

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут  
Кафедра економіки підприємств та менеджменту

До захисту допущено

**Завідувач кафедри**

Ганна МИХАЛЬЧЕНКО  
(підпис) (ім'я, прізвище)

«09» 12 2024 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)**

рівень вищої освіти другий (магістерський)

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

освітньо-професійна програма Публічне управління та адміністрування

тема «Ділова комунікація в системі публічного управління»

**Виконав(ла)**

здобувач(ка) групи БЗ-Пу23мг  
(шифр групи)

Олег ЧЕБОТЕНКО  
(ім'я, прізвище)

**Керівник роботи**

к.е.н., доц. Олена ЧЕРНЯЄВА  
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

**Рецензент роботи**

Людмила СКИБА  
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

**Консультант**

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

Ганна Михальченко  
(підпис)

Олена Черняєва  
(підпис)

Людмила Скиба  
(підпис)

Засвідчую, що у цій роботі  
немає цитат та вилучень з  
праць інших авторів без  
відповідних посилань  
здобувач(ка) \_\_\_\_\_

(підпис)

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ІНІ Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут

Кафедра Економіки підприємств та менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма Публічне управління та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри



Ганна МИХАЛЬЧЕНКО

(підпис)

(ім'я, прізвище)

« 09 » 12 2024 року

**ЗАВДАННЯ**

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

Чеботенку Олегу Романовичу

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Ділова комунікація в системі публічного управління  
керівник роботи Черняєва Олена Вікторівна, к. е. н., доц.

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

затверджені наказом по університету від «08» жовтня 2024 року № 5101-5/3232

2. Строк подання здобувачем роботи «02» грудня 2024 р.


3. Перелік питань, які потрібно розробити: 1. Теоретико-методологічні засади ділової комунікації у системі публічного управління. 2. Інституційні та організаційні форми ділової комунікації у публічному управлінні. 3. Напрями вдосконалення ділової комунікації в системі публічного управління.

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Огляд літературних джерел, нових розробок, опублікованих даних та іншої інформації, пов'язаної з темою роботи
2	Обґрунтування теоретичної бази обраної проблеми
	Дослідження теоретико-методологічних засад ділової комунікації у системі публічного управління
	Аналіз інституційних та організаційних форм ділової комунікації у публічному управлінні
3	Розробка напрямів вдосконалення ділової комунікації в системі публічного управління
4	Оформлення першого варіанту тексту, подання його на ознайомлення науковому керівнику
5	Усунення недоліків, написання остаточного варіанту тексту, оформлення дипломної роботи
6	Подання роботи на кафедру, перевірка на плагіат та зовнішнє рецензування роботи
7	Захист дипломної роботи в ЕК

5. Дата видачі завдання «08» жовтня 2024 р.

Здобувач(ка)

  
(підпис)

Олег ЧЕБОТЕНКО

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

  
(підпис)

Олена ЧЕРНЯЄВА

(ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить: 71 сторінок, 9 таблиць, 7 рисунків, 45 літературних джерела.

Мета дослідження - визначення теоретико-методологічних засад, інституційних форм та практичних механізмів ділової комунікації у системі публічного управління, а також формулювання рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних технологічних можливостей та соціальних очікувань.

Об'єкт дослідження - ділова комунікація як важливий чинник ефективного функціонування системи публічного управління.

Предмет дослідження - теоретико-методологічні та практичні аспекти ділової комунікації у публічному управлінні, включаючи нормативну базу, інституційні форми, механізми впровадження та модернізації комунікацій, а також використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Завдання дослідження: здійснити теоретичний аналіз поняття, сутності та особливостей ділової комунікації у сфері публічного управління; визначити нормативно-правові засади ділової комунікації; дослідити інституційні та організаційні форми ділової комунікації в органах публічної влади; оцінити роль цифрових технологій та інструментів електронного врядування у налагодженні ділової комунікації; розробити пропозиції щодо вдосконалення ділових комунікацій у системі публічного управління.

Очікувані наслідки та їх новизна полягає у комплексному аналізі ділової комунікації як системного феномену в публічному управлінні із врахуванням сучасних технологічних тенденцій та потреб розвитку демократичного суспільства.

Результати роботи докладалися і були апробовані на VIII міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Студенти та молодь-для майбутнього країни» (Бахмут-Харків, 2024).

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ДІЛОВА КОМУНІКАЦІЯ, ПРОЗОРИСТЬ, ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ, СТЕЙКГОЛДЕРИ, ПІДЗВІТНІСТЬ, УЧАСТЬ ГРОМАДСЬКОСТІ.

## **ABSTRACT**

Qualification master's thesis contains: 71 pages, 9 tables, 7 figures, 45 references.

The purpose of the study is to determine the theoretical and methodological foundations, institutional forms and practical mechanisms of business communication in the public administration system, as well as to formulate recommendations for its improvement, taking into account modern technological capabilities and social expectations.

The object of the study is business communication as an important factor in the effective functioning of the public administration system.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of business communication in public administration, including the regulatory framework, institutional forms, mechanisms for implementing and modernising communications, as well as the use of modern information and communication technologies.

Objectives of the study: to carry out a theoretical analysis of the concept, essence and features of business communication in public administration; to define the regulatory framework for business communication; to study the institutional and organisational forms of business communication in public authorities; to assess the role of digital technologies and e-government tools in establishing business communication; to develop proposals for improving business communication in the public administration system.

The expected outcomes and their novelty lie in a comprehensive analysis of business communication as a systemic phenomenon in public administration, taking into account modern technological trends and the needs of a democratic society.

The results of the work were presented and tested at the VIII International Scientific and Practical Conference of Higher Education Students and Young Scientists 'Students and Youth for the Future of the Country' (Bakhmut-Kharkiv, 2024).

**KEYWORDS:** PUBLIC ADMINISTRATION, BUSINESS COMMUNICATION, TRANSPARENCY, E-GOVERNANCE, STAKEHOLDERS, ACCOUNTABILITY, PUBLIC PARTICIPATION.

## ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади ділової комунікації у системі публічного управління.....	12
1.1. Сутність, зміст та особливості ділової комунікації у публічному управлінні .....	12
1.2. Теоретичні підходи до вивчення ділової комунікації в контексті публічних інституцій.....	16
1.3. Нормативно-правова база та міжнародні стандарти ділової комунікації у державних органах.....	21
Розділ 2. Інституційні та організаційні форми ділової комунікації у публічному управлінні.....	27
2.1. Особливості внутрішньої комунікації в органах державної влади та місцевого самоврядування .....	28
2.2. Зовнішня комунікація органів влади з громадськістю, бізнесом та Медіа.....	35
2.3. Роль електронного врядування та цифрових інструментів у діловій комунікації публічних інституцій .....	38
Розділ 3. Напрями вдосконалення ділової комунікації в системі публічного управління.....	41
3.1. Підвищення професійних компетенцій фахівців у сфері ділової комунікації.....	41
3.2. Розробка стратегій та політик ефективної ділової комунікації з урахуванням потреб суспільства.....	47
3.3. Рекомендації щодо впровадження сучасних комунікаційних технологій та оптимізації комунікаційних процесів .....	55
Висновки .....	62
Список використаних джерел .....	65

## ВСТУП

Сучасна система публічного управління зазнає постійних трансформацій під впливом суспільно-політичних змін, глобалізаційних процесів та стрімкого розвитку інформаційних технологій. Зміни у характері взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування, громадськими інституціями та приватним сектором зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління, зокрема в комунікаційній сфері. В умовах демократизації прийняття рішень, підвищеної уваги до прозорості та підзвітності органів влади, а також активної участі громадян у процесах державотворення, ділова комунікація перетворюється на ключовий чинник ефективного функціонування системи публічного управління.

Актуальність проблематики ділової комунікації у сфері публічного управління зумовлена кількома факторами. По-перше, дедалі більшого значення набуває здатність органів влади оперативно, чітко та доступно доносити свою позицію, інформувати про ухвалені рішення, реформаторські заходи, плани та стратегії. По-друге, зважаючи на багаторівневу структуру публічної влади, що включає центральні, регіональні та місцеві органи, а також постійний контакт із численними зацікавленими сторонами – громадськістю, бізнесом, ЗМІ, неурядовими організаціями – постає потреба узгодження комунікаційних механізмів та формування єдиного інформаційного простору. По-третє, інтенсивний розвиток цифрових технологій і платформ створює нові можливості для оперативної, прозорої та інтерактивної взаємодії з аудиторією, водночас висуваючи нові вимоги до компетенцій державних службовців і менеджерів публічного управління у сфері комунікацій.

Таким чином, системне дослідження ділової комунікації у сфері публічного управління дає змогу поглибити теоретичне розуміння цього поняття, визначити ключові характеристики, підходи та фактори, що впливають на її ефективність. Воно дозволить також виявити проблемні аспекти у налагодженні комунікативних зв'язків та розробити рекомендації щодо

покращення комунікаційної діяльності публічних інституцій, підвищення рівня довіри до державних органів та забезпечення прозорості управлінських процесів.

Аналіз наукових джерел свідчить про значний інтерес дослідників як до загальних питань розвитку публічного управління, так і до специфіки ділової комунікації в цій сфері. Теоретичне підґрунтя вивчення публічного управління закладено у працях класичних мислителів та сучасних науковців, зокрема М. Вебера, який одним з перших звернув увагу на бюрократичні механізми управління та значення організаційної комунікації в них. Подальше розгортання парадигми публічного управління, враховуючи концепції нового публічного менеджменту та публічного врядування, представлене у працях J.V. Denhardt і R.B. Denhardt ("The New Public Service: Serving, not Steering"), С. Hood ("The Tools of Government"), В. Guy Peters та J. Pierre, які підкреслюють важливість відкритості, підзвітності та комунікації з різними групами стейкгоल्дерів у процесі ухвалення управлінських рішень.

В українському науковому дискурсі питання публічного управління висвітлено у роботах А.Ф. Мельника ("Публічне управління: підручник"), І.В. Розпутенка ("Теорія і практика публічного адміністрування"), В.В. Тертички ("Аналіз політики: концепції, методи, інструменти"), які досліджують не лише правові, інституційні та організаційні основи публічної діяльності, а й приділяють увагу формуванню ефективних комунікаційних практик у державних органах. У їхніх працях окремо наголошується на ролі ділової комунікації як механізму формування іміджу влади, забезпечення реалізації державної політики та залучення громадян до процесів державотворення.

Значний внесок у дослідження ділової комунікації зробили фахівці у сфері комунікаційних стратегій та організаційної поведінки. У західній науковій традиції варто відзначити дослідження J.L. Garnett і А. Kouzmin, котрі вивчали особливості організаційної комунікації у кризових умовах, показуючи, як ефективні комунікаційні стратегії впливають на управлінські рішення та довіру до інституцій. Роботи S.P. Osborne, що стосуються концепцій публічного

врядування, акцентують на важливості комунікації між владою, бізнесом і громадськістю, а також на залученні останньої до формування публічної політики. Аналітичні напрацювання Т. Christensen та Р. Lægreid свідчать про взаємозв'язок між комунікаційними процесами, організаційною культурою та трансформацією публічних інституцій.

Окрему увагу дослідники приділяють впливу інформаційно-комунікаційних технологій на розвиток ділових комунікацій у публічному секторі. Так, у працях Р. Dunleavy та Н. Margetts ("Digital Era Governance") аналізується роль електронного врядування у підвищенні прозорості та підзвітності, а також зазначається, що сучасні цифрові інструменти сприяють ефективнішому зв'язку між владою та суспільством. У роботах J.C. Bertot, Р.Т. Jaeger розглядається вплив державних політик на використання соціальних медіа, показано механізми підвищення відкритості та інтерактивності державних органів. У вітчизняному контексті важливість онлайн-комунікацій відображена в публікаціях, присвячених електронному врядуванню, впровадженню інноваційних технологій та порталів відкритих даних.

Отже, аналіз наукової літератури свідчить про багатоплановість та комплексність дослідження проблематики ділової комунікації у системі публічного управління. Більшість авторів сходяться на тому, що формування цілісної, системної та прозорої комунікаційної стратегії, а також використання сучасних технологічних інструментів є ключовими для підвищення ефективності публічної влади. Водночас залишається ряд відкритих питань, які потребують подальшого теоретичного осмислення та практичного опрацювання: визначення оптимальних інституційних моделей організації комунікацій, розвиток професійних компетенцій фахівців у цій сфері, інтеграція електронних та традиційних каналів зв'язку, формування етичних стандартів ділових комунікацій.

Метою даної магістерської роботи є визначення теоретико-методологічних засад, інституційних форм та практичних механізмів ділової комунікації у системі публічного управління, а також формулювання

рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних технологічних можливостей та соціальних очікувань. Для досягнення поставленої мети передбачається розв'язання таких завдань:

Здійснити теоретичний аналіз поняття, сутності та особливостей ділової комунікації у сфері публічного управління.

Визначити нормативно-правові засади ділової комунікації та розглянути міжнародні стандарти і практики у цій галузі.

Дослідити інституційні та організаційні форми ділової комунікації в органах публічної влади, зосередившись на внутрішніх та зовнішніх комунікаційних процесах.

Оцінити роль цифрових технологій та інструментів електронного врядування у налагодженні ділової комунікації, а також визначити потенційні напрями їхнього подальшого застосування.

Розробити пропозиції щодо вдосконалення ділових комунікацій у системі публічного управління, які б сприяли підвищенню ефективності, прозорості та підзвітності органів влади.

Об'єктом дослідження є ділова комунікація як важливий чинник ефективного функціонування системи публічного управління.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та практичні аспекти ділової комунікації у публічному управлінні, включаючи нормативну базу, інституційні форми, механізми впровадження та модернізації комунікацій, а також використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Методи дослідження. У ході підготовки роботи застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Теоретико-методологічну базу складають праці вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань ділової комунікації, публічного управління, комунікаційних технологій та електронного врядування. Застосовано методи аналізу та синтезу під час критичного опрацювання наукової літератури та нормативно-правових актів, порівняльний метод – для виявлення відмінностей та спільних рис

комунікаційних практик у різних державах, системний метод – для розгляду ділової комунікації як елемента цілісної системи публічного управління. Контент-аналіз офіційних веб-сторінок, державних порталів та соціальних мереж, а також аналіз документів дозволили оцінити сучасний стан ділової комунікації та визначити перспективи її розвитку.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному аналізі ділової комунікації як системного феномену в публічному управлінні із врахуванням сучасних технологічних тенденцій та потреб розвитку демократичного суспільства. Зокрема, буде уточнено концептуальні основи ділової комунікації у публічному управлінні, розкрито специфіку організаційно-інституційних механізмів її здійснення, а також систематизовано підходи до впровадження цифрових інструментів комунікації. На основі аналізу існуючих практик та актуальних викликів будуть обґрунтовані конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності та прозорості комунікаційної діяльності органів влади.

