще додатково 40 балів. Сукупність набраних балів визначає підсумковий бал за вивчення курсу.

Методичне забезпечення складається з програми модулю «Соціальні медіа» (для слухачів спеціальності «Публічне управління та адміністрування»). методичних вказівок щодо виконання індивідуально-творчої роботи та навчально-методичного комплексу з дисципліни.

Рекомендована література складається з базової, додаткової, переліку нормативних документів та інформаційних ресурсів.

Отже, у результаті вивчення модуля «Соціальні медіа» магістранти отримують знання щодо технологічних змін, що призвели до появи соціальних медіа та принципи традиційної комунікації в органах публічної влади; оволодіють основами управління повідомленнями та їхнім змістом, їх переміщенням за допомогою інформаційно-комунікаційних та медіа технологій. Вони будуть знати, що таке критичне розуміння нових засобів масової інформації та критерії оцінювання електронних джерел соціальних медіа; політичний, культурний та економічний впливи сучасних технологій соціальних медіа на суспільство, вплив соціальних медіа на демократичні зрушення в органах публічної влади.

Під час впровадження курсу вони обов'язково вивчають компетенції публічних службовців щодо інформаційно-комунікаційної діяльності; ефективні технології соціальних медіа, які розширюють інтегровані комунікації органів публічної влади; існуючі правові та етичні питання соціальних медіа, кращі практики для рішення етичних і правових питань.

Програма курсу передбачає розкриття в магістрантів певних умінь та навичок, а саме: вміння аналізувати застосування соціальних медіа з метою виявлення позитивних та негативних впливів на імідж та репутацію органу публічної влади; визначати загальну оцінку та методи вимірювання для соціальних медіа; обирати та використовувати соціальні медіа для здійснення професійної діяльності відповідно до ситуації, що відбувається в органі публічної влади.

Важливими на нашу думку будуть вміння публічних службовців визначати проблеми, що виникають під час використання соціальних медіа з різними аудиторіями; вміння оцінювати відповідні соціальні медіа для досягнення цілей органу публічної влади, обирати і використовувати відповідні джерела для проведення досліджень, необхідних для органів публічної влади; вміння аналізувати вплив соціальних медіа на інформаційно-комунікаційну діяльність органів публічної влади. Обов'язковими для досягнення цілей навчального курсу, на нашу думку, є вміння розробляти

внутрішню та зовнішню політику, стандарти застосування соціальних медіа в органах публічної влади; розробляти власне професійне портфоліо та портфоліо органу публічної влади; обирати соціальні медіа, що відповідають місії та цілям органу публічної влади та створювати стратегічний план інтеграції соціальних медіа у комунікаційні процеси органу публічної влади.

Тож впровадження модулю «Соціальні медіа» в програму дисципліни «Управління комунікаціями в публічній сфері» дасть змогу підвищити рівень компетентності публічних службовців щодо здійснення ними інформаційно-комунікаційної діяльності, що, в свою чергу, активно сприятиме розвитку інформаційного середовища органів публічної влади.

В даний час на всіх рівнях виконавчої влади ведеться активна робота по оптимізації інформаційних потоків та управління інформаційним простором за критеріями ефективності та надійності існуючої інфраструктури. Додатково переслідується мета підвищення обґрунтованості, оперативності прийняття рішень, а також підвищення їх ефективності в системі управління міста.

Проте, на сучасному етапі, згідно з річним звітом про хід реалізації та оцінки ефективності законодавчого забезпечення розвитку інформаційного суспільства в Україні [38], такий показник ефективності використання інформаційних технологій, як питома вага сектора інформаційних технологій в валовому внутрішньому продукті України, не перевищує 3,2%, що говорить про те, що за цим показником наша країна практично в 2 рази відстає, наприклад, від Швеції [40].

Важливо відзначити, що в Донецькій області соціально значущі галузі, що включають науку і освіту, соціальні послуги та охорону здоров'я, показують недостатній рівень оснащення інформаційними ресурсами [50], що говорить про неефективне витрачання бюджетних коштів в частині інформатизації та впровадження інформаційних технологій.

Виділимо найбільш важливі завдання модернізації інформаційних ресурсів регіону в хмарній структурі.

У частині інформаційного забезпечення:

– розробити єдиний нормативний документ, що визначає інформаційне забезпечення територіальних органів влади Донецької області і порядок інформаційного обміну з галузевими органами державної влади регіону і підвідомчими організаціями;

– забезпечити доступ в єдиній мультисервісної телекомунікаційної мережі в режимі реального часу до наступних загальноміських інформаційних ресурсів: база даних об'єктів нерухомості, юридичні особи, населення;

– розробити моделі даних, що забезпечують достовірність даних за рахунок регламентації складу джерел даних, за результатами досягнення достовірності відомостей;

– забезпечити інвентаризацію складу інформаційного обміну, що реалізується із суміжними системами; здійснити приведення його до вимог законодавства щодо використання базових інформаційних ресурсів і виключення надлишкових інформацій.

У частині програмного забезпечення:

– забезпечити реінжиніринг бізнес-процесів системи приведення функцій підсистем у відповідність до чинного законодавства; встановити відповідність підсистем державних інформаційних систем (ДІС) процесам державного управління (підлягає автоматизації в складі системи) при наданні державних послуг і виконанні державних функцій;

– розробити програмні компоненти, призначені для формування та актуалізації загальноміських інформаційних ресурсів і регламентованого доступу до них інформаційних систем галузевих органів державної влади та підвідомчих організацій, забезпечити регламентований доступ до загальноміських ресурсів;

– розробити та узгодити інформаційні регламенти надання в суміжні інформаційні системи звітності, що формується в електронному вигляді;

– розробити та узгодити інформаційні регламенти доступу до загальноміських ресурсів для галузевих органів державної влади та підвідомчих організацій.



В частині організаційного забезпечення:

- розробити перелік адміністративних регламентів державних послуг і державних функцій адміністрацій районів, що автоматизуються в складі ДІС;
- розробити та затвердити нормативні акти, що визначають інформаційний обмін між інформаційними системами в частині надання звітності в електронному вигляді.

Для більшості інформаційних систем, що знаходяться в експлуатації, пропонується не тільки модернізація на основі хмарної структури, а, відповідно, і перехід на новий рівень інформаційно-технологічної архітектури. Це вимагає виконання великих обсягів і широкого спектру заходів від формування концепції до проектування, розробки, тестування та впровадження нових інформаційних систем різного профілю.

Для визначення стратегії створення хмарних сервісів відповідно до вищевикладених вимог необхідно здійснити групування інформаційних систем відповідно до раніше проведеної класифікацією [187, 214] і ранжувати кластери інформаційних систем за ступенем доцільності в залежності від співвідношення витрат на обслуговування даних інформаційних систем у порівнянні з розміщеними в РЦОД. Для цього вводимо показник сумарної вартості обслуговування кластера інформаційних систем в рік:

$$P_{\Sigma} = \sum_{i=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^t} + \sum_{i=1}^n \frac{P_c}{(1+r)^t} + \sum_{i=1}^n \frac{P_v}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

де  $P_k$  – капітальні витрати на реорганізацію;

$P_c$  – постійні витрати на обслуговування;

$P_v$  – змінні витрати на обслуговування;

$t$  – число періодів, за які виробляються витрати.

Для оцінки доцільності введемо поняття критерію  $K$  доцільності переходу в хмарний сервіс, в залежності від значення якого проведемо оцінку:

$$K = \frac{P_{\Sigma}}{P_{\text{хмарн.}}}, \quad (3.2)$$

де  $P_{\text{хмарн.}}$  – середнє значення вартості розміщення даної інформаційної системи в РЦОД.

Залежно від співвідношення витрат і відповідного йому значення  $K$  виділимо наступні категорії доцільності переходу до хмарної інфраструктури:

1) Найвищий рівень.  $P_{\Sigma} \gg P_{\text{хмарн.}}$ ,  $K > 1,5$ . Витрати на обслуговування системи перевищують вартість розміщення даної інформаційної системи РЦОД більше ніж у 1,5 рази.

2) Середній рівень.  $P_{\Sigma} > P_{\text{хмарн.}}$ ,  $K = 1,1 \dots 1,5$ . Витрати на обслуговування системи перевищують вартість розміщення даної інформаційної системи в РЦОД у 1,1 – 1,5 рази.

