

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»



І. В. Шпекторенко

КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Навчальний посібник

Дніпро
НТУ «ДП»
2024

УДК 51:316.77(477)

Ш 83

*Рекомендовано вченою радою НТУ «Дніпровська політехніка»
як навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
(протокол № 8 від 27.06.2024 р.).*

Рецензенти:

Н. М. Колісніченко – д-р наук з держ. упр., проф. (Національний університет «Одеська політехніка»);

Т. Е. Василевська – д-р наук з держ. упр., проф. (Київський національний університет імені Тараса Шевченка).

Шпекторенко І. В.

Ш 83 Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро : НТУ «ДП», 2024. – 85 с.

Викладено основи комунікацій з метою посилення прямих та зворотних зв'язків у публічному управлінні, детермінації та адаптованості управлінського впливу; основ державної інформаційної політики; видів, каналів, форм, методів (технологій) комунікації. Посібник розкриває специфіку комуникативної діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Вміщує питання для самоперевірки знань і самопідготовки.

Для здобувачів ступеня магістра спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування.

УДК 351:316.77(477)

© І.В. Шпекторенко, 2024

© НТУ «Дніпровська політехніка», 2024

ВСТУП

Мета дисципліни «Комунікації в публічному управлінні» – формування в здобувачів вищої освіти комплексу спеціальних знань теорії та практики питань організації і функціонування комунікативної підсистеми (інструментів комунікації) у системі публічного управління та адміністрування, набуття вмінь і навичок застосування цих знань в управлінні суб'єктами публічної сфери. Засвоєння дисципліни зокрема сприяє забезпеченню належного рівня відкритості й прозорості в діяльності органів та інститутів публічного управління, вмінню проводити комунікативні заходи та діалогових форм взаємодії органів публічної влади й громадськості.

Особливістю змісту цієї дисципліни – це розуміння комунікації системно, разом з іншими функціями публічного управління.

До обов'язкової дисципліни «Комунікації в публічному управлінні» віднесено зазначені результати навчання

ПР 08	Уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління й адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм
ПР 09	Спілкуватися іноземною мовою на професійну тематику, обговорювати проблеми публічного управління та результати досліджень
ПР 10	Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та інформувати фахівців і широкого загалу про результати їхньої діяльності.

Реалізація мети потребує трансформації програмних результатів навчання в дисциплінарні, а також передбачає адекватний відбір змісту навчальної дисципліни за цим критерієм.

ОЧІКУВАНІ ДИСЦИПЛІНАРНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Шифр ПРН	Дисциплінарні результати навчання (ДРН)	
	шифр ДРН	Зміст
ПР 08	ДРН 01 – Ф3	Набуття здатності працювати в команді, мотивувати людей і рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо. Уміння налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, запобігати конфліктам та розв'язувати їх.

Шифр ПРН	Дисциплінарні результати навчання (ДРН)	
	шифр ДРН	Зміст
ПР 09	ДРН 02 – Ф3	Здатність до прийняття обґрунтованих рішень і вміння використовувати сучасні комунікаційні технології. Оволодіння здатністю генерувати нові ідеї (креативністю)
ПР 10	ДРН 03 – Ф03	Мати здатність удосконалювати й розвивати власний професійний, інтелектуальний та культурний рівень. Продемонструвати вміння представляти органи публічного управління у відносинах з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами й організаціями незалежно від форм власності, громадянами, а також налагоджувати з ними ефективну комунікацію.