Теоретичне значення дослідження полягає в уточненні понять, категорій та методологічних підходів до вивчення ділової комунікації у системі публічного управління. Робота сприятиме кращому розумінню ролі комунікаційних практик у функціонуванні державних інституцій та їх впливу на довіру громадян до влади, ефективність реалізації політик та управлінських рішень.

Практичне значення дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій для органів державної влади та місцевого самоврядування щодо вдосконалення комунікаційної діяльності. Запропоновані підходи можуть бути використані при розробці стратегій, планів комунікації, впровадженні електронних сервісів та формуванні програм навчання державних службовців. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу публічних інституцій, підвищенню рівня довіри суспільства до рішень органів влади, а також оптимізації управлінських процесів через кращу взаємодію з громадськістю та іншими учасниками комунікаційного простору.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що у сучасних умовах розвиток системи публічного управління багато в чому залежить від рівня ефективності ділової комунікації. Розуміння сутності, механізмів та складових цього процесу, а також здатність вдосконалювати і оптимізувати його, є важливим завданням для сучасних управлінців, дослідників та практиків у сфері державного управління. Дана магістерська робота прагне зробити внесок у формування науково обґрунтованих підходів до ділової комунікації, а також виробити прикладні рекомендації, які допоможуть органам влади успішно вирішувати комунікаційні виклики сьогодення.

Результати роботи докладалися і були апробовані на VIII міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Студенти та молодь-для майбутнього країни» (Бахмут-Харків, 2024). [45]

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1. Сутність, зміст та особливості ділової комунікації у публічному управлінні

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління, коли пріоритетами виступають відкритість, прозорість, підзвітність та орієнтація на потреби громадян, ділова комунікація набуває стратегічного значення. Вона постає не лише як інструмент обміну інформацією між органами державної влади та іншими суб'єктами, але й як засіб формування іміджу публічних інституцій, зміцнення довіри до них, забезпечення участі громадськості у процесах прийняття рішень та підвищення загальної ефективності управління (Denhardt & Denhardt, 2015; Osborne, 2010). [20, 27]

Ділова комунікація у сфері публічного управління охоплює систематизований процес обміну інформацією, знаннями, цінностями та управлінськими рішеннями між органами державної влади, місцевого самоврядування, громадськими організаціями, бізнесом та громадянами. Вона включає як офіційні канали (законодавчо закріплені процедури комунікації, офіційні звернення та листування, внутрішні регламенти державних органів), так і неофіційні (публічні виступи, соціальні мережі, громадські обговорення, форуми). [13]

Ключовим аспектом сутності ділової комунікації є її спрямованість на досягнення конкретних управлінських цілей: формування політики, прийняття та реалізація управлінських рішень, моніторинг та оцінка їх виконання, а також налагодження партнерських зв'язків між владними структурами та зацікавленими сторонами. Отже, ділова комунікація у публічному управлінні – це інтегрований процес, у якому органи влади виступають водночас

ініціаторами, учасниками та координаторами інформаційних потоків. [20, 17]

Змістом ділової комунікації в публічному управлінні виступає сукупність інформаційних повідомлень, знань, ідей, документів, управлінських рішень, які циркулюють між різними акторами (Christensen & Lægreid, 2011). [22]

Ця інформація може мати різні форми:

1. Нормативно-правова інформація: закони, підзаконні акти, постанови, інструкції, регламенти.

2. Стратегічна інформація: державні програми, плани, стратегії розвитку, аналітичні звіти.

3. Адміністративно-управлінська інформація: управлінські доручення, протоколи нарад, оперативні звіти, службові листування.

4. Соціально значуща інформація для громадськості: публічні повідомлення, прес-релізи, інформація на офіційних веб-порталах (наприклад, data.gov.ua – портал відкритих даних України), коментарі у соціальних мережах, відповіді на звернення громадян.

Структурно зміст ділової комунікації у публічному управлінні можна унаочнити у вигляді схеми (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Структура змісту ділової комунікації у публічному управлінні [9]**

Ділова комунікація в публічному управлінні	
Нормативно-правова інформація	Стратегічна інформація (програми, стратегії, звіти)
Адміністративно-управлінська інформація	Соціально значуща (повідомлення для громадськості та стейкхолдерів)

Як видно з табл. 1.1, різні типи інформації переплітаються та формують загальний комунікаційний простір, де взаємодіють органи влади, громадський сектор, медіа та громадяни.

Ділова комунікація в публічному управлінні має низку специфічних рис,

які відрізняють її від комунікації у приватному секторі чи інших галузях суспільного життя:

#### 1. Політико-правовий контекст.

Комунікація у сфері публічного управління підпорядкована чинному законодавству, нормативно-правовим актам, а також політичним пріоритетам держави. Рішення та інформація, що поширюються, повинні відповідати принципам законності, підзвітності та прозорості (Osborne, 2010; Тертичка, 2016). Цей політико-правовий контекст формує характер повідомлень, тональність та формальні канали передачі інформації. [16]

#### 2. Багаторівнева структура та різноманіття стейкхолдерів.

У публічному управлінні ділова комунікація охоплює різні рівні – центральний, регіональний, місцевий. Кожен із них має власну специфіку, різні інформаційні потреби, рівні підготовки персоналу. Стейкхолдерами виступають не лише внутрішні суб'єкти (державні службовці, посадові особи, консультанти), а й зовнішні (громадські організації, бізнес, ЗМІ, громадяни) (Мельник, 2019). Така різноманітність вимагає багатоканальних підходів до комунікації та адаптації повідомлень під конкретну аудиторію. [12]

#### 3. Високий ступінь відповідальності та етичні стандарти.

Ділова комунікація в публічній сфері здійснюється під постійним суспільним наглядом. Органи влади зобов'язані дотримуватися етичних норм, неупередженості, об'єктивності та недискримінаційного підходу до поширення інформації (Denhardt & Denhardt, 2015). Порушення цих принципів може призвести до зниження довіри громадськості, посилення соціальної напруги та зростання критики. [27]

#### 4. Використання сучасних технологій та електронного врядування.

Розвиток цифрових технологій (Dunleavy & Margetts, 2006) надав органам публічного управління можливість оперативного поширення інформації, інтерактивного спілкування з громадянами, створення електронних послуг і порталів відкритих даних. Це сприяє підвищенню прозорості, доступності інформації, швидкості реагування на запити та звернення громадян. Однак,

цифровізація вимагає додаткових компетенцій від державних службовців, наявності технічної інфраструктури та впровадження стандартів кібербезпеки. [28]

Для кращого розуміння особливостей ділової комунікації в публічному управлінні доцільно порівняти її ключові параметри з комунікацією у приватному секторі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика ділової комунікації  
у публічному управлінні та приватному секторі [32]**

Критерій	Публічне управління	Приватний сектор
Цілі комунікації	Забезпечення публічних інтересів, прозорість, підзвітність, участь громадян	Отримання прибутку, формування конкурентних переваг
Нормативна база	Регулюється законодавством, нормативно-правовими актами, політиками	Регулюється внутрішніми корпоративними стандартами, трудовим законодавством
Аудиторія	Широка: громадяни, ЗМІ, громадські організації, бізнес, міжнародні інституції	Вужча: споживачі, партнери, постачальники, інвестори
Етичні та соціальні стандарти	Високі вимоги до етичності, недискримінаційності, соціальної відповідальності	Орієнтація на репутацію, корпоративну соціальну відповідальність, але в межах власної стратегічної логіки
Використання технологій	Електронне врядування, портали відкритих даних, інтерактивні платформи для залучення громадян	CRM-системи, внутрішні комунікаційні платформи, маркетингові інструменти

Як свідчать дані табл. 1.2, ділова комунікація в публічному управлінні сфокусована на суспільному блазі та дотриманні правових стандартів, тоді як приватний сектор орієнтується переважно на досягнення економічної вигоди. Ця відмінність зумовлює різні критерії оцінки ефективності комунікації, підходи до управління інформаційними потоками та стандарти професійної етики.

Отже, сутність ділової комунікації у публічному управлінні полягає у забезпеченні систематизованого, прозорого, підзвітного, взаємодіючого та етично вмотивованого процесу обміну інформацією між органами влади та іншими учасниками суспільно-політичного життя. Її зміст охоплює широкий спектр інформаційних ресурсів – від законодавчих актів до соціально значущих повідомлень для громадян. Особливості ділової комунікації виявляються у політико-правовому контексті, багаторівневій структурі системи управління, високих етичних вимогах та активному впровадженні сучасних цифрових технологій.

Розуміння цих особливостей є важливим для формування стратегій комунікації органів публічної влади, розробки підходів до підвищення професійної компетентності державних службовців та оптимізації управлінських процесів у контексті інтегрованих комунікаційних систем. Надалі це дасть змогу більш ефективно реагувати на виклики інформаційного суспільства, зміцнювати довіру до інституцій, забезпечувати участь громадян у формуванні та реалізації державної політики, а також підвищувати загальну результативність публічного управління.

## **1.2. Теоретичні підходи до вивчення ділової комунікації в контексті публічних інституцій**

Аналіз проблематики ділової комунікації у сфері публічного управління вимагає звернення до різноманітних теоретичних підходів та концепцій, які склалися у межах наук про управління, соціологію, політологію, комунікаційні студії та організаційну теорію. Зокрема, у дослідженнях ділової комунікації у публічних інституціях помітне поєднання ідей класичних моделей комунікації, принципів організаційної взаємодії, концепцій нового публічного менеджменту, публічного врядування та цифрових інновацій (Osborne, 2010; Denhardt & Denhardt, 2015; Lips, 2012). [30, 21, 25]

Для систематизації теоретичних підходів до вивчення ділової комунікації у публічному управлінні можна виділити декілька ключових аналітичних векторів. Перш за все, варто зупинитися на класичних моделях комунікаційних процесів, потім перейти до організаційних і структурно-функціональних підходів, далі – до нормативно-правових і ціннісних концепцій, а також розглянути вплив інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та електронного врядування. У результаті можна дійти до розуміння інтегральних підходів, що прагнуть синтезувати різні аспекти у єдину методологічну основу.

Перш за все, теоретичний фундамент досліджень комунікації закладений у загальних моделях передачі інформації. Розглядаючи ділову комунікацію у публічних інституціях, дослідники часто спираються на:

1. Лінійні моделі комунікації (К. Шеннон та У. Вівер): вони дозволяють описати процес передачі управлінських повідомлень від відправника (органу влади) до отримувача (громадянина, громадської організації, ЗМІ) з урахуванням перешкод, «шумів» та втрат інформації (Shannon & Weaver, 1949). Хоча ці моделі мають обмеження в поясненні контексту, вони закладають основу для технічного розуміння ефективності інформаційного обміну. [35]

2. Інтерактивні та транзакційні моделі (Н. Lasswell, С.Е. Osgood & W. Schramm): такі підходи враховують двосторонній характер комунікації, де отримувач може бути також відправником зворотного зв'язку (Lasswell, 1948; Osgood & Schramm, 1954). Для публічного управління це означає, що комунікація між владою та суспільством має інтерактивний характер, а ефективне публічне врядування неможливе без зворотнього зв'язку від громадян. [24, 27]

Перехід до організаційних теорій дозволяє розглянути ділову комунікацію не як ізольований інформаційний обмін, а як елемент складних управлінських систем. Публічні інституції – це бюрократичні організації з чітко структурованими ролями та регламентами, де комунікація виконує функцію циркуляції управлінських рішень, контролю, координації та мотивації персоналу (Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2014). [7] За таким підходом:

1. Структурно-функціональний аналіз дозволяє визначити комунікацію як функцію, що забезпечує узгодженість цілей, завдань і дій органів влади. [38]

2. Системний підхід розглядає публічну інституцію як відкриту систему, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем (Bertalanffy, 1968). Така взаємодія здійснюється переважно через інформаційні канали, що пов'язують органи влади з громадськістю та іншими стейкхолдерами. В цьому контексті ділова комунікація – це механізм обміну «вхідними» та «вихідними» сигналами: потребами, пропозиціями, постановами, рішеннями, реакціями суспільства. [30]

У сфері публічного управління ділова комунікація тісно пов'язана з правовим регулюванням та етичними стандартами. На цьому наголошують дослідники, які підходять до проблеми з позицій нового публічного менеджменту та публічного врядування:

1. Новий публічний менеджмент (НПМ) та публічне врядування розглядають комунікацію як інструмент підзвітності, прозорості та демократичності (Osborne, 2010; Denhardt & Denhardt, 2015). Відповідно, комунікація має узгоджуватися з нормативно-правовими актами, адміністративними процедурами, а її якість оцінюється крізь призму суспільного інтересу. [30, 22]

2. Ціннісні та етичні підходи підкреслюють моральні аспекти комунікації: чесність, неупередженість, врахування прав і свобод громадян. З огляду на це, ділова комунікація у публічних інституціях відбувається у межах правового поля та регулюється цінностями, задекларованими у суспільстві. [21, 19]

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій ІКТ та електронного врядування значно розширив можливості для ділової комунікації у публічній сфері:

1. Підходи «цифрової ери» (Digital Era Governance) (Dunleavy & Margetts, 2006) акцентують на використанні веб-ресурсів, порталів відкритих даних, електронних звернень громадян, соціальних мереж та мобільних застосунків як нових каналів комунікації. Ці канали створюють умови для більшого залучення громадян до управлінських процесів, підвищують ефективність доступу до інформації та оптимізують процеси прийняття рішень. [23]

2. Моделі «електронної демократії» (Lips, 2012) та «спільного врядування» (co-governance) розглядають ділову комунікацію не лише як обмін інформацією, а як інтерактивний діалог та спільне творення політик. Таким чином, громадяни стають не пасивними споживачами інформації, а активними учасниками управлінських процесів. [29]

Для кращого унаочнення різноманітності теоретичних підходів до вивчення ділової комунікації у публічному управлінні доцільно подати узагальнену таблицю (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Основні теоретичні підходи до вивчення ділової комунікації  
у публічних інституціях [17-29]**

<b>Підхід</b>	<b>Ключові ідеї</b>	<b>Представники / Джерела</b>
Класичні моделі комунікації	Лінійність, передача повідомлень, подолання «шумів», інтерактивність	Shannon & Weaver (1949), Lasswell (1948)
Організаційні та структурно-функціональні	Комунікація як елемент управлінської системи, координація та контроль	Scott (2014), В.В. Тертичка (2016), Meyer & Rowan (1977)
Нормативно-правові та ціннісні	Прозорість, підзвітність, етичність, правові рамки	Osborne (2010), Denhardt & Denhardt (2015), А.Ф. Мельник (2019)
Цифрові електронного врядування	Використання ІКТ, інтерактивні платформи, електронні сервіси, доступність даних	Dunleavy & Margetts (2006), Lips (2012), А.Ф. Мельник (2019)

Узагальнюючи підходи наведені, можна розробити концептуальну схему (рис. 1.1), що відображає інтегрований погляд на теоретичну базу ділової комунікації в публічному управлінні.