3) Низький рівень.  $P_{\Sigma} \approx P_{\text{хмарн.}}$ ,  $K < 1$ . Витрати на обслуговування системи приблизно дорівнюють вартості розміщення даної інформаційної системи в РЦОД.

4) Недоцільний рівень.  $P_{\Sigma} < P_{\text{хмарн.}}$ ,  $K < 1$ . Витрати на обслуговування системи менші за вартість розміщення даної інформаційної системи в РЦОД. Для рівнів 1–3 на рис. 1 представлені необхідні стратегії переходу до відповідних рівнів хмарних сервісів. Кількість стрілок означає тісноту зв'язку показників  $P_{\Sigma}$  і  $P_{\text{хмарн.}}$ .

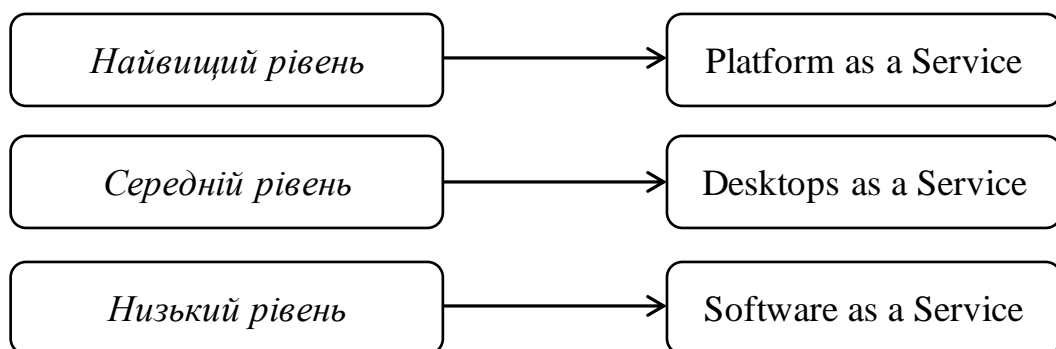


Рис. 3.8. Рівні переходу до хмарних сервісів в рамках концепції РЦОД

На підставі даних, представлених в Розпорядженні голови Донецької

ОДА від 05 грудня 2019 № 1354 «Про обласний бюджет на 2020 рік», а також Плану заходів з реалізації у 2021-2023 роках Стратегії розвитку Донецької області на період до 2027 року нами було проведемо ранжування кластерів інформаційних систем відповідно до запропонованих вище методів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Ранжування кластерів державних інформаційних систем Донецької області за рівнями переходу до хмарної інфраструктури**

№ п/п	Найменування кластеру	Кіл-ть ІС в кластері	Середнє значення $P_{\Sigma}$ , тис. грн	Середнє значення $P_{хмарн.}$ , тис. грн	Значення $K_i$	Рівень
1	Кластер багатокористувальницьких, аналітичних систем підтримки прийняття рішень	11	23 0002,56	1 222,89 тис. грн. * 11 ІС = 13 451,79 тис. грн.	1,71	1
2	Кластер багатокористувальницьких, інформаційно-довідкових систем функціонального значення	15	26 781,29	1 222,89 тис. грн. * 15 ІС = 18 343,35 тис. грн.	1,46	2
3	Кластер багатокористувальницьких, представницьких інформаційно-довідкових систем	12	15 408,41	1 222,89 тис. грн. * 12 ІС = 14 674,68 тис. грн.	1,05	3
4	Кластер багатокористувальницьких, інфраструктурних систем	14	36 637,78	1 222,89 тис. грн. * 14 ІС = 14 120,46 тис. грн.	2,14	1
5	Кластер багатокористувальницьких, функціональних систем	10	9 538,54	1 222,89 тис. грн. * 10 ІС = 12 228,90 тис. грн.	0,78	4
Разом		62	111 368,58	75 819,18	-	-

Середні значення  $P_{\Sigma}$  і  $P_{хмарн.}$  визначені для тривалості в 3 роки, що обумовлено особливостями бюджетного планування в рамках поточного законодавства. З урахуванням даних про кількість державних інформаційних систем, зареєстрованих в Реєстрі державних інформаційних систем, було визначено середню вартість розміщення однієї інформаційної системи в

розмірі  $75\,819,18 / 62 = 1\,222,89$  тис. грн. Таким чином, висока доцільність переходу на хмарну інфраструктуру для двох кластерів інформаційних систем викличе з урахуванням кількості інформаційних систем істотну економію бюджетних коштів по даному напрямку, а також надані рішення по реструктуризації державних інформаційних систем в державні хмарні технології з приватним партнерством дозволяють підвищити ефективність інвестицій у сфері інформаційних технологій.

### **Висновки до розділу 3**

Акцентовано увагу на позицію, що головною перевагою розвитку електронного урядування в Україні є докорінні зміни в інформаційно-комунікаційному середовищі органів публічної влади.

Така ієрархія дозволяє створити наскрізну систему стратегічного управління інформаційно-комунікаційною діяльністю в органах публічної влади, яка дозволяє контролювати позитивні зміни в цій сфері з можливістю їх деталізації.

Описано третій напрям інтенсифікації – поширення в органах публічної влади практики управління інформаційно-комунікаційними ризиками. Визначено шість типових процесів управління інформаційно-комунікаційними ризиками: планування управління інформаційно-комунікаційними ризиками, ідентифікація інформаційно-комунікаційними ризиків, якісний та кількісний аналіз інформаційно-комунікаційними ризиків, планування реагування на інформаційно-комунікаційними ризики, моніторинг та управління інформаційно-комунікаційними ризиками. Всі ці процедури взаємодіють одна з одною, а також з іншими процедурами державного управління.

Доведено важливість запровадження концепту кіберпрофесіоналізації публічних службовців, суть якого полягає в створенні універсальної та надійної сервісної інфраструктури з використанням засобів телекомунікацій і

мережевих технологій для професійного розвитку та підвищення рівня компетентності публічних службовців.

Продемонстровано, що інформаційне суспільство диктує необхідність переходу від технології управління шляхом постійних перевірок і вказівок до технологій, що стимулюють навчально-пізнавальну діяльність державних службовців. Потрібний перехід від формально дисциплінарного до проблемно-активного типу навчання, що є можливим завдяки віртуальним спільнотам практик та масовим відкритим дистанційним курсам, навчання в яких більшою мірою хоча і має характер стихійної взаємодії в процесі спільного осмислення досвіду учасників, проте актуалізує схожі інтереси, створюючи синергетичний ефект у виробленні нових підходів і знань.

Запропоновано авторський курс «Управління комунікаціями в публічній сфері», в якому окремо виділено модуль «Соціальні комунікації».

Отже, зазначені шляхи удосконалення механізмів державного управління інформаційно-комунікаційною діяльністю органів публічної влади дозволили сформулювати рекомендації, які обмежені параметрами: «цілі», «ресурси», «час».

## ВИСНОВКИ

Отримані в дисертаційній роботі теоретичні, науково-методичні положення і науково-прикладні рекомендації в сукупності розв'язують важливу науково-прикладну проблему публічного управління інформаційними потоками засадах реформування територіальної організації влади, вирішення якої створює передумови для сталого розвитку в глобалізованому світі. Зміст основних наукових і прикладних результатів, висновків і рекомендацій полягає в такому.

1. Доведено ідеологічні засади стратегії державного управління інформаційними потоками в Україні, враховуючи наявний зарубіжний досвід, з метою посилення взаємодії між державними службовцями та громадянським суспільством, висвітлюючи, як працює інтеграція – правова, адміністративно-організаційна, фінансово-економічна. Проаналізовані методи, засоби, принципи впровадження, перелік яких пропонується доповнити принципами професійного, інформаційно-аналітичного та технічного регулювання інформаційних потоків вхідної, внутрішньої та вихідної інформації, що визначатиме та підвищить відповідальність службовців за збір, зберігання, обробку, використання інформації в державному управлінні. Обґрунтована необхідність надавати професійну інформаційно-технічну допомогу діяльності державних органів та сприяти формуванню сервісно-орієнтованої держави в умовах ризик-орієнтованої економіки сучасності в умовах запровадження карантинних заходів, нових соціальних санкцій та невщухаючої епідемії.
2. Проаналізовані спеціальні теоретико-методологічні підходи шляхом трансформації традиційної моделі державного управління (організованої та регламентованої з метою організації, захисту або трансформації впливу держави на суспільне життя на основі її влади)

у модель публічного управління. Покращені зміни в структурно-функціональному забезпеченні інформаційного суспільства та органів державної влади, які мають бути необхідними для побудови «електронної держави» як способу управління державною владою з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, що визначають поняття сучасного суспільства. Доведена необхідність забезпечити функції уряду «електронного уряду», «електронного парламенту» (законодавчого органу), «електронного правосуддя» (судова влада), що забезпечить тісну співпрацю влади та громадян на бізнес-функціональній основі, а також організацію на умовах індивідуальної відповідальності з провідними інформаційними взаємодіями відповідно.