Як видно з рис. 1.1, різні теоретичні підходи доповнюють один одного. Класичні моделі дають основу розуміння комунікаційних процесів як таких; організаційні, нормативно-правові та ціннісні концепції підкреслюють системність, регламентованість та етичний вимір комунікації; нарешті, цифрові

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ У ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЯХ				
Класичні моделі комунікації		Організаційні та нормативно-правові		Цифрові та е-врядування
Лінійні моделі	Інтерактивні моделі	Системні підходи	Етичні, правові стандарти	ІКТ, відкриті дані, соціальні мережі
Зворотний зв'язок, активна участь громадян		Прозорість, підзвітність, участь громадськості		

**Рис. 1.1. Інтегрована модель теоретичних підходів до ділової комунікації у публічному управлінні [15]**

технології та е-врядування відкривають нові горизонти для інтерактивного, прозорого та оперативного взаємодії зі стейкхолдерами.

Переходячи до узагальнення, варто підкреслити:

По-перше, різноманітність теоретичних підходів свідчить про складність та багаторівневий характер ділової комунікації у публічних інституціях.

По-друге, ці підходи не є взаємовиключними. Навпаки, їхнє поєднання дозволяє створити цілісну методологічну рамку аналізу ділових комунікацій у публічному управлінні.

По-третє, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та впровадження електронного врядування стимулюють подальшу еволюцію теоретичних моделей, які зосереджуються на участі громадян, відкритих даних, прозорості та інноваціях у комунікаційних процесах.

В остаточному підсумку, теоретичні підходи до вивчення ділової комунікації у публічних інституціях відображають перехід від традиційних, вертикально-орієнтованих моделей передачі інформації до інтегрованих, багатовекторних та ціннісно насичених концепцій. Ці концепції у поєднанні з новими технологічними можливостями формують підґрунтя для подальшого вдосконалення практики публічної комунікації, забезпечуючи стає функціонування та розвиток системи публічного управління відповідно до сучасних соціальних очікувань та стандартів ефективності управлінських процесів.

### **1.3. Нормативно-правова база та міжнародні стандарти ділової комунікації у державних органах**

Аналіз нормативно-правової бази та міжнародних стандартів є важливим кроком у формуванні цілісного уявлення про ділову комунікацію у системі публічного управління. Регламентація на законодавчому рівні, наявність галузевих стандартів та впровадження міжнародних норм забезпечують правові рамки для прозорості, підзвітності, ефективності й етичності комунікаційних процесів між державними органами та іншими учасниками публічного простору (Denhardt & Denhardt, 2015). [27]

Для розуміння існуючої нормативно-правової основи важливо розглянути: по-перше, національне законодавство, що встановлює загальні принципи та процедури здійснення ділової комунікації в органах публічної влади; по-друге, галузеві та спеціальні нормативні акти, присвячені окремим аспектам комунікаційної діяльності; по-третє, міжнародні стандарти та рекомендації міжнародних організацій, що формують концептуальні орієнтири для розбудови ефективних і прозорих комунікаційних систем.

Перш за все, правове поле публічної комунікації в Україні формується низкою базових законодавчих актів, зокрема Конституцією України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, №30, ст.141), яка проголошує принцип відкритості та підзвітності державної влади перед суспільством. Ця основоположна норма створює юридичний фундамент для розвитку ділової комунікації, орієнтованої на інформаційну прозорість та врахування інтересів громадян. [1]

У контексті ділової комунікації особливе значення мають такі нормативні акти:

1. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 р.: встановлює правові та організаційні засади державної служби, визначає професійні вимоги до державних службовців, зокрема їхню здатність до ефективної та етичної комунікації (Офіційний вісник України, 2016, №4). [3]

2. Закон України «Про доступ до публічної інформації» №2939-VI від

13.01.2011 р.: регламентує процедури надання інформації, забезпечуючи відкритість, доступність та неупередженість інформаційних потоків (ВВР, 2011, №32, ст.314). Він стимулює розвиток комунікації між органами влади та громадськістю, встановлюючи вимоги щодо оперативного і точного інформування. [5]

3. Закон України «Про інформацію» №2657-ХІІ від 02.10.1992 р.: визначає принципи інформаційних відносин, гарантує право на інформацію, встановлює відповідальність за порушення інформаційних прав (ВВР, 1992, №48, ст.650). Цей акт забезпечує юридичну базу для ефективною та якісною комунікації, уникаючи маніпуляцій та дезінформації. [6]

Крім того, у нормативно-правовому полі діють підзаконні акти, інструкції та регламенти, які визначають внутрішні правила комунікаційної діяльності в органах публічної влади. Такі документи уточнюють формати спілкування з громадськістю, процедури оформлення офіційних листів, прес-релізів, публічних звернень, методики відповіді на інформаційні запити тощо. [18]

У сучасних умовах інтеграції України у світовий інформаційний простір значну роль відіграє орієнтація на міжнародні стандарти та керівні принципи. По-перше, це стандарти, пов'язані з відкритим врядуванням та електронною демократією, що активно пропагуються такими організаціями, як Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і Світовий банк. По-друге, це рекомендації Європейського Союзу, Ради Європи, а також вимоги міжнародних договорів, конвенцій та угод, ратифікованих Україною.

Серед ключових документів та ініціатив:

1. Open Government Partnership (Партнерство «Відкритий уряд»): міжнародна ініціатива, до якої приєдналася Україна, спрямована на підвищення прозорості, розширення громадської участі, підвищення підзвітності влади та використання новітніх технологій у комунікаціях (Open Government Partnership, 2020). [19]

2. Стандарти ОЕСР щодо доброго врядування: містять рекомендації з прозорості, етики, ефективного управління інформаційними потоками,

залучення громадськості до прийняття рішень. Зокрема, документи ОЕСР наголошують на важливості інклюзивних, відкритих та зрозумілих механізмів комунікації (OECD, 2017). [23]

3. Регламентативні документи Європейського Союзу, такі як Директива (ЄС) 2019/1024 про відкриті дані та повторне використання інформації, встановлюють правові підстави для розвитку комунікації на основі відкритих даних, створюючи умови для обміну інформацією між державними органами та громадськістю (EUR-Lex, 2019). [21]

Також значущими є стандарти, що регулюють якість управлінських процесів, зокрема ISO 9001:2015, котрий може застосовуватися і до державних органів для підвищення якості надання публічних послуг, систематизації внутрішньої комунікації та забезпечення стабільності управлінських процесів (ISO, 2015). [25]

Важливою складовою міжнародних стандартів є етичні норми та антикорупційні вимоги. Ділова комунікація в публічних інституціях повинна відповідати нормам професійної етики, чесності, недискримінаційності та неупередженості (Agranoff, 2012). Міжнародні документи, такі як Конвенція ООН проти корупції (UNCAC, 2003), передбачають механізми відкритості та прозорості, що мінімізують ризики зловживань та сприяють ефективній комунікації з громадськістю. Відповідно, антикорупційні стандарти закріплюють підзвітність державних службовців, стимулюють їх до прозорого інформаційного обміну, належного реагування на запити громадян та ЗМІ. [20, 31, 36]

Узгодження ділової комунікації з принципами інформаційної безпеки та захистом персональних даних є однією з ключових вимог до публічних інституцій. Європейський регламент про захист даних (GDPR, 2016) встановлює суворі стандарти щодо зберігання, обробки та передачі персональної інформації. У контексті ділової комунікації це означає, що державні органи повинні забезпечити конфіденційність та цілісність даних, дотримуватися принципів мінімізації збору інформації та гарантувати права

громадян на доступ, виправлення та видалення особистих відомостей (European Commission, 2016). [32]

На національному рівні питання захисту персональних даних регулюється, зокрема, Законом України «Про захист персональних даних» №2297-VI від 01.06.2010 р. (ВВР, 2010, №34, ст.481). Дотримання цих норм є необхідною умовою етичної та правомірної комунікації, яка не порушує прав особи на приватність. [8]

З огляду на технологічний прогрес, нормативно-правова база та міжнародні стандарти постійно оновлюються, враховуючи вимоги цифрової доби. Документи ООН, ЄС, Ради Європи і ОЕСР регулярно акцентують на значенні електронного врядування та смарт-технологій для підвищення прозорості й ефективності ділової комунікації (UN E-Government Survey, 2022). Вони передбачають розвиток єдиних електронних порталів для взаємодії з громадянами, впровадження інструментів електронної демократії, розширення можливостей для дистанційного отримання публічних послуг, а також використання соціальних мереж для оперативного реагування на запити громадськості. [28]

Для зручного унаочнення нормативної бази та міжнародних стандартів, що впливають на ділову комунікацію у публічному управлінні, доцільно представити їх у вигляді узагальненої таблиці (табл. 1.4).

Наведена таблиця 1.4 демонструє багаторівневу структуру нормативної бази та міжнародних стандартів, які формують умови для ефективної, прозорої та етичної ділової комунікації у державних органах.

Процес інтеграції міжнародних стандартів і практик у вітчизняну нормативно-правову базу ділової комунікації відбувається шляхом адаптації законодавства, розробки нових нормативних актів та імплементації рекомендацій міжнародних організацій. Важливу роль відіграє поширення кращого світового досвіду, залучення міжнародних експертів до процесу розробки реформ, а також участь України у міжнародних проєктах, спрямованих на підвищення якості врядування та комунікацій. [26, 18]

Таблиця 1.4

**Ключові нормативно-правові акти та міжнародні стандарти  
у сфері ділової комунікації [39]**

<b>Рівень</b>	<b>Документи та стандарти</b>	<b>Ключові аспекти</b>
Конституційний	Конституція України	Правові основи відкритості та підзвітності влади
Законодавчий	Закони України «Про державну службу», «Про доступ до публічної інформації», «Про інформацію», «Про захист персональних даних»	Регламентація порядку доступу до інформації, захист прав громадян, професійні стандарти для службовців
Підзаконний	Накази, інструкції, регламенти органів влади	Конкретизація процедур взаємодії, форматів комунікаційних документів
Міжнародний	Open Government Partnership, директиви ЄС, стандарти ОЕСР, UNCAC, GDPR, ISO 9001:2015	Прозорість, етичність, використання ІКТ, захист персональних даних, антикорупційні вимоги

Доцільно також навести схематичне зображення ключових елементів нормативно-правової бази та міжнародних стандартів (рис. 1.2).

Як видно з рис. 1.2, міжнародні стандарти та національна нормативно-правова база взаємно доповнюють одне одного, формуючи комплексний нормативний фундамент для удосконалення ділової комунікації в державних органах.

Підсумовуючи, нормативно-правова база та міжнародні стандарти ділової комунікації у державних органах створюють необхідний фундамент для формування прозорості, підзвітної, відкритої та етичної управлінської практики.

Національне законодавство визначає ключові принципи та процедури, зобов'язуючи органи влади надавати якісну та доступну інформацію. Міжнародні стандарти, у свою чергу, пропонують передові технологічні й



**Рис. 1.2. Інтеграційна модель нормативно-правової бази та міжнародних стандартів ділової комунікації [14]**

управлінські рішення, етичні норми та антикорупційні механізми, закликаючи до інтеграції інноваційних підходів у публічне врядування. Взаємодоповнюючи одне одного, національні та міжнародні норми сприяють розвитку системи ділової комунікації, яка відповідає найвищим стандартам ефективності, професіоналізму та демократичної легітимності.

## РОЗДІЛ 2

### ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У сучасних умовах трансформації державного управління, впровадження принципів публічного врядування та демократизації процесів ухвалення рішень, інституційні та організаційні форми ділової комунікації зазнають суттєвих змін. Ці зміни обумовлені не лише внутрішніми чинниками, серед яких – професіоналізація державної служби, підвищення етичних стандартів та ефективності управління, але й зовнішніми викликами, такими як глобалізація, інформатизація, зростаюча роль громадянського суспільства та бізнесу.

По-перше, внутрішня комунікація в органах державної влади та місцевого самоврядування сьогодні розглядається як складний процес, що потребує не лише дотримання формальних норм, а й ефективного менеджменту людських ресурсів, впровадження інноваційних організаційних культур, мотиваційних механізмів та сучасних інформаційних систем.

По-друге, зовнішня комунікація орієнтована на багатосторонню взаємодію з громадськістю, бізнесом, Медіа, громадськими та міжнародними організаціями. Ця взаємодія дедалі частіше приймає форми консультацій, публічних слухань, участі в електронних опитуваннях, а також взаємодії у соціальних мережах та на відкритих онлайн-платформах (Open Government Partnership, 2020). [38]

По-третє, електронне врядування та цифрові інструменти створюють новий вимір ділової комунікації, спрощуючи доступ до інформації, полегшуючи процедури та підвищуючи прозорість і підзвітність державних органів.

Нижче детальніше розглянуто три основні аспекти: внутрішню комунікацію, зовнішню комунікацію, а також роль електронного врядування й цифрових інструментів.

## **2.1. Особливості внутрішньої комунікації в органах державної влади та місцевого самоврядування**

Ефективна ділова комунікація - це те, як співробітники і керівництво взаємодіють для досягнення організаційних цілей. Її мета - поліпшити організаційну практику і зменшити кількість помилок.

Як відомо, комунікація (лат. *communicatio*, від *communico* - «роблю спільним, пов'язую, спілкуюся») - спілкування, обмін думками, відомостями, ідеями - передбачає обмін інформацією між двома або більше сторонами, на відміну від інформування, де потік інформації є односпрямованим.

Система спілкування суттєво впливає на клімат у колективі, роблячи його теплим і доброзичливим, або ж холодним і байдужим. Зрозуміло, що від координації інформаційної, комунікативної взаємодії залежать не тільки результати професійної діяльності, а й задоволення потреб та інтересів співробітників. [22, с. 59]

Загальновідомо, що управлінець - це професіонал, який, уміючи спілкуватися з іншими, максимально використовує ділове спілкування на користь справі. Саме тому управлінське спілкування доцільно розуміти як таку взаємодію керівника з людьми, у процесі якої він інформує сам, отримує інформацію від інших, корегує дії підлеглих, оцінює не лише їхню роботу, а й професійно значущі якості особистості.