3. Окреслені теоретико-методологічні підходи до визначення напрямів удосконалення інноваційних механізмів публічного управління в розвитку інформаційного суспільства: перехід від державного управління до комплексної цифровізації та перехід від комунікаційних систем до цифрових форматів; законодавче, організаційне, технічне та технологічне забезпечення доступності електронних сервісів; подальше впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у взаємодію держави, населення та приватного сектора; запровадження різних видів електронної участі громадськості в політичному процесі та управлінні державними справами як передумови для прийняття важливих державних рішень на різних рівнях для посилення їх громадського характеру та залучення громадянського суспільства до їх виконання та сприяння європейській інтеграції держави України.
4. Організаційно-фінансове забезпечення управління потоком публічної інформації зумовлено пропозиціями в механізмі здійснення інформаційної діяльності, зокрема описом довгострокових та поточних процесів визначення пріоритетів та їх реалізації,

обґрунтуванням організаційних заходів щодо реалізації цих процесів. Надано роз'яснення заходів щодо стимулювання місцевих, регіональних інформаційних та маркетингових зв'язків, оскільки це дозволяє наповнити систему управління потоками публічної інформації спеціальними механізмами та інструментами управління.

5. Розроблено концептуальні основи термінології, які уточнюють сутність термінів «управління публічними інформаційними потоками», «механізм управління публічними інформаційними потоками», необхідні для адаптації їх змісту до сучасних викликів. На відміну від попередніх визначень, потік публічної інформації протікає як процес глибоких внутрішніх змін у системі публічного управління під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів і несе з собою зміни змісту, форми та організаційних принципів, покладених у основу взаємодії між державним управлінням, громадянами та приватним сектором через впровадження комунікаційних та цифрових технологій.
6. Теоретично обґрунтовані заходи щодо підтримки інфраструктури нових механізмів публічного управління, посилення ролі інформаційного потоку на основі співпраці органів місцевого самоврядування з державними установами та містобудівниками у вирішенні проблем інформаційного забезпечення; це дозволяє за допомогою децентралізації досягти інноваційних цілей та закласти основи вдосконалення регіональної організації влади.
7. Узагальнені світові тенденції та системні ідеологічні підходи до управління публічними інформаційними потоками, що дозволяють виявити такі незворотні якості, які є основою розвитку інформаційного суспільства за кордоном (лібералізація ринку телекомунікацій, мережевих та інформаційних магістралей та їх побудова), публічні послуги, онлайн-доступ, створення сприятливих умов для розвитку цифрових мереж та надання цифрових послуг,



вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення публічного управління та його широкої та цільової спрямованості, що підтримає інформаційне суспільство.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Aktionsplan des IT-Planungsrats für das Jahr 2014. Stand: 02.10.2013-beschlossen in der 12. Sitzung des IT-Planungsrats. URL: World Wide Web: <http://docplayer.org/8716299-Aktionsplan-des-it-planungsrats-fuer-das-jahr-2014-stand-02-10-2013-beschlossen-in-der-12-sitzung-des-it-planungsrats.html>. (дата звернення: 14.06.2020).
2. Cherepanova N.V. Communication Technologies in Contemporary Corporate Social Responsibility Management / N.V. Cherepanova, L.R. Tukhvatulina, A.Eremina. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 166.
3. Chim Zechner (Ed.) E-Government Guide Germany Strategies, solutions and efficiency. B: Fraunhofer, e Government Zentrum, Stuttgart, 2008, 470 p.
4. Deibert R .J. Parchment, Printing, and Hypermedia: Communications in World Order Transformation. N.Y, 1997.
5. Deuttsch K. The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control. N.Y., 1966.
6. E-government in Asia: Enabling Public Service Innovation in the 21st Century. Front Cover. James S. L. Yong. Times Media Pte Limited, 2003/ Administrative agencies. 421 p.
7. Habermas J. Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy. Massachusetts, 1996. 631 p.
8. Innis H. A. Empire and Communications. Oxford, Clarendon Press, 1950.
9. Lessig L. Code and Other Values of Cyberspace. New York: Basic Books, 1999. 320 p.
10. Ministry of Security and public Administration. URL: <http://www.mospa.go.kr/gpms/view/english/about/about04.jsp>. (дата звернення: 14.06.2020).
11. Musaraj A. Communication processes, public administration and performance evaluation. *Academicus International Scientific Journal*. 2011. V. 2. № 3. P. 28-37.

12. OECD and Network for Science and Technology Indicators (RICYT); analysis: Thomson Reuters. URL: World Wide Web: <https://translate.google.com.ua/translate?hl=ru&sl=en&u=https://www.slideshare.net/Prasenjit1988/brick-nations-rd&prev=search>. (дата звернення: 14.06.2020).
13. Proceedings of The International Conference on Research Paradigms Transformation in Social Sciences 2014 (RPTSS-2014), 16-18 October 2014, Tomsk. P. 583-588.
14. SAGA. Standards und Architekturen für E-Government- Anwendungen (Version 4.0). AG, Berlin, 2008, 161 p. URL: <http://www.kbst.bund.de/saga>. (дата звернення: 14.06.2020).
15. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/WiBe> [www.cio.bund.de](http://www.cio.bund.de). (дата звернення: 14.06.2020).
16. Waltraut R. An Overview of Open Data Policies and Practices in 13 Countries. [Electronic resource] Knowledge Dialogues. August 2014. 28 p. URL: [http://www.futuregov.asia/articles/2013 sep/09/south-korea-develop-e-government-standard-framework/](http://www.futuregov.asia/articles/2013%20sep/09/south-korea-develop-e-government-standard-framework/). (дата звернення: 14.06.2020).
17. Zukang S. United Nations E-Government Survey 2012 E-Government for the People. United Nations New York, 2012. p. 160. URL: [http://www.slideshare.net/undesa/united – nations – egovernment – survey – 2012 – 12023033](http://www.slideshare.net/undesa/united-nations-egovernment-survey-2012-12023033). (дата звернення: 14.06.2020).
18. Абакумов В. М. Інституційне забезпечення протидії інформаційним війнам в Україні. *Право і Безпека*. 2010. № 2. С. 65-69.
19. Абельс Х. Романтика, феноменологическая социология и качественное социальное исследование. *Журнал социологии и социальной антропологии*. 1998. Т. 1, № 1. С. 98-124.
20. Адміністративне право зарубіжних країн / О.В. Кузьменко, І.Д. Пастух, О.Є. Користін та ін.; за ред. О. В. Кузьменко. К. : Юрінком Інтер, 2014. 528 с.