Видами ділового спілкування, що визначають «якість» цієї міжособистісної комунікативної діяльності, визнано такі: усне та письмове спілкування, мова жестів. Безсумнівно, що всі вони є важливими, проте, все ж таки, для представника публічної влади найважливішими виступають навички безпосереднього міжособистісного спілкування, оскільки, як слушно зазначає Торнтон, основну проблему керівників можна виразити одним лише словом - комунікації. [26]

У будь-якому колективі існує два основні шляхи поширення формальної інформації, а саме: вертикальний (вгору/вниз по ієрархічних рівнях) і горизонтальний (між співробітниками одного рівня). Причому ефективність

спілкування за цими напрямками різна. Так, за даними досліджень, ефективність спілкувань на горизонтальному рівні професійних стосунків сягає 90%. Така висока ефективність пояснюється, вочевидь, тим, що співробітники одного рівня управління добре розуміють своїх колег, знають їхні проблеми, а отже здатні максимально ефективно і результативно використовувати потенціал ділового спілкування.

Спілкування, що відбувається по вертикалі ієрархічних відносин, менш ефективне. Пояснення цьому можна знайти в статусних відмінностях, які чинять значний фільтраційний вплив на спілкування як знизу догори, так і зверху вниз. Згадаймо історію Халіфа Аль-Рашида, який переодягнувся бідняком і пішов у народ, щоб дізнатися про його справжні думки. Він - типовий приклад ізоляції вищого керівника. [34]

Ділові комунікації - це процес обміну інформацією між людьми всередині компанії та за її межами.

Притаманна людині здатність до спілкування, тобто до сприйняття своїм внутрішнім світом «зовнішніх» для неї цінностей інших «Я», з якими вона спілкується, та готовність до перебудови своєї власної суб'єктивності, спричиненої комунікативними процесами, називається відкритістю особистості.

Відсутність же такої здатності до спілкування, тобто зосередженість людини винятково на внутрішніх цінностях і проблемах власного життєвого простору, відповідно називається замкнутістю особистості. Відкритість / замкнутість особистості доповнюється ще однією характеристикою суб'єкта мовлення - діалогічністю.

Ця характеристика привносить у готовність до спілкування з огляду на суттєві смислові та культурно-мовленнєві нюанси. Діалогічність можна визначити, як здатність адресанта, тобто відправника повідомлення, сприймати і зважати на правомірність та внутрішню обґрунтованість не лише власної думки, а й інших способів міркування, що втілюються у висловлюваннях адресата (отримувача повідомлення).

Саме через це діалогічне мовлення (від гр. dialogos - «бесіда, розмова

двох») виступає його форма, яка складається з обміну висловлюваннями - репліками. На їхній мовний склад впливає безпосереднє сприйняття адресатом адресанта. Саме воно й активізує роль адресата в мовленнєвій діяльності адресанта. [31].

Прозорий потік інформації є очевидною головною метою процесу ділового спілкування. Виділимо основні типи комунікацій у типовій організації. По-перше, існує внутрішнє ділове спілкування, таблиця 2.1.

*Таблиця 2.1*

### **Види внутрішньої ділової комунікації**

<b>Тип взаємодії</b>	<b>Основна характеристика</b>
Висхідна комунікація	Обмін інформацією від підлеглих до керівників.
Нисхідна комунікація	Інструкції та завдання, передані керівництвом підлеглим.
Горизонтальна комунікація	Обмін інформацією між співробітниками одного рівня.

Внутрішня ділова комунікація може бути:

1. Висхідна комунікація: будь-яка комунікація, що виходить від підлеглому керівника. Або від іншої людини, що стоїть вище за організаційною ієрархією.

2. Низхідна комунікація/Управлінська комунікація: все, що виходить від начальника до підлеглому.

3. Горизонтальна комунікація/Двостороння комунікація/Технічна комунікація: внутрішня або міжвідомча комунікація між колегами. Потім іде зовнішня ділова комунікація [33].

Зовнішня ділова комунікація - це будь-яке повідомлення, яке залишає ваш офіс і внутрішній персонал. Це включає в себе взаємодію з клієнтами, постачальниками або з чим-небудь, що впливає на ваш бренд. Можна розділити всі комунікації в цьому спектрі на чотири типи ділового спілкування (табл. 2.1).

Дослідження спілкування по вертикалі показали, що лише 20-25% інформації, яка виходить від керівника, досягає рівня службовців-виконавців і правильно ними розуміється. Навіть важко повірити, хоча дослідження

підтверджують цю інформацію, що службовці здатні ефективно виконувати роботу, реально володіючи лише 20-25% призначеної для них інформації. Інакше кажучи, у чотирьох із п'яти випадків інформація до них просто не доходить або ж, доходячи, значно спотворюється. При цьому керівник середньої ланки управління, виходячи з кабінету керівника вищого рівня, виносить, як правило, не більше ніж 30-40% інформації.

Таблиця 2.2

### Зовнішні ділові комунікації

Назва	Поставлені цілі
Отримання інструкцій і завдань як вгору, так і вниз	Цей процес включає в себе ефективне делегування повноважень від однієї особи іншій. Більшість проблем у бізнесі починаються з неясних комунікацій у цій галузі
Обмін та обговорення інформації, включно з обміном інформацією, яка відбувається на нарадах	Коли зв'язок у цій галузі порушується, це призводить до того, що завдання виконуються неправильно або взагалі не виконуються
Давати зворотний зв'язок, коригувати та дисциплінувати людей, які звітують перед вами	Необхідно, щоб у людей були знання та інструменти, необхідні їм для кращого виконання своєї роботи
Надання відмінного, дієвого зворотного зв'язку	Ключова навичка для будь-кого, хто обіймає керівну посаду. Невербальна комунікація та мова тіла, також відіграють тут певну роль

Також варто виділити різні типи комунікації (рис. 2.1).

Зворотний потік інформації - від підлеглих до керівника - ще менш ефективний, оскільки начальником сприймається лише 10% інформації. Цей факт можна пояснити кількома причинами. Спілкування від низу до верху, по-перше, ускладнюється через бажання підлеглих здобути прихильність керівника, а тому повідомляють радше приємну йому інформацію, а неприємну - проблеми та помилки немає. Замовчуючи її, співробітники не хочуть привертати до себе уваги керівництва і бояться здатися в його очах безсилим у вирішенні складних питань. Тому стан справ у колективі бачиться начальству благополучнішим, ніж є насправді.



**Рис. 2.1. Типи комунікації**

Здебільшого інформація, що спрямовується знизу-вгору, сприймається не так уважно і серйозно, як та, що спускається вниз. Головна причина такого ігнорування полягає в психологічній незрілості представників керівної ланки. Відчуваючи безмежну втіху від свого статусу, що є джерелом чималого самовдоволення, вони вважають своїм правом не слухати інших, а особливо підлеглих. Унаслідок цього інформацію, що надходить знизу, вони розглядають, чи то свідомо, чи то підсвідомо, як виклик своєму посадовому статусу і своїй «абсолютній правоті в усьому» [34, с. 21].

Винними у спотворенні інформації є саме керівники вищої ланки управління, оскільки вони часто дотримуються хибної думки, що нібито службовцям-виконавцям, та навіть управлінцям нижчого і середнього рівня не обов'язково знати про стан справ колективу в цілому.

Вони впевнені в тому, що підлеглі зобов'язані лише виконувати роботу,

не ставлячи зайвих запитань. Дослідження свідчать, однак, про протилежне, адже таку загальну поінформованість публічні службовці ставлять на друге або третє місце в списку десяти найважливіших моральних чинників, що впливають на якість виконуваної ними роботи. Водночас, як правило, такій обізнаності самі керівники відводять останнє місце в переліку чинників, що визначають моральний стан працівників.

Ті управлінці, які оперативно інформують співробітників про поточні та стратегічні цілі організації і про те, яким чином внесок кожного з них сприятиме їхньому досягненню, скоріш за все, будуть найменш схильні до «паралізуючого егоїзму», що спричиняється вузьким розумінням керівником своїх комунікативних функцій.

Зрозуміло, що ділове спілкування по вертикалі має здійснюватися як зверху вниз, так і знизу вгору. При цьому воно має відбуватися з якомога більшою кількістю контактів-розгалужень на горизонтальному рівні комунікації та базуватися на чітких, однозначних висловлюваннях і адекватній реакції на них.

Фахівець з обміну інформацією професор Ф. Льюїс справедливо зазначає: «Зворотний зв'язок - це опорна реакція на почуте чи побачене; інформація (у вербальному чи невербальному оформленні) відсилається назад відправникові, засвідчуючи міру розуміння, довіри до повідомлення, узгодження з ним. Ефективний обмін інформацією має бути двосторонньо спрямованим: зворотний зв'язок необхідний, щоб зрозуміти, наскільки повідомлення було сприйнято. Керівник, який не налагодить зворотний зв'язок для одержувача інформації, виявить, що ефективність його управлінських дій різко знижена. Аналогічним чином, якщо зворотний зв'язок із працівниками заблоковано, керівник виявиться ізольованим або його будуть обманювати». [36].

Зворотний зв'язок може сприяти значному підвищенню ефективності обміну управлінською інформацією. Порівняно з одностороннім, двосторонній обмін інформацією відбувається повільніше, але, тим не менш, ефективніше знімає напругу в колективі, більш точний і підвищує впевненість у

правильності інтерпретації повідомлень. Обмін інформацією між учасниками комунікативних відносин можна поліпшити, створивши системи зворотного зв'язку, регулюючи інформаційні потоки, впроваджуючи управлінські дії для формування різних гілок інформаційного обміну, розгортаючи системи збору пропозицій, друкуючи матеріали інформаційного характеру для використання всередині суб'єкта або об'єкта таких відносин, застосовуючи сучасні інформаційні технології.

Внутрішня комунікація – це основа ефективної діяльності державних інституцій, оскільки вона забезпечує циркуляцію інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень, координації дій та підвищення продуктивності персоналу. Дослідження свідчать, що в органах влади, де внутрішня комунікація відлагоджена, спостерігається краща якість управлінських рішень, менша кількість конфліктів і вищий рівень довіри між керівництвом та підлеглими. [37]

До ключових механізмів внутрішньої комунікації належать:

1. Офіційні канали: нормативно закріплені процедури передачі інформації, накази, службові записки, протоколи нарад. Вони визначають «жорсткі» рамки взаємодії та гарантують формалізацію процесів ухвалення рішень.

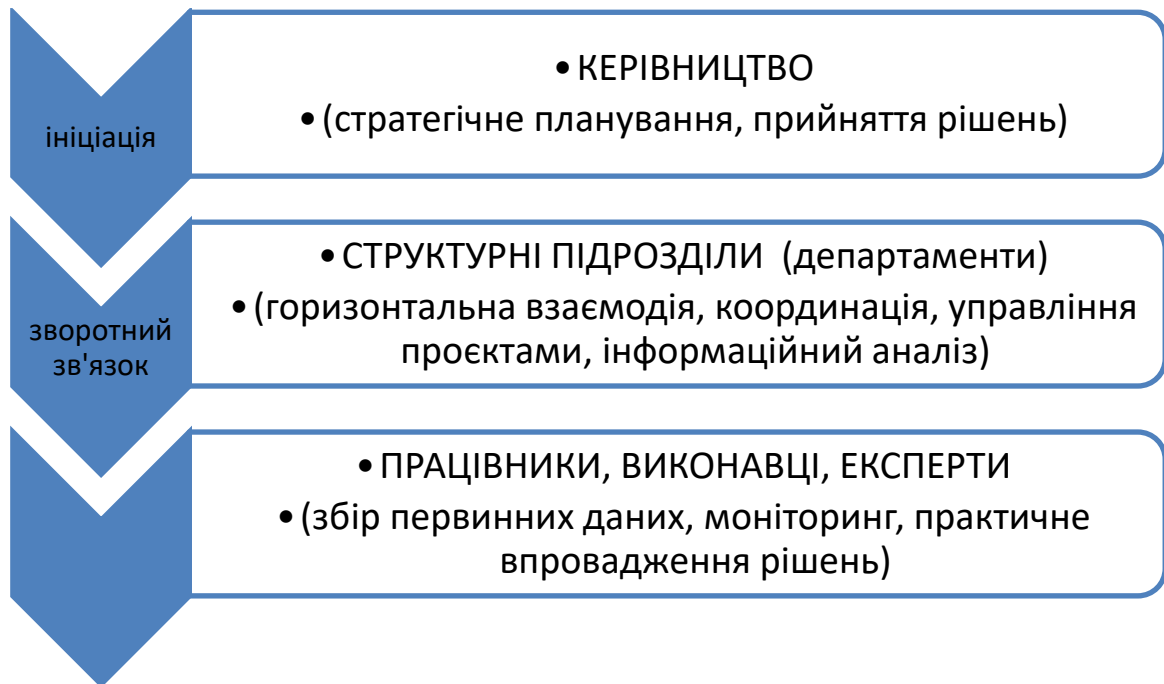
2. Неофіційні комунікаційні мережі: усні контакти, особисті зв'язки, неформальні зустрічі, які дозволяють обмінюватися думками більш вільно, оперативно вирішувати спірні питання та виявляти інноваційні ідеї.

3. Інформаційно-комунікаційні технології: електронні системи документообігу, внутрішні портали, корпоративні месенджери та системи управління проектами. Впровадження ІКТ на внутрішньому рівні дозволяє зменшити бюрократичне навантаження, прискорити пошук інформації та робить комунікації більш прозорими. [41]

Для кращого розуміння можна деталізувати структурно-функціональні зв'язки (рис. 2.2).

Ефективна внутрішня комунікація також залежить від організаційної

культури. За умов авторитарного стилю управління інформаційні потоки можуть бути односторонніми та фільтруватися. Натомість у моделях, орієнтованих на партнерство, розвиток компетенцій та мотивацію, враховується думка персоналу, заохочується ініціатива знизу догори, що підвищує якість управління.



**Рис. 2.2. Розширена схема внутрішньої комунікації в органах публічного управління [6]**

Додатково, внутрішня комунікація є ключовим чинником для впровадження реформ. Наприклад, під час адміністративних змін або оптимізації структури державних органів якісний обмін інформацією дозволяє зменшити опір нововведенням, чітко пояснити співробітникам логіку змін і кінцеві цілі, сформувані колективне розуміння необхідності реформ.

## **2.2. Зовнішня комунікація органів влади з громадськістю, бізнесом та Медіа**

Зовнішня комунікація забезпечує публічність та підзвітність влади, сприяє формуванню довіри громадськості, стимулює діалог з різними зацікавленими сторонами. В епоху відкритого врядування (Open Government) взаємодія з громадськістю, бізнесом та Медіа є не просто інструментом інформування, а механізмом двостороннього обміну, залучення до процесів ухвалення рішень, співтворення публічної політики.