21. Андрущенко В. П. Організоване суспільство. Проблема організації та суспільної самоорганізації в період радикальних трансформацій в Україні на рубежі століть: Досвід соціально-філософського аналізу. К.: ТОВ «Атлант ЮемСі», 2005. 498 с.
22. Антонов В.О. Конституційно-правові засади національної безпеки України: монографія / В.О. Антонов; наук. ред. Ю.С. Шемшученко. Київ: ТАЛКОМ, 2017. 576 с.
23. Арістова І.В. Державна інформаційна політика: організаційно-правові аспекти: монографія / За загальною редакцією д-ра юрид. наук, проф. Бандурки О.М.. Харків: Вид-во Ун-ту внутр. справ, 2000. 368 с.
24. Бабанский Ю.К. Избранные педагогические труды. Акад. пед. наук СССР. М.: Педагогика, 1989. 558 с.
25. Бабкіна О.В. Особливості політичної трансформації на постсоціалістичному просторі : підходи до осмислення. Трансформація політичних систем на постсоціалістичному просторі: Матеріали міжнародної науково-теоретичної конференції: 8-9 лютого 2006 р. К. : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2006. С. 8-16.
26. Баровська А. Інституційне забезпечення державної комунікативної політики: досвід країн Європи: аналітична доповідь. URL: [//www.niss.gov.ua/articles/1730](http://www.niss.gov.ua/articles/1730) (дата звернення: 11.07.2020).
27. Башук А.І. Зв'язки з громадськістю: підходи до розуміння терміна. Наукові записки Інституту журналістики. К., 2009. Т. 35. С. 153-158.
28. Бебик В. Служба зв'язків з громадськістю. *Командор*. 1999. № 1. С. 29-32.
29. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технологія, техніка паблік рілейшнз. К.: МАУП, 2005. 440 с.
30. Березовська І.Р., Русак Д.М. Державна інформаційна політика України та основні напрями її вдосконалення. *Міжнародні відносини. Серія*

- «Економічні науки». 2014. № 4. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/issue/view/132](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/issue/view/132) (дата звернення: 28.05.2020).
31. Білорусов С.Г. Використання інформаційно-комунікаційних технологій при підготовці фахівців органів публічної влади в межах співпраці з європейськими партнерами. Публічне управління: теорія та практика: збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. Х.: ДокНаукДержУпр, 2011. С. 48-57.
32. Білоус В.С. Зв'язки з громадськістю (паблік рилейшнз) в економічній діяльності: нав. посіб. / В.С. Білоус. К.: КНЕУ, 2005. 275 с.
33. Борисенко Л. Технології державного піару. *Консалтинг в Україні*. 2008. № 3 (44).
34. Браун М. П. Посібник з аналізу державної політики. К.: Основи, 2000. 243 с.
35. Брижко В. До питання сучасної інформаційної політики. Вісник Академії управління МВС. 2009. №2. С. 27-47.
36. Валюшко І.О. Інформаційна безпека України: трансформація законодавства після російського вторгнення. *Історико-політичні студії. Серія: Політичні науки*: зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2017. № 2. С. 30-43.
37. Василенко І.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. М.: Логос. 2001. 200 с.
38. Ветлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. К.: КНЕУ, 2000. 292 с.
39. Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине. М.: Сов. радио, 1968. 328 с.
40. Вишняков Я.Д., Радаев Н.Н. Общая теория рисков. М.: Издательский центр «Академия», 2007. 368 с.
41. Волошин В.Г. Механізми державного управління органів публічної влади. *Розвиток професійних компетентностей державних службовців: комунікативний аспект*: матеріали щорічної науково-

- практичної конференції за міжнародною участю (Київ, 3-4 листопада 2016 р.). К.: НАДУ, 2016. С. 82-84.
42. Волошин В.Г. Організаційно-правовий механізм державного управління інформаційно-комунікаційною діяльністю органів публічної влади. *Публічне управління та адміністрування: розвиток і впровадження: матеріали науково-практичної конференції молодих учених за міжнародною участю* (Київ, 17 листопада 2016 р.). К.: НАДУ, 2016. С. 135-137.
43. Волошин В.Г. Парадигмальна динаміка публічного управління за цінностями: від менеджменту за інструкціями через менеджмент за цілями до менеджменту за цінностями. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Т. XVI. Серія «Державне управління». Вип. 297 «Сучасні проблеми державного управління в умовах системних змін»*. Маріуполь: ДонДУУ, 2015. С. 94-103.
44. Волошин В.Г. Публічний аудит управління системою вищої освіти України. Європейські студії в Україні в підготовці магістрів державного управління: підвищення популярності та привабливості: Матеріали семінару за міжнародною участю (м. Київ, 30 вересня 2015 р.). К.: НАДУ, 2015. С. 90-94.
45. Волошин В.Г. Світові тенденції запровадження ціннісно орієнтованого управління публічною сферою. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління «Актуальні проблеми державного управління»*. Серія «Державне управління». Т. XV, вип. 294. Донецьк: ДонДУУ, 2014. С. 46-52.
46. Волошин В.Г. Социально-психологический механизм государственного управления информационно-коммуникационной деятельностью органов государственной власти. *Вестник университета «ТУРАН»: научный журнал. № 4(72). 2016. Алматы. С. 218-223.*

47. Глушков В. М. Кибернетика. Вопросы теории и практики. М.: Наука, 1986. 488 с.
48. Гнат В. Використання ІКТ для розширення доступу до урядової інформації. Інформаційний бюлетень Міжнародного центру перспективних досліджень. 2003. № 191. 9 черв.
49. Гоббс Т. Левиафан, или Материя, форма и власть государства церковного и гражданского. Сочинение: в 2 т. Т. 2. М., 1991.
50. Гончаренко Л. П. Риск-менеджмент / Под ред. Е. А. Олейникова, Л. П. Гончаренко, С. А. Филин. М.: КНОРУС, 2006. 216 с.
51. Горбатенко В. П. Політичне прогнозування: Теорія, методологія, практика. К.: Генеза, 2006. 400 с.
52. Горбулін В. П. Національна безпека: український вимір / В. П. Горбулін, О. В. Литвиненко. К.: ПІІ «Інтертехнологія», 2008. 104 с.
53. Горовий В.М. Правові перспективи національного розвитку. URL: [http://uaforeignaffairs.com/ua/ekspertna-dumka/view/article/nablizhajuchi-derzhavu-do-suspilstva/#st\\_hash.AgJkJa4.dpuf](http://uaforeignaffairs.com/ua/ekspertna-dumka/view/article/nablizhajuchi-derzhavu-do-suspilstva/#st_hash.AgJkJa4.dpuf) (дата звернення: 10.03.2020).
54. Гуссерль Э. Кризис европейских наук и трансцендентальная феноменология: введение в феноменологическую философию. СПб., 2013. 494 с.
55. Гуссерль Э. Начало геометрии. М., 1996. 267 с.
56. Гуторов В.А. Политические коммуникации и СМИ как факторы эволюции теории демократии. SCHOLA – 2014: сб. науч. ст. фак. политологии МГУ им. М.В. Ломоносова. М., 2014. С. 334-345.
57. Данільян О.Г., Дзьобань О.П., Панов М.І. Національна безпека України: сутність, структура та напрямки реалізації. Харків: «ФОЛІО», 2002. 296 с.
58. Державне управління в Україні: навч. посіб. / за заг. ред. В.Б. Авер'янова. Київ: Юрінком Інтер, 1998. 432 с.

59. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / за заг. ред. Н.Р. Нижник, В.М. Олуйка. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2002. 352 с.
60. Державне управління: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
61. Державне управління: словник-довідник / [за заг. ред. В. Д. Бакуменка, В. М. Князева]. Київ: НАДУ, 2002. 228 с.
62. Дженис М. Европейское право в области прав человека: практика и комментарии / М. Дженис, Р. Кей, Э. Брэдли. М., 1997.
63. Джердж С.Ф. Інституціоналізація інформаційної політики України в сфері Євроатлантичного співробітництва: дис. ... канд. політ. наук: 23.00.02 „Політичні інститути та процеси”. К., 2011. 218 с.
64. Джерела інформації, медіаграмотність і російська пропаганда: результати всеукраїнського опитування громадської думки: Аналітичний звіт. (Березень 2019 р.). URL: Режим доступу: [https://detector.media/doc/images/news/archive/2016/164308/DM-KMIS\\_Report\\_05\\_2019\\_web.pdf](https://detector.media/doc/images/news/archive/2016/164308/DM-KMIS_Report_05_2019_web.pdf) (дата звернення: 09.07.2020).
65. Довгань О.Д. Організація правового гарантування безпеки інформаційних обмінів у контексті глобалізації. *Правова інформатика*. 2013. № 4(40). С. 79-88.
66. Домбровська С.М. Механізми інформаційної безпеки як складові державної безпеки України. *Державне управління науково-освітнього забезпечення підготовки конкурентоспроможних фахівців у сфері цивільного захисту*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. / за заг. ред. В. П. Садкового. Х., 2015. С. 282-286.