Розглянемо основні складові зовнішньої комунікації [41]:

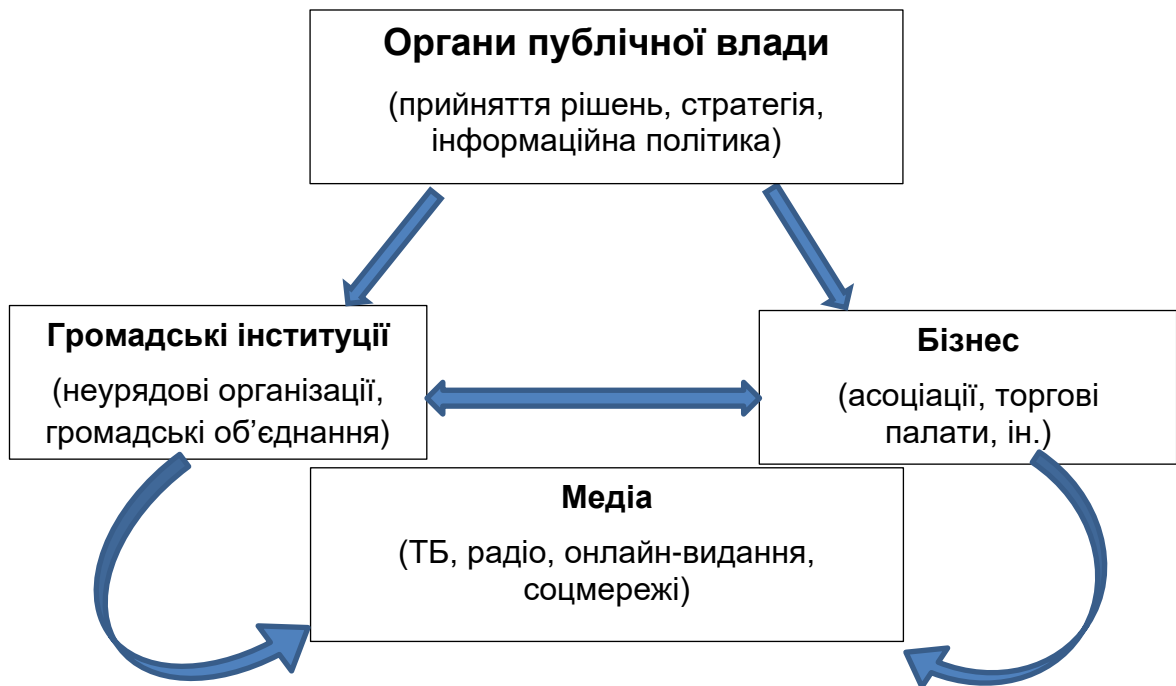
1. Взаємодія з громадськістю: публічні слухання, оприлюднення проєктів рішень для обговорення, організація громадських рад при органах влади, електронні консультації та петиції. Це дозволяє враховувати позиції різних соціальних груп, виявляти проблемні зони, підвищувати легітимність рішень.

2. Співпраця з бізнесом: проведення круглих столів, бізнес-форумів, публікація стратегій розвитку окремих галузей, консультації з представниками торгово-промислових палат. Така взаємодія покращує інвестиційний клімат, підвищує прозорість регулювання та сприяє інноваціям.

3. Взаємодія із Медіа: прес-конференції, інформаційні брифінги, інтерв'ю, прес-релізи, використання офіційних сайтів та соціальних мереж для поширення новин. Медіа відіграють роль посередника між владою та суспільством, забезпечуючи громадський контроль, виявляючи проблеми і перевіряючи відповідність слів діям посадовців.

Для унаочнення механізмів зовнішньої комунікації можна розширити схему (рис. 2.3).

Особливу роль у зовнішній комунікації відіграють інформаційні кампанії, що можуть проводитися з метою інформування про реформи (наприклад, земельну, пенсійну, освітню), презентації державних програм підтримки малого та середнього бізнесу, повідомлення про надзвичайні ситуації чи кризові явища.



**Рис. 2.3. Розширена схема зовнішньої комунікації органів публічної влади [31]**

Крім того, зовнішня комунікація стає дедалі більш мультимедійною та інтерактивною. Наприклад, офіційні акаунти органів влади у соціальних мережах дозволяють реагувати на питання громадян у режимі реального часу, коригувати інформаційну політику залежно від зворотного зв'язку, проводити опитування та збирати пропозиції. Такий підхід сприяє появі нових форм «спільного врядування» (co-governance), коли громадяни стають активними учасниками, а не просто реципієнтами інформації.

Таким чином, ділова комунікація набуває в наші дні значущості одного з найважливіших видів управлінської діяльності. Наявні відмінності в стилях такого спілкування між колегами, підлеглими, іншими людьми стають причиною непорозумінь, конфліктів, розчарувань і втрачених можливостей. Тому кожному керівнику, публічному службовцю та представнику місцевого самоврядування варто пам'ятати, що головна мета ділового спілкування полягає в досягненні взаєморозуміння.

### **2.3. Роль електронного врядування та цифрових інструментів у діловій комунікації публічних інституцій**

Зростання ролі цифрових технологій радикально змінює парадигму ділової комунікації у публічному управлінні. Електронне врядування (e-government) передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для надання державних послуг, обміну інформацією, залучення громадян і бізнесу до прийняття рішень. Це стосується як внутрішніх процесів, так і зовнішніх комунікаційних заходів).

Основні напрями впровадження електронного врядування [39]:

1. Електронні сервіси (e-services): онлайніві портали державних послуг (наприклад, реєстрація підприємств, отримання довідок, запис до лікаря) дозволяють громадянам взаємодіяти з органами влади без фізичного відвідування установ. Це знижує часові та фінансові витрати, підвищує зручність і прозорість процесів.

2. Портали відкритих даних (open data): викладення в мережу доступних даних у машиночитних форматах стимулює аналітичні центри, журналістів, активістів до проведення незалежного моніторингу та досліджень. Таким чином, відкриті дані підсилюють можливості громадського контролю та сприяють підвищенню довіри до органів влади.

3. Цифрові платформи для консультацій та участі громадян: електронні петиції, опитування, громадські обговорення проєктів нормативних актів в онлайн-режимі формують новий формат партисипативної демократії. Громадяни можуть брати участь у дискусіях, пропонувати ідеї, оцінювати проєкти рішень, впливаючи на управлінські процеси.

4. Інтегровані системи управління знаннями та електронний документообіг: Всередині державних органів впровадження ІКТ спрощує обіг інформації, дозволяє швидше знаходити потрібні документи, структурувати дані про діяльність, зберігати історію прийнятих рішень та напрацьовані кейси.

Нижче наведено розширену схему впливу електронного врядування на комунікаційні процеси (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Розширена модель використання електронного врядування та цифрових інструментів [26]**

Цифрові інструменти стимулюють підвищення ефективності й прозорості. Згідно з рекомендаціями ОЕСР, впровадження електронного врядування має супроводжуватися розробкою відповідних правових актів, стандартів якості, заходів з кібербезпеки та підвищенням кваліфікації персоналу. Міжнародний досвід показує, що успішні практики електронного врядування (наприклад, в Естонії, Сінгапурі, Південній Кореї) базуються на комплексному підході, який охоплює нормативно-правову, технологічну та організаційну складові. [40]

З точки зору ділової комунікації, цифрові інструменти дозволяють:

- оперативно реагувати на запити громадськості та бізнесу, автоматизувати частину процедур;

- забезпечувати якісний контроль з боку суспільства, мінімізувати корупційні ризики завдяки прозорості та доступності інформації;

–розвивати нові форми колективного ухвалення рішень, коли не лише чиновники, а й громадяни, експертне середовище, Медіа впливають на формування політики.

Проте існують і виклики. Державні службовці повинні вміти користуватися цифровими платформами, розуміти специфіку онлайн-комунікацій, забезпечувати безпеку даних, відповідати на критику громадськості в реальному часі. Необхідний розвиток цифрової грамотності як серед держслужбовців, так і серед громадян, щоб комунікація була дійсно ефективною та інклюзивною.

Аналіз інституційних та організаційних форм ділової комунікації у публічному управлінні свідчить про її складний та багатогранний характер. Внутрішні процеси комунікації формують основу ефективного управління, забезпечуючи координацію, узгодженість та оперативність ухвалення рішень. Зовнішня комунікація орієнтована на налагодження зв'язків із суспільством, бізнесом та ЗМІ, що дозволяє враховувати різноманітні інтереси, підвищувати прозорість і легітимність державної політики.

Запровадження електронного врядування та цифрових інструментів є критично важливим елементом сучасної комунікаційної системи. Воно створює нові можливості для участі громадськості, спрощує доступ до послуг, підвищує швидкість і точність обміну інформацією. Використання ІКТ у діловій комунікації сприяє зміцненню довіри до влади, стимулює появу інновацій, зменшує адміністративне навантаження та підвищує якість управлінських рішень.

Таким чином, інституційні та організаційні форми ділової комунікації у публічному управлінні мають розвиватися в контексті сучасних викликів: глобальних і локальних, технологічних і соціальних. Подальші дослідження та практичні кроки мають бути спрямовані на інтеграцію кращих міжнародних практик, підвищення компетентностей державних службовців, адаптацію нормативно-правової бази та розвиток організаційних структур, здатних ефективно функціонувати у динамічному інформаційному середовищі.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### **3.1. Підвищення професійних компетенцій фахівців у сфері ділової комунікації**

У контексті розбудови сучасного публічного управління дедалі більшого значення набувають професійні компетенції фахівців у сфері ділової комунікації. Як наголошують дослідники (Denhardt & Denhardt; Osborne), ефективність комунікаційної діяльності державних органів значною мірою залежить від рівня підготовки кадрів, їхніх знань, умінь та навичок, здатності реагувати на нові виклики, використовувати сучасні технології та підтримувати комунікацію з різними стейкхолдерами. [32]

Для систематизації основних напрямів вдосконалення професійної компетентності доцільно розглянути кілька аспектів. По-перше, це формування теоретичних знань та методологічних підходів у сфері ділової комунікації. По-друге, розвиток практичних навичок взаємодії із внутрішніми та зовнішніми аудиторіями, включно з бізнесом, громадськістю, Медіа. По-третє, підготовка до використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та цифрових інструментів електронного врядування. По-четверте, вдосконалення етичних компетенцій та підвищення рівня управлінської культури.

Передусім, підвищення професійних компетенцій фахівців з ділової комунікації має базуватися на ґрунтовному розумінні концептуальних основ, теоретичних моделей та методологічних підходів. Як зазначають Christensen & Lægreid, успішна комунікаційна стратегія у публічних інституціях спирається на поєднання теорій організаційної комунікації, теорій державного управління, публічного врядування та теорій соціальних комунікацій. [27]

Для цього доцільно використовувати:

1. Освітні програми та курси підвищення кваліфікації: в університетах, закладах післядипломної освіти, навчальних центрах при державних органах

доцільно впроваджувати спеціалізовані курси, що охоплюють засади публічного врядування, принципи відкритого уряду, стратегічне планування комунікацій, методи аналізу аудиторій, кризовий PR та медіа-посередництво.

2. Сертифікаційні програми та міжнародні стандарти: запровадження програм, орієнтованих на міжнародні стандарти управління комунікацією та якістю комунікаційних послуг (ISO 9001:2015), допоможе підняти професійний рівень до світових зразків.

3. Науково-методичні семінари, конференції, воркшопи: регулярні заходи з обміну досвідом між практиками та науковцями, представниками приватного сектору та громадськими організаціями сприяють поширенню передового досвіду та нових ідей, а також дають можливість ознайомитися з актуальними дослідженнями. [43]

Другим напрямом є розвиток практичних умінь. У добу зростаючої складності комунікаційного середовища державні службовці та менеджери мають уміти оперативно формулювати повідомлення, адаптувати стиль комунікації до особливостей цільових аудиторій, ефективно відповідати на критику та налагоджувати двосторонній діалог.

Практичні компетенції включають:

1. Навички риторики та публічних виступів: вміння чітко, логічно та переконливо висловлюватися, презентувати політику чи управлінські рішення, реагувати на запитання громадськості або Медіа.

2. Медіа-тренінги: підготовка до інтерв'ю, прес-конференцій, майстерність побудови інформаційних повідомлень для різних каналів, включно з радіо, телебаченням, друкованими та онлайн-виданнями.

3. Робота з громадськими об'єднаннями та бізнес-асоціаціями: підвищення здатності вести переговори, організовувати консультації, залучати стейкхолдерів до формування політики, враховувати їхні пропозиції та адаптувати управлінські рішення.

Для кращої систематизації компетенцій, які фахівцям слід розвивати, можна представити таблицю 3.1.

**Ключові практичні компетенції у сфері ділової комунікації [26]**

<b>Компетенція</b>	<b>Короткий опис</b>	<b>Приклади розвитку</b>
Риторика і публічний виступ	Чітке, зрозуміле викладення думок, аргументація	Відвідати курси з ораторського мистецтва, проходити тренінги з публічних виступів
Робота з медіа	Підготовка прес-релізів, інтерв'ю, відстеження інформаційного фону	Медіа-тренінги, практичні заняття з журналістами
Взаємодія зі стейкхолдерами	Переговори, консультації з громадою, бізнесом, НУО	Семінари з переговорних технік, стажування у громадських радах
Аналітичні навички	Збір та аналіз інформації про аудиторії, оцінка ефективності комунікацій	Курси з аналізу даних, соціологічних досліджень, контент-аналізу
Управління конфліктами	Конструктивне вирішення суперечностей та кризових ситуацій	Тренінги з медіації, майстер-класи з кризових комунікацій

Розвиток цих компетенцій (табл. 3.1) сприятиме підвищенню ефективності комунікаційної діяльності, забезпечить гнучкість та адаптивність до змінного середовища.

Сучасне публічне управління неможливо уявити без ефективного використання цифрових технологій. Електронне врядування, відкриті дані, соціальні мережі, онлайн-опитування та електронні консультації – усе це вимагає від фахівців уміння працювати з інформаційними платформами, забезпечувати інформаційну безпеку, аналізувати великі масиви даних.

В роботі комплексний підхід до розбудови цифрових компетенцій:

1. Навчання роботі з порталами відкритих даних: вміння шукати, структурувати та інтерпретувати інформацію, використовувати її для планування комунікаційних стратегій.

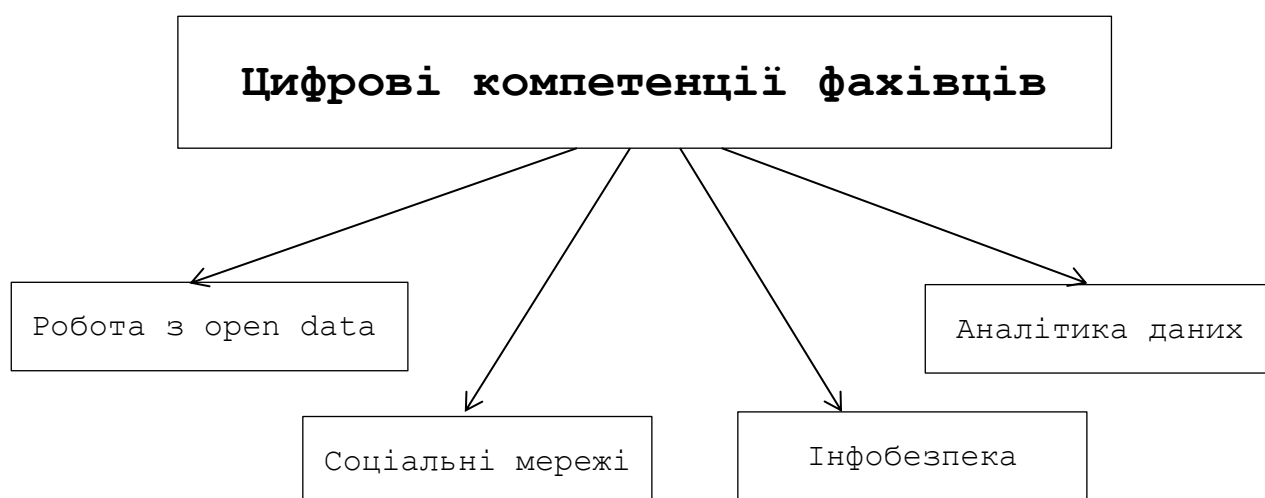
2. Опанування соціальних мереж та онлайн-платформ взаємодії з громадськістю: фахівці повинні знати особливості різних платформ (Facebook, Twitter, Telegram), уміти реагувати на коментарі, відповідати на звернення

громадян, проводити онлайн-трансляції публічних заходів.

3. Основи інформаційної безпеки та кібергігієни: забезпечення захисту конфіденційної інформації, уникнення фішингу, шкідливого програмного забезпечення, дотримання стандартів кібербезпеки.

4. Аналітичні інструменти та Big Data: спроможність аналізувати дані з різних джерел, застосовувати методи контент-аналізу, соціологічних досліджень, візуалізації інформації.

Для відображення цифрових компетенцій можна представити схематичну модель (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Модель цифрових компетенцій фахівців у сфері ділової комунікації**

Кожен з цих елементів має бути інтегрованим у програми навчання та підвищення кваліфікації, що дозволить фахівцям ефективно використовувати цифрові інструменти в практиці ділової комунікації.

Ділова комунікація у публічних інституціях значно виходить за рамки суто технічних чи методичних питань. Вона пов'язана з етичними стандартами, нормами професійної поведінки та принципами публічної підзвітності. Як зазначається у дослідженнях Denhardt & Denhardt (2015), довіра до державних органів значною мірою залежить від того, наскільки фахівці дотримуються етичних вимог, забезпечують рівний доступ до інформації та уникнення маніпуляцій.

Підвищення компетенцій у цій сфері передбачає:

1. Вивчення етичних кодексів та регламентів: розуміння принципів рівності, недискримінації, прозорості та поваги до прав громадян.
2. Усвідомлення відповідальності за якість та достовірність інформації: недопущення поширення фейків, дезінформації, маніпулятивних повідомлень.
3. Формування управлінської культури співробітництва та партнерства: заохочення командної роботи, підтримка ініціативи працівників, сприяння відкритості внутрішньої комунікації. [30]

Окрему увагу слід приділити антикорупційним аспектам. Ділова комунікація має бути вільною від корупційних впливів. Фахівці повинні бути обізнані з механізмами виявлення та запобігання корупції у комунікаційних процесах, знати положення міжнародних документів, таких як Конвенція ООН проти корупції (UNCAC, 2003). [23]

Підвищення професійних компетенцій у сфері ділової комунікації вимагає інноваційних підходів. Традиційні лекції та семінари варто доповнювати інтерактивними методами, серед яких:

1. Симуляційні вправи та рольові ігри: моделювання прес-конференцій, переговорів, кризових комунікаційних ситуацій дозволяє учасникам відпрацювати навички на практиці.
2. Кейс-стаді: аналіз реальних прикладів з практики публічного управління допомагає зрозуміти причини успіху чи провалу комунікаційних стратегій, сформувавши аналітичне мислення.
3. Менторство та наставництво: співпраця з досвідченими фахівцями, отримання від них порад та зворотного зв'язку сприяють швидшому освоєнню нових компетенцій.
4. Онлайн-платформи навчання: використання дистанційних курсів, вебінарів, MOOC-платформ (Massive Open Online Courses) дає можливість постійно оновлювати знання та адаптуватися до нових тенденцій. [41]

Важливим аспектом удосконалення професійних компетенцій є оцінювання результатів навчання та професійного зростання. Для цього можна

застосовувати:

1. Атестації та оцінювання за компетентностями: використання компетентнісного підходу, визначення чітких критеріїв, за якими оцінюються знання, уміння та навички фахівців.

2. Зворотний зв'язок від колег та керівництва: рецензії на виступи, аналіз реакцій аудиторії, обговорення внутрішніх комунікаційних кейсів.

3. Планування кар'єрного зростання та персональних траєкторій розвитку: Розробка індивідуальних планів підвищення кваліфікації, визначення цілей та стратегій професійного саморозвитку. [40]

Варто наголосити, що вдосконалення професійних компетенцій не є одноразовою акцією, а безперервним процесом. Зміни у зовнішньому середовищі, технологічні інновації, нові виклики (наприклад, поширення дезінформації, зростання впливу соціальних мереж, потреба в швидкому реагуванні на кризові ситуації) вимагають постійного вдосконалення навичок та знань.

Корисним є аналіз кращих міжнародних практик підвищення професійних компетенцій фахівців у сфері ділової комунікації. Наприклад, у країнах ЄС активно розвиваються програми обміну досвідом між державними службовцями, використання платформи e-Government Academy (Естонія), активна співпраця з міжнародними організаціями (OECD, Європейська комісія, UNDP). [32]

Зіставлення зарубіжного досвіду з національними практиками дозволяє визначити напрями вдосконалення: впровадження міжнародних сертифікатів, адаптація тренінгових програм, розвиток мереж професійних спільнот, краще залучення недержавних акторів до процесу навчання.

Підвищення професійних компетенцій фахівців у сфері ділової комунікації є ключовою умовою підвищення ефективності системи публічного управління. Цей процес охоплює теоретико-методологічну підготовку, розвиток практичних навичок взаємодії з різними аудиторіями, опанування цифрових інструментів та забезпечення етичних стандартів. Інноваційні методи

навчання та оцінювання результатів, а також орієнтація на найкращі міжнародні практики, сприятимуть формуванню професійного корпусу фахівців, здатних ефективно комунікувати в умовах інформаційної складності та динамічних змін.

Таким чином, розвиток професійних компетенцій у сфері ділової комунікації є одночасно стратегічним завданням держави й актуальним практичним викликом для публічних інституцій. Його успішна реалізація позначиться на якості взаємодії між владою та суспільством, підвищить довіру та легітимність публічних органів, а також забезпечить стає та ефективне функціонування системи публічного управління.

### **3.2. Розробка стратегій та політик ефективної ділової комунікації з урахуванням потреб суспільства**

Розвиток системи публічного управління у сучасних умовах вимагає формування чітко окреслених стратегій та політик ділової комунікації, які б були здатні забезпечити належну взаємодію між органами влади, громадськістю, бізнесом, неурядовими організаціями та засобами масової інформації. Як наголошують Denhardt & Denhardt (2015), ефективні комунікаційні стратегії мають бути засновані на принципах відкритості, прозорості, підзвітності, а також відображати реальні потреби суспільства. Розробка таких стратегій стає дедалі актуальнішою, зважаючи на посилення демократизації урядових процесів, впровадження концепцій публічного врядування та перехід до цифрової ери. [27]

Для досягнення цієї мети слід звернути увагу на кілька ключових аспектів. По-перше, необхідно ретельно аналізувати потреби різних аудиторій, враховуючи соціальну структуру, культурні особливості, рівень цифрової компетентності та ступінь залученості громадян до процесів ухвалення рішень. По-друге, важливо інтегрувати сучасні підходи до стратегічного планування,

орієнтовані на довгострокову перспективу та ефективне використання ресурсів. По-третє, доцільно впроваджувати сучасні інструменти моніторингу та оцінки результативності комунікаційних політик, що дозволить коригувати їх у режимі реального часу. Нарешті, необхідним є поєднання інноваційних технологій та традиційних комунікаційних механізмів, аби забезпечити інклюзивність і доступність для різних соціальних груп. [6]

По-перше, розробка стратегій та політик має спиратися на глибоке розуміння потреб суспільства. Як свідчать дослідження Christensen & Lægreid, успішна комунікаційна політика формується на основі емпіричних даних про очікування громадян, їх рівень довіри до органів влади, готовність брати участь у процесах формування політики. Для цього рекомендується застосовувати [32]:

1. Соціологічні дослідження та опитування громадської думки.

Вони дозволяють визначити найбільш актуальні проблеми, сфери незадоволення, а також окреслити інформаційні прогалини. Систематичні опитування, фокус-групи та глибинні інтерв'ю з представниками різних соціальних верств дають змогу адаптувати комунікаційну політику до реальних потреб суспільства.

2. Аналіз звернень громадян.

Електронні петиції, письмові та усні звернення, повідомлення через соціальні мережі, гарячі лінії чи чати на порталах органів влади надають цінну інформацію про проблематику, яка хвилює людей. Інтеграція результатів аналізу звернень до стратегічних документів комунікації дозволяє оперативно реагувати на запити громадськості.

3. Громадські консультації та публічні обговорення.

Відкриті форуми, громадські ради, панельні дискусії з фахівцями та активістами дають змогу виявити потреби конкретних груп населення, наприклад, молоді, підприємців, ветеранів, осіб з інвалідністю. Ці консультації формують основу для розробки таргетованих стратегічних рішень, зорієнтованих на певні сегменти аудиторії.

По-друге, ефективні стратегії комунікації у публічному управлінні не можуть обмежуватися короткостроковими заходами. Вони потребують стратегічного бачення, довгострокового планування та системного підходу. Згідно з дослідженнями С. П. Осборн, нове публічне врядування передбачає гнучке поєднання управлінських інструментів, розробку політик, здатних адаптуватися до змін зовнішнього середовища. [35]

Стратегічне планування комунікаційних політик включає:

1. Формулювання місії та бачення комунікаційної діяльності.

Визначення того, як саме орган влади прагне позиціонувати себе у сприйнятті громадськості: як відкритий партнер, як сервісний надавач публічних послуг чи як стратегічний архітектор розвитку суспільства.

2. Встановлення стратегічних цілей

Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART-критерії). Наприклад, підвищення рівня довіри до державного органу на 20 % протягом двох років або збільшення кількості громадських обговорень нормативних актів на 30 %.

3. Розробка комунікаційних планів та програм.

Ці документи деталізують заходи, інструменти, канали комунікації, ресурсне забезпечення та строки реалізації.

4. Гнучкість та адаптивність стратегій.

Сучасне інформаційне середовище дуже динамічне. Тому стратегії комунікації мають передбачати механізми оперативного перегляду цілей, підходів та інструментів у разі зміни умов. [41, 23]

По-третє, розробка стратегій та політик ефективної ділової комунікації має супроводжуватися системою моніторингу та оцінювання результативності. Відсутність чіткого зворотного зв'язку ускладнює розуміння того, наскільки вдалося досягти поставлених цілей. Як зазначають В. Скот та А. Мельник, регулярний моніторинг дозволяє виявляти недоліки і своєчасно вносити корективи. [26, 19]

До інструментів оцінювання належать [41]:

### 1. Ключові показники ефективності (КРІ).

Це можуть бути кількісні метрики (відсоток громадян, обізнаних про певну реформу; кількість скачувань документів з офіційного сайту; обсяг відгуків, отриманих на публічні консультації) та якісні показники (ступінь задоволеності отриманою інформацією, рівень довіри до органу).

### 2. Контент-аналіз та соціологічні опитування.

Періодичні опитування, проведені до і після запуску комунікаційних кампаній, дозволяють виявити динаміку зміни обізнаності та ставлення аудиторій. Контент-аналіз медіа та соціальних мереж виявляє характер інформаційного фону і тональність висвітлення діяльності органів влади.

### 3. Фокус-групи та експертні оцінки.

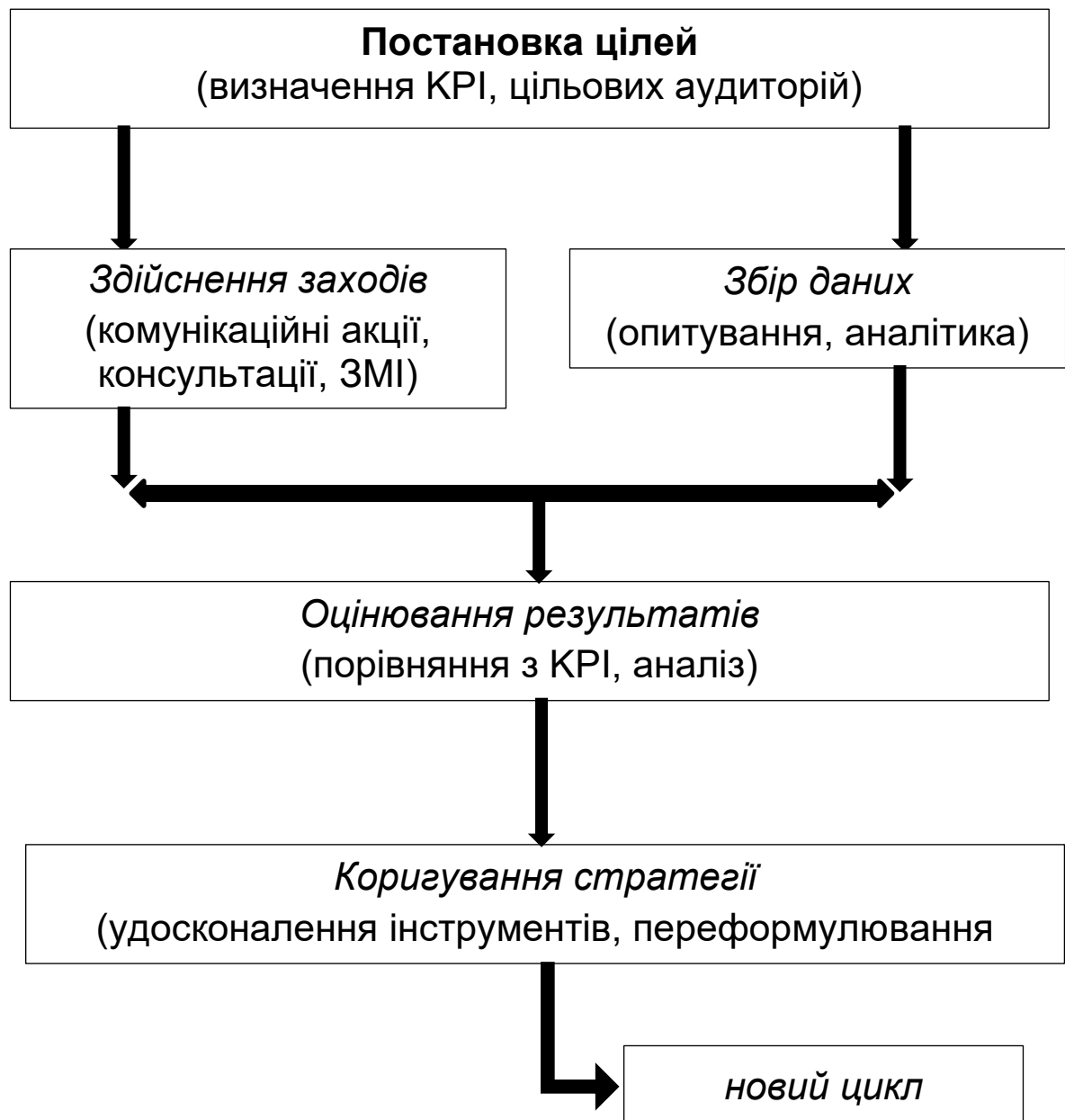
Дозволяють отримати глибші якісні інсайти щодо сприйняття комунікаційних заходів. Експертні панелі здатні з високою точністю оцінити доцільність застосованих інструментів і дати рекомендації щодо вдосконалення.