67. Драч І. Інформаційна політика України: доп. на міжнар. конгресі у Києві Інформаційне суспільство в Україні - стан, проблеми, перспективи. *Укр. проблеми*. 2000. № 20. С. 103-107.
68. Дрешпак В. Періоди розвитку державної інформаційної політики України: зміст і хронологічні межі. *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць*. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. Вип. 1 (20). С. 3-14.
69. Дрешпак В. Становлення державної інформаційної політики України: зміст і хронологічні межі основних періодів. *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць*. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2013. Вип. 4 (19). С. 3-13.
70. Дрешпак В.М. Концептуальні основи періодизації державної інформаційної політики України. *Аспекти публічного управління = Public administration aspects*. Дніпропетровськ, 2013. № 2 (2). С. 41-47.
71. Дубас О. П. Інформаційний розвиток сучасної України: політологічний аналіз: автореф. дис. ... канд. політ. наук: 23.00.02 «Політичні інститути та процеси». К., 2004. 20 с. Ц131
72. Дубова С.В. До проблеми забезпечення інформаційної безпеки особи в інформаційному суспільстві (методологічні аспекти). *Проблеми захисту прав людини в інформаційному суспільстві: матеріали наук.-практ. конф. / 1 квітня 2016 р., м. Київ / Упорядн.: В.М. Фурашев, С.Ю. Петряєв*. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2016. С. 96-99.
73. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 2: Методологія державного управління / наук.-ред. колегія: Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. 692 с.
74. Ершов А. П. Избранные труды. Новосибирск: Сиб.издат.фирма, 1994. 689 с.

- 75.Євдоченко Л.О. Удосконалення системи державного забезпечення інформаційної безпеки України в умовах глобалізації: дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.01. Львів, 2011. 189 с.
- 76.Європейські комунікації: монографія / Макаренко Є.А., Ожеван М.А., Рижков М.М. [та ін.]. Київ: Центр вільної преси, 2008. 536 с.
- 77.Єдиний державний портал адміністративних послуг. URL: <http://poslugu.gov.ua> (дата звернення: 02.04.2020).
- 78.Єжунінов В. Надання державних послуг з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. *Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід*: матеріали наук.-практ. семінару, 19 квітня 2013 р., м. Дніпропетровськ / ред. кол.: В. М. Дрешпак (голов.ред.). Д.: ДРІДУ НАДУ, 2013. 104 с.
- 79.Жалко Т. Й. Адміністративна етика в органах місцевого самоврядування та стосунки з громадськістю як складова комунікативно-інформаційного процесу. *Наукові записки. Серія «Культура і соціальні комунікації»*. 2009. С. 50-57. URL: <http://www.google.com.ua/url?> (дата звернення: 02.04.2020).
- 80.Жарков Я.М., Дзюба М.Т., Замаруєва І.В. Інформаційна безпека особистості, суспільства, держави: підручник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2008. 274 с.
- 81.Закон України про авторське право і суміжні права // Україна: інформація і свобода слова: Зб. законод. актів, нормат. док. та ст. фахівців / Упоряд. А.М.Задворний. К.: Молодь, 1997. С. 168-191.
- 82.Закон України про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні // Україна: інформація і свобода слова: Зб. законод. актів, нормат. док. та ст. фахівців / Упоряд. А.М.Задворний. К.: Молодь, 1997. С. 92-110.

83. Закон України про інформаційні агентства // Україна: інформація і свобода слова: Зб. законод. актів, нормат. док. та ст. фахівців / Упоряд. А.М.Задворний. К.: Молодь, 1997. С. 139-152.
84. Закон України про інформацію. *Відом. Верховної Ради України*. 1992. № 48. Ст. 650.
85. Закон України про рекламу // Україна: інформація і свобода слова: Зб. законод. актів, нормат. док. та ст. фахівців / Упоряд. А.М.Задворний. К.: Молодь, 1997. С. 153-167.
86. Закон України про систему суспільного телебачення і радіомовлення України. *Відом. Верховної Ради України*. 1997. № 45. Ст. 284.
87. Закон України про телебачення і радіомовлення // Україна: інформація і свобода слова: Зб. законод. актів, нормат. док. та ст. фахівців / Упоряд. А.М.Задворний. К.: Молодь, 1997. С. 111-139.
88. Заніздра Н. О. Державна інформаційна політика на сучасному етапі та шляхи вдосконалення. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2012. № 4. С. 193-196.
89. Зеленько Г.І. Політична «матриця» громадянського суспільства: Досвід країн Вишеградської групи та України. К.: Знання України, 2007. 44 с.
90. Зернецька О.В. Глобальні трансформації систем масової комунікації: автореф. дис. ... д-ра політ. наук: 23.00.04 „Політичні проблеми міжнародних систем”. НАН України. К., 2000. 34 с.
91. Зінченко А.Г. Еволюція і розвиток PR: теоретичні та методологічні основи. *Українській соціум*. 2005. № 5-6. С. 164-169.
92. Зозуля О. С. Інституційна система державного управління інформаційною безпекою України: сучасний стан та шляхи удосконалення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 6. С. 147-153.
93. Золотар О.О. Інформаційна безпека людини: теорія і практика. Київ: ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2018. 446 с.
94. Ібрагімова І. Організація системи інформаційної підтримки державного управління (загальні аспекти комунікаційної політики). Аналітичні

- записки з розробки напрямків державної політики. Укл. В.Є Романов, О.І. Кілієвич. К.: Вид-во УАДУ, 2001. С.26-40.
95. Іванов В. Держава та політика в інформаційному суспільстві. Медіа-політика в інформаційному суспільстві: навч. вид. К. : Акад. Укр. Преси; Центр Вільної Преси, 2011. С. 7-15.
96. Іванов В. Законодавство і журналістика. Становлення правової бази в Україні та світовий досвід. К.: Школяр, 1998. 80 с.
97. Іванченко Ю.М. Сутність, головні напрями та способи державної інформаційної політики в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2005. № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej2/> (дата звернення: 07.09.2020).
98. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 344 с.
99. Ільганаєва В. Інституалізація соціально-комунікаційної сфери суспільства. Освіта регіону. *Політологія, психологія, комунікації*. 2008. № 1-2. С. 148-153.
100. Інформаційна відкритість органів державної влади України. За загальною ред. М.Лациби. К.: Український незалежний центр політичних досліджень, 2005. 156 с.
101. Інформаційна політика України: європейський контекст: монографія / Л. В. Губерський [та ін.]. К.: Либідь, 2007. 360 с.
102. Інформаційне законодавство: зб. законодав. актів: у 6 т. / за заг. ред. Ю.С. Шемшученка, І.С. Чижа. К.: Вид-во «Юрид. Думка», 2005. Т. 4: Інформаційне законодавство країн Європи і Азії. 384 с.
103. Інформаційно-комунікаційне забезпечення діяльності посадових осіб органів публічної влади та місцевого самоврядування: навч.-метод. матеріали / Уклад.: О.Д. Брайченко, І.В. Васькова, С.В. Загороднюк, Т.А.Саченко. К.: НАДУ, 2010. 72 с.
104. Інформаційно-комунікаційні особливості взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою: «регіональний аспект».

- Аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/978/>.(дата звернення: 02.04.2020).
105. Калашніюк Є. Принципи та механізми інформаційної політики Європейського Союзу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. С. 99-101.
  106. Кастельс М. Галактика Інтернет. Размышления об Интернете, бизнесе и обществе. Екатеринбург, 2004.
  107. Кислюк К.В. Спеціальне документознавство. К. : Кондор, 2011. 192 с.
  108. Клименко С.М., Дуброва О.С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків. К.: КНЕУ, 2006. 188 с.
  109. Князєв В., Бакуменко В. Філософсько-методологічні засади державно-управлінських рішень. *Вісн. НАДУ*. 2000. № 2. С. 341-344.
  110. Ковальчук Т.І. Громадянське суспільство: сутність і тенденції розвитку. Київ, 1995. 18 с.
  111. Конвенція про захист прав людини та основних свобод: із поправками, внесеними відповідно до положень Протоколу № 11 / офіц. пер. МЗС України та Укр. правн. фундації. К.: УПФ, 2004. 31 с.
  112. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. *Відом. Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
  113. Корнієвський О.А. Громадські об'єднання у системі національної безпеки держави: монографія. К. : Альтерпрес, 2010. 396 с.
  114. Корнієнко В.О. Правові основи громадянського суспільства сучасної України. Одеса, 2007. 206 с.
  115. Корнійчук О. Зв'язки з громадськістю як інструмент державної політики в Україні. Ефективність державного управління. Зб. наук. пр. Вип. 10. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2006. С.114-121.
  116. Корнійчук О. Реалізація інформаційної політики на регіональному рівні та шляхи підвищення її ефективності. *Демократичне врядування:*

- наук. вісник ЛРІДУ НАДУ*. 2011. Вип. 6. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik6/fail/+Kornijchuk.pdf>. (дата звернення: 03.03.2020).
117. Королько В.Г., Некрасова О.В. Інституціоналізація системи зв'язків з громадськістю (PR) в Україні: аналіз моделей. Проблеми розвитку соціологічної теорії. Трансформація соціальних інститутів та інституціональної структури суспільства. Київ: САУ, ІС НАНУ, 2003. С. 43.
118. Коротич О. Б. Класифікація та зміст механізмів управління державою. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. ОРІДУ. Одеса ОРІДУ, 2006. Вип. 2 (26). С. 122-128.
119. Красноступ Г.М. Основні напрями правового забезпечення державної інформаційної політики. URL: <http://old.minjust.gov.ua/30768> (дата звернення: 20.03.2020).
120. Лапач С.Н. Статистика в науке и бизнесе / С. Н. Лапач, А. В. Чубенко, П. Н. Бабич. К. : МОРИОН, 2002. 640 с.
121. Лисенко С.О. Конституційні засади розуміння інформаційної безпеки. *Публічне урядування*. 2016. № 4. С. 154-161.
122. Литвиненко О. Інформаційні технології та Україна у світовому контексті. *Людина і політика*. 2001. № 1.
123. Литвиненко О.В. Проблеми забезпечення інформаційної безпеки в пострадянських країнах (на прикладі України та Росії): Автореф. дис.... канд. політ. наук . 23.00.04. К., 1997. 18 с.
124. Литовченко І.В. Основні тенденції інституціоналізації інформаційно-комунікаційного середовища сучасного суспільства. *Вісник Національного авіаційного університету: зб. наук. праць*. К.: НАУ, 2014. Вип. 1. С. 30-34.
125. Ліпкан В.А., Максименко Ю.Є., Желіховський В.М. Інформаційна безпека України в умовах євроінтеграції: Навчальний посібник. К.: КНТ, 2006. 280 с.

126. Луман Н. Власть. М., 2001. 256 с.
127. Лунь Ю.О. Характеристика європейських медіа-ресурсів в структурі інформаційних послуг ЄС. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/19233/1/54-Lun-262-265.pdf> (дата звернення: 23.04.2020).
128. Луценко С.М. Пріоритетні напрямки розвитку інформаційного забезпечення органів влади. *Державне будівництво*. 2011. № 1. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 08.04.2020).
129. Марущак М. Інформаційна безпека держави. Курс лекцій. Вид-во.: КНТ. 2008. 136 с.
130. Марущак А. І. Інформаційне право: Доступ до інформації. К.: КНТ, 2007. 532 с.
131. Марченко О.В. Правові засади державної інформаційної політики. *Інформаційне право. Юридична наука*. № 5/2015. С. 59-64.
132. Меліхов К.В. Шляхи удосконалення інформаційного забезпечення органів державної влади. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліт*: зб. наук. пр. Харків: ТТУ «ХПШ», 2010. Вип. 27(31): V Кримські педагогічні читання «Педагогіка вищої школи 21-го століття та формування національної гуманітарно-технічної еліти»: у 3 ч. Ч. 3. С. 60-64.
133. Мельник М. Сутність поняття «державна політика розвитку інформаційного суспільства»: узагальнення європейських та вітчизняних трактувань. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2012. Вип. 9 URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik9/fail/Melnyk.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik9/fail/Melnyk.pdf) (дата звернення: 20.03.2020).
134. Мертон Р.К. Социальная структура и аномия. Социология преступности (Современные буржуазные теории). М., 1966. С. 299-313.
135. Методология познания: 50 терминов. Краткий словарь-справочник с методическими указаниями и комментариями. М. : Изд-во МГУЛ, 2008. 58 с.

136. Методологія експертного оцінювання / Уклад.: В.П. Новосад, Р.Г. Селіверстов. К. : НАДУ, 2008. 48 с.
137. Минько А. А. Статистический анализ в MS Excel.: М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 448 с.
138. Міжнародна інформаційна безпека: теорія і практика: підручник. Київ: Центр вільної преси, 2016. 418 с.
139. Молодов О.Б. Имидж региональных органов власти: теоретические основы и проблемы формирования. *Вопросы территориального развития*. № 10 (20). 2014. С. 1-12.
140. Мордвинцев М. Удосконалення інформаційного механізму муніципального управління ЖКГ. *Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід: матеріали наук.-практ. семінару, 19 квітня 2013 р., м. Дніпропетровськ*. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2013. 104 с.
141. Москаленко А., Губерський Л., Іванов В. Основи масово-інформаційної діяльності. К., 1999. 271 с.
142. Мосов С.П., Уханова Н.С. Протидія негативним інформаційним впливам на людину і суспільство в умовах гібридної війни. *Інформація і право*. 2018. № 2 (25). С. 134-141.
143. Назарчук А.В. От классической критической теории – к теории коммуникативного действия (смена парадигмы в социальной теории). *Вестник Московского университета. Серия 7. Философия*. 1993. № 4. С. 36-43.
144. Науково-методичне забезпечення зв'язків з громадськістю в органах державної виконавчої влади: метод. рек. / авт. кол.: С.А. Чукут, Т.В. Джига, А.В. Баровська та ін.; за заг. ред. С.А. Чукут. К.: НАДУ, 2008. 72 с.
145. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / За заг. ред. В.П. Тимощука. К.: ФОП Москаленко О.М. 392 с.



146. Науково-практичний коментар до Закону України «Про доступ до публічної інформації» / За заг. ред. Д. Котляра. Центр суспільних медіа. Київ, 2012. 335 с.
147. Негодченко В.М. Основні напрями державної інформаційної політики в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 4. С. 77-81.
148. Несвіт Г.П. Інформаційна політика як фактор трансформації суспільства. Збірник наукових праць Інституту політичних і етнонаціональних досліджень НАН України. К. : Інститут політичних і етнонаціональних досліджень НАН України, 2001. Випуск 13.С. 263-269.
149. Нестеряк Ю.В. Державна інформаційна політика України: теоретико-методологічні засади: монографія. К. : НАДУ, 2014. 292 с.
150. Нестеряк Ю.В. Міжнародні критерії інформаційної безпеки держави: теоретико-методологічний аналіз. *Вісн. НАДУ*. 2013. № 3. С. 40-45.
151. Нестеряк Ю.В. Нормативно-правові основи державної інформаційної політики України в умовах розвитку інформаційного суспільства. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 4(39). С. 111-119.
152. Нижник Н.Р., Пашко Л.А., Олуйко В.М., Кіндзерський С.А. Ділове спілкування у сфері державного управління. Хмельницький: ТОВ «Поліграфіст», 2005. 195 с.
153. Нижник Н.Р., Ситник Г.П., Білоус В.Т. Національна безпека України (методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку): навчальний посібник. За заг. ред. П.В. Мельника, Н.Р.Нижник. Ірпінь, 2000.304 с.
154. Ніцименко О.А. Інформаційна безпека України на сучасному етапі розвитку держави і суспільства. *Наше право*. 2016. № 1. С. 17-23.

155. Новосад В.П. Оцінювання ефективності електронного урядування: навч.-метод. розробка / В. П. Новосад, Р. Г.Селіверстов, Р. В. Юринець. К.: НАДУ, 2011. 32 с.
156. Нэсбитт Дж., Эбурдин П. Что нас ждет в 90-е годы. Мегатенденции. Год 2000. М., 1992.
157. Олійник О.В. Стан забезпечення інформаційної безпеки в Україні. *Юридичний вісник*. 2014. № 2(31). С. 59-65.
158. Олійник О.В. Нормативно-правове забезпечення інформаційної безпеки в Україні. *Право і суспільство*. 2012. № 3. С. 132-137.
159. Онищенко О.С. Національні інформаційні ресурси як інтегративний чинник вітчизняного соціокультурного середовища: монографія / О.С. Онищенко, В.М. Горовий, В.І. Попик та ін.; НАН України, Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. К., 2014.
160. Пал Л.А. Аналіз державної політики / пер. з англ. І. Дзюб. К. : Основи, 1999. 422 с.
161. Панова І.В. Організаційно-правові засади гармонізації законодавства України та ЄС в інформаційній сфері. *Форум права*. 2012. №1. С. 723-727.
162. Панченко В.М. Співвідношення понять: інформаційна та кібернетична безпека. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави*. 2013. № 2 (12). С. 20-24.
163. Пастушенко В.М. Проблеми правового регулювання державного управління інформаційною сферою України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2015. № 1. С. 59-64.
164. Пахнін М.Л. Принципи, завдання та інструменти державної інформаційної політики України в сучасних умовах. *Теорія та практика державного управління*. Вип. 3(46). С.1-9.
165. Перун Т.С. Адміністративно-правовий механізм забезпечення інформаційної безпеки в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Львів, 2019. 20 с.