Для кращого унаочнення логіки оцінювання можна навести схему (рис. 3.2).

По-четверте, в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій стратегічні підходи до ділової комунікації мають враховувати потенціал електронного врядування, використання соціальних мереж, мобільних застосунків, порталів відкритих даних. Duleavy & Margetts підкреслюють, що в епоху цифрового врядування органи публічної влади можуть суттєво розширити свої комунікаційні можливості, зробити їх більш інтерактивними та персоналізованими. [26]

До інноваційних інструментів належать:

1. Соціальні мережі та месенджери: Facebook, Twitter, Telegram, LinkedIn, а також локальні або спеціалізовані платформи, де можна вести діалог з громадянами, відповідати на запитання у режимі реального часу, інформувати про новини та зміни в політиці.



**Рис. 3.2. Схема циклу моніторингу та оцінювання комунікаційної стратегії**

2. Мобільні додатки та чат-боти: застосування штучного інтелекту для автоматизованого надання довідкової інформації, спрощення доступу до державних послуг, розсилки сповіщень про громадські слухання чи нові нормативні документи.

3. Відкриті дані та візуалізація інформації: портали відкритих даних (data.gov.ua) надають громадськості можливість самостійно аналізувати інформацію та робити власні висновки. Різні інструменти візуалізації (інфографіка, інтерактивні панелі) роблять складні дані більш зрозумілими. [39]

По-п'яте, сучасні комунікаційні стратегії мають бути інклюзивними, тобто враховувати потреби різних соціальних груп. Це особливо актуально у багатокультурних та багатомовних суспільствах, а також для осіб з особливими потребами. Згідно з рекомендаціями OECD (2017), успішні стратегії забезпечують [25]:

1. Мовне та культурне розмаїття.

Надання інформації декількома мовами, використання культурних кодів, зрозумілих різним етнічним групам.

2. Доступність для осіб з інвалідністю.

Використання шрифтів великих розмірів, аудіоописів для візуальних матеріалів, сурдоперекладу під час публічних виступів.

3. Гендерний підхід.

Уникаючи стереотипів, стратегії повинні забезпечувати рівний доступ чоловіків і жінок до інформації та участі в управлінських процесах.

Адаптація комунікацій під конкретні цільові аудиторії може бути проілюстрована у табличній формі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Адаптація комунікаційних стратегій для різних аудиторій**

<b>Цільова аудиторія</b>	<b>Особливості потреб</b>	<b>Приклади адаптації</b>
Молодь (18-30 років)	Активні у соціальних мережах, звиклі до інтерактивних форматів	Використання Instagram, TikTok, розробка візуального контенту, інфографіки
Люди похилого віку	Менша цифрова грамотність, перевага традиційним ЗМІ	Використання радіо, друкованих газет, гарячих телефонних ліній
Бізнес (МСП, великі компанії)	Орієнтація на чітку, практичну інформацію, нормативну базу	Вебінари, електронні розсилки з оновленням законодавства, спеціалізовані бізнес-форуми
Особи з інвалідністю	Потреба в доступних форматах подачі інформації	Сурдопереклад, адаптивні веб-сайти, аудіозаписи документів
Громадські організації (НУО)	Висока залученість, потреба в деталізованій інформації	Публікація детальних звітів, відкриті дані, громадські ради та фокус-групи

По-шосте, розробка стратегій та політик ефективної ділової комунікації має відповідати етичним стандартам, забезпечуючи чесність, неупередженість та повагу до громадянських прав. UNCAC (2003) та інші міжнародні документи наголошують на важливості антикорупційних механізмів, прозорості процедури ухвалення рішень, залучення громадськості до моніторингу діяльності органів влади. [32]

Це означає:

1. Уникнення маніпуляцій та пропаганди.

Комунікаційні стратегії не повинні бути інструментом дезінформації або одностороннього впливу. Навпаки, вони мають сприяти вільному формуванню громадської думки.

2. Публічність та підзвітність.

Органи влади повинні звітувати про виконання комунікаційних планів, публікувати показники ефективності, інформувати про результати соціологічних досліджень чи громадських консультацій (Meyer & Rowan, 1977).

3. Захист персональних даних та інформаційна безпека.

Використання цифрових інструментів потребує дотримання норм захисту персональних даних (GDPR, 2016/679), запобігання кіберзагрозам та несанкціонованому втручанню. [16]

По-сьоме, стратегії та політики ефективної ділової комунікації не можуть існувати у відриві від інституційного середовища. Для їх реалізації необхідно забезпечити кваліфікований кадровий потенціал, впровадити системи підготовки і підвищення кваліфікації фахівців, організувати внутрішній менеджмент комунікаційних процесів.

Це включає:

1. Створення комунікаційних підрозділів в органах влади.

Команди професіоналів (прес-служби, відділи з комунікацій, аналітичні центри) відповідальні за розробку стратегій, зв'язки з медіа, громадськістю, бізнесом.

2. Постійний розвиток професійних компетенцій.

Навчальні програми, тренінги, сертифікації, участь у міжнародних стажуваннях дозволяють оновлювати знання про сучасні комунікаційні практики.

### 3. Нормативно-правова база.

Закони про доступ до публічної інформації, про електронні послуги, стандарти відкритих даних та інші нормативні акти мають бути інтегровані у стратегії, забезпечуючи правовий фундамент для їх реалізації. [17, 39]

По-восьме, розробка стратегій та політик ефективної комунікації буде більш результативною, якщо спиратися на найкращі практики і міжнародний досвід. Порівняння успішних кейсів (наприклад, відкритого врядування в Естонії, цифрових платформ у Сінгапурі, інтегрованих комунікаційних стратегій у країнах ЄС) дозволяє адаптувати ефективні рішення до національного контексту (Open Government Partnership, 2020). [32]

Обмін досвідом може здійснюватися через:

#### 1. Міжнародні конференції, семінари, воркшопи.

Зустрічі з експертами, представниками інших країн, міжнародних організацій (OECD, UNDP, European Commission).

#### 2. Партнерські проекти з іншими державами та міжнародними інституціями.

Спільні дослідження, розробка рекомендацій, вироблення стандартів якості комунікаційної діяльності.

#### 3. Участь у мережах публічних комунікаційних фахівців.

Обмін інформацією, кейсами, методиками оцінювання ефективності через професійні спільноти, онлайн-платформи, тематичні журнали та публікації.

Отже, розробка стратегій та політик ефективної ділової комунікації з урахуванням потреб суспільства є комплексним завданням, яке вимагає системного підходу та багатогранних рішень. Стратегії мають спиратися на емпіричні дані про очікування громадськості, враховувати специфіку різних аудиторій, бути відкритими до інноваційних технологій та гнучкими в умовах динамічного інформаційного середовища.

Важливе значення має і наявність зрозумілих механізмів моніторингу та оцінювання результатів, що дозволить вчасно коригувати політику, підвищувати її ефективність та підзвітність. Дотримання етичних стандартів, прозорості, поваги до прав громадян, захисту персональних даних гарантує довгострокову довіру суспільства до органів влади.

Інституційна підтримка, належне кадрове забезпечення, адаптація кращих міжнародних практик, впровадження сучасних методів навчання та залучення експертної думки дозволять сформувавши комунікаційну політику нового покоління – орієнтовану на цінності, результат і сталий розвиток публічного управління у демократичному суспільстві.

### **3.3. Рекомендації щодо впровадження сучасних комунікаційних технологій та оптимізації комунікаційних процесів**

Сучасне публічне управління дедалі більше залежить від ефективної взаємодії між органами влади, громадськістю, бізнесом та неурядовими організаціями. Зростаюча складність соціально-економічних процесів, прискорення темпів технологічного розвитку, глобалізація інформаційного простору та посилення вимог до прозорості й підзвітності владних інституцій створюють нові виклики для ділової комунікації. Як наголошують Denhardt & Denhardt (2015) та Osborne (2010), впровадження сучасних комунікаційних технологій та оптимізація комунікаційних процесів є одними з ключових складових успішної модернізації системи публічного врядування.

По-перше, значну роль відіграють інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), які надають змогу підвищити оперативність, точність, прозорість та інклюзивність комунікаційних процесів. По-друге, важливим є формування цілісної комунікаційної інфраструктури, орієнтованої на потреби суспільства, що забезпечить двосторонній діалог з громадянами, адаптацію до різноманітних аудиторій та дотримання етичних принципів. По-третє,

оптимізація процесів передбачає раціоналізацію ресурсів, підвищення компетентностей працівників, впровадження механізмів моніторингу та оцінювання. Нарешті, постає потреба у створенні гнучких стратегій та дорожніх карт, що дозволять послідовно розвивати комунікаційні технології і реагувати на динаміку зовнішнього середовища. [40]

Нижче окреслено низку рекомендацій, згрупованих за тематичними напрямками, які допоможуть органам публічної влади успішно впроваджувати сучасні комунікаційні технології та оптимізувати комунікаційні процеси.

Перш за все, впровадження сучасних технологій має спиратися на чітке інституційне підґрунтя та стратегічне бачення. Для цього доцільно [36]:

1. Розробити комплексні стратегії цифровізації комунікацій: Документи мають визначати пріоритетні напрями розвитку ІКТ, цілі та завдання, параметри очікуваних результатів, вимоги до технологічної інфраструктури, стандарти даних та інтеграційні механізми з іншими системами електронного врядування.

2. Створити в органах влади спеціалізовані підрозділи з комунікаційних технологій: Такі підрозділи відповідатимуть за впровадження нових інструментів, координацію комунікаційної діяльності, навчання персоналу, співпрацю з ІТ-компаніями та інноваційними стартапами, а також за контроль якості інформаційного обміну.

3. Впровадити гнучкі підходи до управління проектами: Використання методологій Agile, Scrum у проектах з електронного врядування та ділової комунікації дозволить оперативно адаптувати інструменти до потреб аудиторій, швидко реагувати на проблеми, тестувати прототипи цифрових сервісів у пілотних режимах.

Успішне впровадження сучасних комунікаційних технологій неможливе без належної ІТ-інфраструктури. Серед першочергових кроків [18, 27, 36]:

1. Перехід до хмарних технологій та сервісів: Використання хмарних платформ забезпечує гнучкість та масштабованість, полегшує доступ до даних і дозволяє органам влади економити на апаратному забезпеченні. Хмарні

рішення також спрощують інтеграцію з сторонніми сервісами, прискорюють оновлення та обслуговування систем (European Commission, 2016).

2. Створення єдиних інформаційних порталів та платформ комунікації: Розробка єдиного portalу державних послуг, інтегрованих баз даних, електронного документообігу та комунікаційних платформ дозволить забезпечити доступність інформації для громадян, бізнесу та внутрішніх користувачів (Lips, 2012).

3. Використання API та відкритих стандартів даних: Запровадження відкритих стандартів (Open Data, Open API) сприятиме сумісності між різними системами, надасть можливість стороннім розробникам створювати інноваційні застосунки на базі державних даних. Це збільшить прозорість, підзвітність та корисність інформаційних ресурсів (Open Government Partnership, 2020).

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання здатні суттєво підвищити ефективність комунікаційних процесів. Державні органи можуть застосовувати:

1. Чат-боти та віртуальні помічники: Вони дозволять автоматизувати відповіді на стандартні запитання громадян, надавати допомогу у навігації порталом, прийманні заяв, консультаціях щодо послуг. Це зменшує навантаження на персонал та підвищує оперативність реагування (Denhardt & Denhardt, 2015).

2. Аналітика великих даних (Big Data): Збирання, обробка та аналіз великих обсягів інформації з різних джерел (звернення громадян, соціальні мережі, медіа) допоможе виявляти проблемні напрями, відстежувати настрої населення, прогнозувати потреби аудиторій та вчасно коригувати комунікаційні стратегії.

3. Системи підтримки прийняття рішень (DSS): Інтеграція аналітичних інструментів з процедурами ухвалення рішень допоможе органам влади формувати політики на основі фактів, оцінювати ефективність заходів і комунікацій, виявляти потенційні ризики та враховувати прогнози щодо суспільних реакцій. [40]

Соціальні мережі стали потужним каналом комунікації, що дозволяє

органам влади поширювати інформацію, отримувати зворотний зв'язок, залучати громадян до процесів формування політики. Для ефективного використання соціальних мереж варто:

1. Створити офіційні сторінки у популярних соціальних мережах: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn чи локальних платформах. Регулярне оновлення контенту, оперативне реагування на запитання та коментарі сприятимуть підвищенню довіри й залученню громадськості.

2. Проведення онлайн-заходів, прями ефіри, стріми прес-конференцій: Такі формати дозволяють громадянам безпосередньо ставити запитання, обговорювати актуальні проблеми та отримувати відповіді від посадовців у реальному часі (Lips, 2012).