166. Пилипчук В.Г. Системні правові проблеми формування інформаційного суспільства: зб. наук. ст. та тез; наукове повідомлення за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційне суспільство і держава: проблеми взаємодії на сучасному етапі», (Харків, 26 жовтня 2012 р.). Х.: НДІ державного будівництва та місцевого самоврядування, 2012. 214 с.
167. Питання діяльності Міністерства інформаційної політики України: постанова Кабінету Міністрів України від 14 січня 2015 р. № 2 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2015-%D0%BF> (дата звернення: 03.04.2020).
168. Пожуєв В.І. Формування державної інформаційної політики в умовах глобалізації. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2010. Вип. 43. С. 4-12.
169. Порівняльне конституційне право / В. М. Кириченко, О. М. Куракін. К.: «Центр учбової літератури», 2012. 256 с.
170. Почепцов Г.Г., Чукут С.А. Інформаційна політика. 2-ге вид., стер. К.: Знання, 2008. 663 с.
171. Почепцов Г.Г. Паблік рилейшнз: навч. посіб. Київ: Знання, КОО, 2000. 506 с.
172. Почепцов Г.Г., Чукут С.А. Інформаційна політика: Навч. посіб. К.: Вид-во УАДУ, 2002. Ч. 1. 88 с.
173. Правове забезпечення державної інформаційної політики. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_22116](https://minjust.gov.ua/m/str_22116) (дата звернення: 05.07.2020).
174. Практичні аспекти інформаційно-аналітичної роботи: навч. посіб. / кол. авт.; за заг. ред. С. О. Телешуна. Київ: Вид-во НАДУ, 2007.
175. Про Доктрину інформаційної безпеки України: Указ Президента України від 29 грудня 2016 року № 47/2017. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374?fbclid=IwAR3idC8nwxYZJmFoBlqN8iWRSNNSBuRITpH5MfwHstHFVEkcSls6z8KjaOM> (дата звернення 05.06.2021)

176. Про друковані засоби масової інформації (преси) в Україні: Закон України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2782-12>. (дата звернення: 05.02.2020).
177. Про затвердження Завдань Національної програми інформатизації на 1999-2001 роки: Постанова Верховної Ради України від 13 липня 1999 р. Відомості *Верховної Ради України*. 1999. № 37. Ст. 335 с.
178. Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі: Указ Президента України від 31 лип. 2000 р. URL: <http://www.rada.kiev.ua> (дата звернення: 02.01.2020).
179. Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 року №2657-ХІІ. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 20.05.2020).
180. Про Національну програму інформатизації: Закон України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/74/98-вр>. (дата звернення: 20.05.2020).
181. Про національну раду України з питань телебачення і радіомовлення: Закон України. URL: <http://zakon.pau.ua/doc/?code=538/97-%C2%D0>. (дата звернення: 20.05.2020).
182. Про телебачення і радіомовлення: Закон України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3759-12>. (дата звернення: 20.05.2020).
183. Профатілова Л. Г. Соціальна інформатика. Харк. уац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. Х., 2011. 64 с.
184. Резченко Є.О. Необхідність розробки та прийняття закону України «Про інформаційне забезпечення органів державної влади». *Государство и право*. 2008. № 1. С. 1-14.
185. Розумний М. М. Національна ідея: відкритість новому і світу як інтеграційний орієнтир українського суспільства. Україна на шляху до Європи. К.: Етнос, 2006. С. 395-409.

186. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління. Т.: Вид-во АСТОН, 2007. 400 с.
187. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Project Management Institute. Четвертое издание. PMI, USA, 2008. 463 с.
188. Рябоконт О. Державна інформаційна політика формування інформаційного суспільства: зарубіжний досвід. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2016. Вип. 43. С. 97-114.
189. Савич А.С. Європейські програми формування інформаційного простору ЄС/ Проблеми міжнародних відносин. URL: <http://vmv.kyumu.edu.ua/v/p09/12.pdf>(дата звернення: 10.05.2020)
190. Саврук М. Проблеми інформаційної політики України в контексті забезпечення інформаційної безпеки. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2017. Випуск 43. С. 172-184.
191. Саппа М.М. До питання про становлення і розвиток паблік рилейшнз в Україні. *Український соціум*. 2006. № 6 (17). С. 55-61.
192. Семенченко А. І. Електронне урядування в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Електронне урядування*. 2010. № 1. С. 6-17.
193. Семенченко А.І., Журавльов А.В. Теоретико-методологічні засади інституалізації державного управління у сфері електронного урядування. *Державне управління: теорія та практика: електронне наук. фахове вид.* 2011. № 2. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2011\\_2/txts/Semenchenko.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2011_2/txts/Semenchenko.pdf) (дата звернення: 04.03.2020).
194. Сніцаренко П.М., Саричев Ю.О. Теоретичні підходи до визначення сутності інформаційного забезпечення в системі державного управління. *Наук.-інфор. вісн. Акад. нац. безпеки*. 2016. Вип. 1-2 (9-10). С. 7-19.

195. Соснін О.В. Державна інформаційна політика і національні інформаційні ресурси. URL: [http://old.niss.gov.ua/book/D\\_p2.htm](http://old.niss.gov.ua/book/D_p2.htm) (дата звернення: 01.03.2020).
196. Соснін О.В. Проблеми державного управління системою національних інформаційних ресурсів з наукового потенціалу України. К.: Ін-ут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2003. 572 с.
197. Степанов В.Ю. Державна інформаційна політика: проблеми та перспективи: монографія. Х. : Вид-во ТОВ «С.А.М.», 2011. 548 с.
198. Степанов В.Ю. Інформаційна безпека в інформаційній сфері державного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 4. С. 24-28.
199. Степанов В.Ю. Інформаційна безпека як складова державної інформаційної політики. Державне будівництво. № 2/2016. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2016-2/doc/1/02.pdf> (дата звернення: 14.06.2020).
200. Степанов В.Ю. Теоретико-методологічні засади формування та реалізації державної інформаційної політики: дис. ... д-ра наук з держ. упр.: спец. 25.00.02. Харків: ХарПІ НАДУ, 2012.
201. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. К.: ННЦ“ІАЕ”, 2012. 182 с.
202. Стратегія розвитку інформаційного забезпечення АПК і сільського населення України до 2015 року. URL: <http://studies.com.ua/raznoe/strateg-ya-rozvitku-nformats-ynogo-zabezpechennya-ark-s-lskogo-naselennya-ukra-ni-do-2015-roku.html/>. (дата звернення: 02.04.2020).
203. Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text> (дата звернення 05.06.2021).