3. Аналіз соціальних мереж за допомогою SMM-інструментів: Використання спеціалізованих програм для моніторингу згадок, оцінки тональності коментарів, визначення найбільш цікавих тем допоможе краще зрозуміти потреби аудиторії та адаптувати комунікаційну стратегію.

Успіх впровадження сучасних технологій залежить не лише від зовнішніх каналів, а й від внутрішніх комунікацій. Для оптимізації внутрішніх процесів:

1. Впровадження електронних систем документообігу (EDMS): Це прискорить обробку запитів, знизить бюрократичні бар'єри, забезпечить доступ до історії документів і їх змін (Scott, 2014).

2. Застосування корпоративних порталів та месенджерів: Внутрішні платформи для обміну інформацією, управління проектами, розподілу завдань сприятимуть кращій координації, зниженню витрат часу на пошук даних та удосконаленню командної роботи.

3. Автоматизація рутинних операцій: Використання програмних роботів (RPA – Robotic Process Automation) допоможе звільнити персонал від одноманітних завдань і сконцентруватися на стратегічно важливих аспектах комунікації. [29]

Нижче наведено таблицю (табл. 3.3), яка підсумовує основні рекомендації для оптимізації внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів.

**Ключові рекомендації щодо оптимізації комунікаційних процесів [30]**

<b>Напрямок оптимізації</b>	<b>Приклад впровадження</b>	<b>Очікувані результати</b>
Стратегічне планування	Розробка цифрової стратегії комунікацій	Чіткі цілі, пріоритети, підзвітність
Технологічна інфраструктура	Хмарні сервіси, єдиний портал, open data	Доступність даних, сумісність систем
Штучний інтелект (ШІ) та аналітика даних	Чат-боти, Big Data, DSS	Оперативність, персоналізація, аналіз потреб
Соцмережі та інтерактивність	Офіційні сторінки, онлайн-заходи	Залучення аудиторій, зворотний зв'язок
Внутрішні процеси	Електронний документообіг, корпоративні портали	Підвищення ефективності, зниження бюрократії

Реалізація рекомендованих кроків потребує підготовлених кадрів, здатних працювати з новими технологіями. Для цього варто:

1. Організувати тренінги та курси підвищення кваліфікації: Програми навчання з управління соціальними мережами, аналітики даних, роботи з чат-ботами, використання інструментів бізнес-аналізу.

2. Запровадити систему наставництва та менторства: Досвідчені фахівці у сфері ділової комунікації та ІКТ допоможуть новачкам швидше опанувати навички.

3. Міжнародний обмін досвідом: Участь у міжнародних конференціях, проєктах, співпраця з іноземними експертами сприятимуть впровадженню передових методик і стандартів.

Впровадження сучасних технологій повинно узгоджуватися з етичними нормами та правовими вимогами. Це означає:

1. Дотримання норм захисту персональних даних.

Відповідність стандартам GDPR (European Commission, 2016), уникнення зловживань конфіденційною інформацією.

2. Прозорість та підзвітність.

Регулярне оприлюднення інформації про використані технології, методи аналізу даних, результати моніторингу та оцінювання ефективності комунікацій

(Open Government Partnership, 2020).

### 3. Врахування етичних аспектів використання ШІ.

Недопущення дискримінації, маніпуляцій, порушень принципів рівності. Системи штучного інтелекту повинні бути пояснювальними та підконтрольними фахівцям. [19, 27]

Останнім, але важливим елементом є впровадження циклу безперервного вдосконалення комунікаційних процесів:

1. Систематичний моніторинг КРІ (ключових показників): відслідковування показників залученості аудиторії, швидкості реагування на запити громадян, рівня довіри до органів влади, ефективності обробки звернень.

2. Використання методів зворотного зв'язку: проведення опитувань, фокус-груп, аналітичних сесій з громадськістю та експертами для ідентифікації слабких місць у комунікаційних процесах.

3. Регулярний перегляд стратегій та технологічного портфеля: за необхідності – упровадження нових ІКТ-рішень, удосконалення методологій, оновлення нормативно-правової бази, коригування кадрової політики. Такий підхід дозволить швидко реагувати на зовнішні зміни та внутрішні проблеми, утримуючи високу якість комунікацій (Dunleavy & Margetts, 2006).

Рекомендації щодо впровадження сучасних комунікаційних технологій та оптимізації комунікаційних процесів у публічному управлінні допомагають сформувати системний підхід до модернізації взаємодії між владою та суспільством. Запропоновані кроки охоплюють широкий спектр питань: від стратегічного планування та розвитку інфраструктури до використання ШІ, аналітики даних, соціальних мереж і внутрішньої оптимізації. Реалізація цих рекомендацій можлива за умови належного інституційного підґрунтя, правового забезпечення, дотримання етичних норм та професійної підготовки кадрів. Регулярний моніторинг і оцінювання дозволять впроваджувати принципи безперервного вдосконалення, забезпечуючи адаптивність до змін і високий рівень довіри громадськості.

Таким чином, впровадження сучасних комунікаційних технологій та оптимізація комунікаційних процесів у публічному управлінні виступають важливими складовими формування прозорого, підзвітнього, інклюзивного та ефективного врядування, що відповідає потребам сучасного суспільства.

## ВИСНОВКИ

В умовах динамічних змін сучасного суспільства та стрімкого розвитку цифрових технологій, ділова комунікація в системі публічного управління набула стратегічного значення. Її ефективність впливає не лише на прозорість і підзвітність органів влади, але й на довіру суспільства до управлінських рішень та якість взаємодії з різними зацікавленими сторонами.

Ділова комунікація в публічному управлінні охоплює комплексний процес обміну інформацією, знаннями та управлінськими рішеннями між органами влади, громадськістю, бізнесом і Медіа.

Ділова комунікація має ключові особливості: прозорість, етичність, багаторівневу структуру та значну залежність від інформаційно-комунікаційних технологій.

Існуючі підходи до вивчення ділової комунікації базуються на концепціях організаційної комунікації, публічного врядування, цифрової демократії та інтеграції класичних моделей комунікації з сучасними технологічними можливостями.

Національні законодавчі акти (зокрема, Конституція України, закони про державну службу та доступ до інформації) створюють правове підґрунтя для відкритої комунікації.

Міжнародні стандарти, такі як Open Government Partnership і директиви ЄС, слугують орієнтиром для вдосконалення нормативного забезпечення.

У внутрішній комунікації установи важливими є механізми циркуляції інформації у вертикальному та горизонтальному напрямках, які забезпечують узгодженість дій та ефективність рішень. Використання електронного документообігу та корпоративних порталів сприяє прискоренню інформаційних потоків і підвищує прозорість.

Основними формами зовнішньої комунікації є взаємодія з громадськістю через публічні слухання, електронні консультації та використання соціальних мереж. Співпраця з бізнесом і медіа сприяє формуванню партнерських відносин

і довіри до управлінських рішень.

Використання цифрових платформ (наприклад, порталів відкритих даних, мобільних застосунків) значно розширює можливості для інтерактивної комунікації. Однак впровадження таких інструментів потребує підвищення рівня цифрової грамотності державних службовців.

Резюмуючи результати проведеного дослідження, можна виділити такі напрями вдосконалення ділової комунікації в системі публічного управління:

1. Підвищення компетенцій:

- Професійний розвиток фахівців включає оволодіння теоретичними основами, практичними навичками роботи з медіа та цифровими платформами, а також дотримання етичних стандартів.

- Важливими є інтерактивні методи навчання, такі як симуляції, кейс-стаді, участь у міжнародних стажуваннях.

2. Розробка стратегій:

- Стратегії комунікації мають бути засновані на аналізі суспільних потреб і забезпечувати прозорість, інклюзивність і адаптивність до змінного середовища.

- Необхідно використовувати інструменти моніторингу, ключові показники ефективності та зворотний зв'язок для постійного вдосконалення.

3. Використання сучасних технологій:

- Інтеграція цифрових інструментів (соціальних мереж, чат-ботів, аналітичних платформ) дозволяє автоматизувати процеси та підвищити залученість громадян.

- Виклики включають захист даних, забезпечення кібербезпеки та створення доступної інфраструктури.

4. Впровадження міжнародного досвіду:

- Кращі практики (наприклад, у Сінгапурі, Естонії, країнах ЄС) демонструють важливість системного підходу до розробки комунікаційних політик, які враховують місцеві особливості.

Проведене дослідження підтвердило ключову роль ділової комунікації у забезпеченні ефективності публічного управління. Формування цілісної комунікаційної стратегії, інтеграція сучасних технологій, підвищення професійних компетенцій фахівців і залучення громадськості є критичними для подолання існуючих викликів. Розроблені в рамках роботи рекомендації можуть бути використані органами державної влади для вдосконалення комунікаційних процесів, підвищення прозорості, підзвітності та довіри громадян до публічних інституцій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко О.О. Інформаційно-комунікаційні технології в діяльності органів публічної влади: дис. ... д-ра наук з держ. упр. Київ, 2019. 380 с.
2. Грицяк І.А. Державне управління та електронне врядування: монографія. Київ: НАДУ, 2020. 312 с.
3. Журавльова І.Ю., Костюк О.В. Публічна комунікація в органах влади: навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 250 с.
4. Князєв В.М., Розпутенко І.В. Е-урядування як чинник демократизації публічного управління: аналітичний огляд // Вісник НАДУ. 2021. №3. С.45–52.
5. Мельник А.Ф. Публічне управління: підручник. Київ: Знання, 2019. 456 с.
6. Петренко В.В. Механізми формування комунікаційних стратегій органів державної влади: дис. ... канд. наук з держ. упр. Львів, 2020. 210 с.
7. Петрова О.М. Управління інноваційними процесами в публічному секторі: навч. посіб. Харків: ХРІДУ НАДУ, 2020. 275 с.
8. Пилипенко О.О. Організаційно-правові засади комунікаційної діяльності органів виконавчої влади в умовах електронного врядування: дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ, 2021. 224 с.
9. Победаїло В.В. Комунікаційні технології у публічному управлінні в контексті розвитку інформаційного суспільства // Аспекти публічного врядування. 2022. №2. С.33–42.
10. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 №889-VIII // Офіційний вісник України. 2016. №4. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>
11. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 №2939-VI // Відомості Верховної Ради України. 2011. №32. Ст.314. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>
12. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 №2297-VI // Відомості Верховної Ради України. 2010. №34. Ст.481. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>

13. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 №2657-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. 1992. №48. Ст.650. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>

14. Розпутенко І.В. Публічне управління в інформаційному суспільстві: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, 2021. 290 с.

15. Романюк С.А. Основи е-урядування та е-демократії: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 198 с.

16. Сидоренко Ю.М. Розвиток механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю на засадах публічного врядування: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ, 2022. 20 с.

17. Тертичка В.В. Аналіз державної політики: концепції, методи, інструменти. Київ: Вид-во УАДУ, 2016. 358 с.

18. Толковенко Л.В. Комунікація в публічному управлінні: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 210 с.

19. Шарова Т.І. Цифрова демократія у публічному управлінні: монографія. Харків: ХНАДУ, 2019. 250 с.

20. Яременко О.П. Соціальні медіа та державне управління: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2022. 190 с.

21. Bannister F., Connolly R. ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research // Government Information Quarterly. 2020. Vol.37(4). 101523. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101523>

22. Bertot J.C., Jaeger P.T. Advances in Public Participation and Transparency in Government // Government Information Quarterly. 2020. Vol.37(2). P.1–9.

23. Chatwin M. E., Arku G. Public engagement and e-planning: Opportunities and challenges for local governments in the digital age // Cities. 2021. Vol.116. 103277. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103277>

24. Christensen T., Lægreid P. The Ashgate Research Companion to New Public Management. Farnham: Ashgate, 2011. 310 p.

25. Denhardt J.V., Denhardt R.B. The New Public Service: Serving, Not Steering. 3rd ed. New York: Routledge, 2015. 249 p.

26. Directive (EU) 2019/1024 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on open data and the re-use of public sector information URL: <https://eur-lex.europa.eu/>

27. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government. Oxford: Oxford University Press, 2006. 256 p.

28. European Commission. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council (General Data Protection Regulation) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://eur-lex.europa.eu/>

29. ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements. International Organization for Standardization, 2015.

30. Janssen M., Konopnicki D., Snowdon J., Ojo A. Driving Public Sector Innovation through Big and Open Data // Government Information Quarterly. 2017. Vol.34(1). P.99–107.

31. Johnson T., Zhang J. From E-Government to Open Government: Connecting Communication and Transparency // Public Administration Review. 2021. Vol.81(4). P.713–725.

32. Lasswell H.D. The Structure and Function of Communication in Society // The Communication of Ideas / Ed. L. Bryson. New York: Harper & Row, 1948. P.37–51.

33. Lips M. E-Government and Public Management: The Regulatory Robustness of Administrative Data // Information Polity. 2012. Vol.17. P.77–87.

34. Madsen C. Ø. Evaluating the benefits of e-government: a literature review of studies assessing public values // Government Information Quarterly. 2021. Vol.38(2). 101599. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101599>

35. Margetts H., Dunleavy P. Public Policy in the Digital Age: A Comparative Analysis. London: Palgrave Macmillan, 2018. 284 p.

36. Meijer A., Bekkers V. A metareview of e-government and governance: Quo vadis? // International Journal of Public Administration in the Digital Age. 2019. Vol.6(1). P.1–17. URL: <https://doi.org/10.4018/IJPADA.2019010101>

37. Mergel I. Digital service teams in government // *Government Information Quarterly*. 2019. Vol.36(4). 101389. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
38. Meyer J.W., Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony // *American Journal of Sociology*. 1977. Vol.83, №2. P.340–363.
39. OECD. Recommendation of the Council on Open Government. OECD Publishing, Paris, 2017 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.oecd.org/>
40. Open Government Partnership. About OGP. 2020 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.opengovpartnership.org/>
41. Osborne S.P. *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge, 2010. 448 p.
42. Scott W.R. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014. 360 p.
43. Shannon C.E., Weaver W. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press, 1949. 117 p.
44. UNCAC. United Nations Convention against Corruption. New York: United Nations, 2003 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/uncac.html>
45. Чеботенко О. Р. Підвищення ефективності ділової комунікації в системі менеджменту. // Студенти та молодь – для майбутнього країни : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Харків, 14–15 листоп. 2024 р.) : у 3-х т. [Електронний ресурс]. Харків : БННППІ ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024. Т. 2. С. 53-55. URL: [https://drive.google.com/file/d/1MOlQhBM0Z\\_zny0MfhTbj2ozBT4rB9Cck/view](https://drive.google.com/file/d/1MOlQhBM0Z_zny0MfhTbj2ozBT4rB9Cck/view)