204. Твердохліб О. С. Європейський підхід до розроблення інформаційної політики держави. *Актуальні Проблеми Економіки. Actual Problems of Economics* : наук. екон. журнал / Нац. акад. упр. 2016. № 3 (177). С. 429–435.
205. Терещенко Д.А. Організаційно-правове забезпечення комунікативної діяльності місцевих органів влади: автореф. на здобуття ступ. канд. н. з держ. упр. зі спец. 25.00.02 – механізми державного управління. Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України Харків, 2009. 21 с.
206. Ткачук Т.Ю. Забезпечення інформаційної безпеки в умовах євроінтеграції України: правовий вимір. дис. ... д-ра юрид. наук. Ужгород, 2019. 487 с.
207. Ткачук Т.Ю., Довгань О.Д. Система інформаційної безпеки України: онтологічні виміри. *Інформація і право*. 2018. № 1 (24). С. 89-103.
208. Токар О. Державна інформаційна політика: проблеми визначення концепту. *Політичний менеджер*. 2009. № 5. С.131-141.
209. Токар О. Європейський вектор та нова якість інформаційної політики України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Політичні науки. 2010. Вип. 4. С. 328-338.
210. У 2019 році розпочато 339 кримінальних проваджень у сфері інформаційної безпеки. URL: <https://detector.media/infospace/article/174215/2020-01-25-u-2019-rotsi-rozpochato-339-kriminalnikh-provadzhen-u-sferi-informatsiinoibezpeki-sbu/> (дата звернення: 14.06.2020).
211. Удосконалення законодавства щодо протидії загрозам національній безпеці в інформаційній сфері необхідне для блокування російських кібератак. URL: <https://ssu.gov.ua/ua/news/2/category/301/view/5025#.HWFI8oZe.dpbshttps>

- [://ssu.gov.ua/ua/news/2/category/301/view/5025#.HWFI8oZe.dpbs](http://ssu.gov.ua/ua/news/2/category/301/view/5025#.HWFI8oZe.dpbs) (дата звернення: 14.06.2020).
212. Україна: інформація і свобода слова: Зб. законод. актів, нормат. док. та ст. фахівців / Упоряд. А.М.Задворний. К.: Молодь, 1997. 832 с.
213. Управління комунікаціями в публічній сфері: прогр. навч. дисципл. [спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» – другий освітній рівень вищої освіти «магістр».] / Розробн. В.Г. Волошин. Київ: НАДУ при Президентові України, 2017. 28 с.
214. Управління проектами / О. В. Пономаренко, В. Г. Гамаюнов, Т.К. Гречко, Т. М. Гладченко та ін.; за заг.ред. О. В. Пономаренко. Донецьк : Донбас-ДонДУУ, 2010. 912 с.
215. Управління ризиками державних програм та проектів: наук. вид. / Т.К. Гречко, Ю.В. Ковбасюк, С.М. Коник [та ін.]; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. Київ : Освіта України, 2014. 165 с.
216. Управління якістю інфокомунікаційних послуг / Є. Г. Борисевич [та ін.] Одеса: ОНАЗ, 2010. 272 с.
217. Усанова Л.А. Ризики інформаційної комунікації. *Філософські обрії*. 2012. Вип. 28. С. 42-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/FiloFilo\\_2012\\_28\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/FiloFilo_2012_28_7). (дата звернення: 14.06.2020).
218. Уэбстер Ф. Теории информационного общества. М.: Аспект Пресс, 2004. 432 с.
219. Хабермас Ю. Вовлечение другого. Очерки политической теории. СПб., 2001. 417 с.
220. Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие. СПб., 2000. 480 с.
221. Хабермас Ю. Познание и интерес. Техника и наука как «идеология». М., 2007. С. 167-191.
222. Хабермас Ю. Философский спор вокруг идеи демократии (Лекция вторая). Демократия. Разум. Нравственность. М., 1995.



223. Харченко Л.С., Ліпкан В.А., Логінов О.В. Інформаційна безпека України: Глосарій. За загальною редакцією доктора юридичних наук, професора Р.А. Каложного. К.: «Текст», 2004. 180 с.
224. Хміль Ф. Менеджмент. К.: Академвидав, 2005. 607 с.
225. Хоменко В.И. Комп'ютерна грамотність – складений компонент педагогічної культури викладача вищої військової школи. М.: ВПА, 1991.
226. Цофнас А.Ю. Теория систем и теория познания. Одесса: Астропринт, 1999. 308 с.
227. Чернов А. Становление глобального информационного общества: проблемы и перспективы: монография. Москва: Издат.-торг. корпорация «Дашков и К», 2006. 232 с.
228. Чернова Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками. М.: К Велби, 2006. 160 с.
229. Чикаренко О. Інформаційне забезпечення управління в організації: навч. посіб. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2005. 128 с.
230. Чічановський А.А., Старіш О.Г. Інформаційні процеси в структурі світових комунікаційних систем: підручник. К.: Грамота, 2010. 568 с.
231. Чукут С. Сутність електронного уряду та принципи його організації. *Вісн. НАДУ*. 2003. № 2. С. 429-433.
232. Шаповал Р.В. Вдосконалення формування та реалізації державної політики у сфері інформаційної безпеки України. *Наше право*. 2014. № 6. С. 5-9.
233. Шемчук В.В. Інформаційна безпека та інформаційна оборона в контексті розвитку вітчизняної доктрини й законодавчої основи. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Том 30 (69). № 4. 2019. С.31-37.
234. Шустенко С.О. Інформаційна політика та стан інформаційної сфери країн Європи. *Journal of International Relations of KNU*. Київ. 2017. URL: <http://journals.iir.kiev.ua/> (дата звернення: 14.06.2020).

235. Юдин Э.Г. Методология науки. Системность. Деятельность. М., 1997. 118 с.235

ДОДАТКИ



УКРАЇНА  
ДРУЖКІВСЬКА МІСЬКА РАДА  
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

84205, Донецька обл., м. Дружківка, вул. Соборна, 16. Тел. (06267) 4-28-26. Факс (06267) 4-23-32, 4-43-98  
E-mail: [drz.v@dn.gov.ua](mailto:drz.v@dn.gov.ua)

№ 23-0478-01 від 26.05.2019р.

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційної роботи Кравченко Олени Вікторівни на тему «Інноваційні механізми публічного управління інформаційними потоками на засадах реформування територіальної організації влади»

Результати дисертаційної роботи Кравченко О.В. на тему «Інноваційні механізми публічного управління інформаційними потоками на засадах реформування територіальної організації влади» призведуть до значного підвищення ролі інформаційних потоків на засадах співпраці органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями і містоутворюючими підприємствами щодо вирішення питань інформаційного забезпечення.

Реалізація положень дисертаційної роботи дозволить забезпечити всебічну діджиталізацію та перехід системи комунікації у цифровий формат; законодавче, організаційне, техніко-технологічне забезпечення доступності електронних послуг; подальше впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у сферу взаємодії між державою, населенням та приватним сектором; запровадження різних форм електронної участі громадськості у політичному процесі та управлінні державними справами.

Міський голова



В.С. Гнатенко



Благодійна організація

«Благодійний фонд

«ГРОМАДА ЗА МАЙБУТНЄ УКРАЇНИ»

Код ЄДРПОУ 40078989

875753, Донецька обл.; м. Маріуполь, квартал Азов'я, буд.9

Тел. +38 095 49 171 53

12.05.21р. № 5/26-25

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

## ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

**Кравченко Олени Вікторівни**

на тему «Інноваційні механізми публічного управління інформаційними потоками на засадах реформування територіальної організації влади»

Основні наукові доробки та висновки дисертаційної роботи Кравченко О.В. на тему «Інноваційні механізми публічного управління інформаційними потоками на засадах реформування територіальної організації влади» знайшли використання в діяльності Благодійної організації «Благодійний фонд «ГРОМАДА ЗА МАЙБУТНЄ УКРАЇНИ» в частині впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у сферу взаємодії між громадськими організаціями, державою, населенням та приватним сектором; запровадження різних форм електронної участі громадськості у політичному процесі та управлінні державними справами, як необхідної передумови залучення громадянського суспільства в процесі прийняття та реалізації важливих державно управлінських рішень різного рівня з метою посилення їх публічного характеру та подальшої європейської інтеграції України.

Голова БО

Лілія ЩЕРБАКОВА





**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Донецький державний університет управління**

вул. Карпінського, 58, м. Маріуполь, 87513, тел. (0629) 38-82-99, факс: (0629) 38-97-74  
E-mail: info@dsum.edu.ua код ЄДРПОУ 00173427

*д. об. наук. № 06-07/312*

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи

**Кравченко Олени Вікторівни**

**на тему «Інноваційні механізми публічного управління інформаційними потоками на засадах реформування територіальної організації влади» у навчальному процесі Донецького державного університету управління**

Основні наукові доробки та висновки дисертаційної роботи Кравченко О.В. на тему «Інноваційні механізми публічного управління інформаційними потоками на засадах реформування територіальної організації влади» знайшли використання у навчальному процесі з метою удосконалення навчально-методичного забезпечення дисциплін «Основи регіонального управління», «Організація управління в державних установах», «Місцевий економічний розвиток». Положення дисертаційної роботи, застосовані для удосконалення конспекту лекцій, їх викладання і проведення семінарських занять для студентів освітніх ступенів «бакалавр» та «магістр» галузі знань 07 «Управління і адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», а також спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Проректор з науково-методичної роботи,  
д. держ. упр., професор



*[Signature]*  
В.І. Токарева