ЗМІСТ

Тема 1. Комунікації та публічне управління.....	6
1.1. Комунікації в системі органів публічного управління.....	6
1.2. Види, форми, рівні комунікації.....	13
1.3. Засоби комунікацій.....	13
1.4. Методи комунікації.....	17
Питання для самоперевірки знань.....	30
Тема 2. Державна інформаційна політика.....	31
2.1. Основні напрями, суб'єкти, гарантії, права на інформацію, масова інформація та її засоби масової інформації.....	31
2.2. Гарантії та права на інформацію	31
2.3. Структурні підрозділи, відповідальні за внутрішні та зовнішні комунікації (підрозділи комунікацій та інформаційної політики, прес-центри): функції, завдання, відмінності.....	36
2.4. Комунікативна діяльність органів виконавчої влади та місцевого самоврядування.....	37
2.5. Комунікації із засобами масової інформації.....	38
2.6. Комунікації з громадськістю.....	39
2.7. Форми і методи консультацій з громадськістю.....	40
Питання для самоперевірки знань.....	48
Тема 3. Комунікаційні технології у публічному управлінні.....	50
3.1. Кризові комунікації.....	50
3.2. Формування та реалізація комунікаційної стратегії органу публічного управління.....	51
3.3. Комунікаційні стратегії у сфері запобігання та протидії корупції, у сфері європейської інтеграції, гендерної рівності.....	57
3.4. Комунікаційні стратегії громад: мета, завдання, інструменти, методологія розробки та прийняття.....	59
3.5. Комунікації в соціальних мережах.....	64
3.6. Комунікативні / інформаційні кампанії (етапи підготовки та проведення).....	67
Питання для самоперевірки знань.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
Додаток А.....	75

Тема 1. Комунікації та публічне управління

1.1. Комунікації в системі органів публічного управління

Комунікація (від лат. *communicatio* – єдність, передача, з'єднання, повідомлення, пов'язаного з дієсловом лат. *communico* – роблю спільним, повідомляю, з'єдную, похідним від лат. *communis* – спільний) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування.

Поняття «комунікація» має декілька значень. По-перше, це шляхи сполучення (наприклад, повітряні або водні комунікації); по-друге, це форма зв'язку (радіо, телеграф); по-третє, це процес передачі інформації за допомогою технічних засобів – засобів масової інформації (радіо, телебачення, преса, кінематограф); по-четверте, комунікація виступає як акт спілкування, зв'язок між двома або більше індивідами, повідомлення інформації однією особою іншій.

Можна зустріти й інші тлумачення поняття «комунікація».

Комунікація – акт встановлення контакту між відправником і утримувачем за допомогою повідомлень (У. Шрем).

Комунікація – процес передачі інформаційного, емоційного та інтелектуального змісту (В. І. Курбатов).

Комунікація – це такий обмін, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, роблячи можливою координацію дій великої складності (Т. Шибутани).

Комунікація – трансплантація ідеї (Р. Фалмер).

Комунікація – процес, в якому ідея передається від джерела до одержувача з метою змінити поведінку цього одержувача (Е. Роджерс).

Комунікація – обмін інформацією, відповідно до якого керівник приймає управлінські рішення і доводить їх до співробітників організації. (Н. Ю. Чаусов) [11].

Комунікація – це соціально обумовлений процес передачі і сприйняття інформації в умовах міжособистісного і масового спілкування різними каналами за допомогою різних комунікативних засобів.

Комунікація – це процес взаємодії людей один з одним, організований залежно від цілей професійної системи, і який максимально захищений від всіх спотворюючих факторів.

Комунікація – це процес передавання інформації від однієї людини до іншої за допомогою середовища.

В більш вузькому, соціально-психологічному розумінні, комунікація – це процес передачі інформації від відправника до одержувача.

Аспект комунікації як функції публічного управління. Якщо ж систематизувати найбільш поширені варіанти назв *функцій управління* у сучасній науці, то ми отримуємо: цілепокладання (з дослідженням,

плануванням, конструюванням, прогнозуванням, програмуванням, передбаченням, проектуванням, маркетингом); організація (з прийняттям рішень, координацією, розпорядництвом (командуванням), узгодженням, звітністю, складанням бюджету); мотивація; контроль; комунікація (представництво, ведення переговорів, укладання угод); управління персоналом (оцінювання, набір (підбір) та розвиток персоналу, укомплектування штату).

Постає питання про те, настільки функція комунікації може бути достатньою для забезпечення реалізації сутності та головної мети публічного управління. Комунікація, як функція управління, розуміється публічними управлінцями так, як її формулюють науковці та педагоги: «потрібно налагоджувати комунікацію та зворотній зв'язок». Нинішній управлінський підхід до комунікації є, на нашу думку, таким, що погано узгоджується з самою метою і сутністю публічного управління. Процес публічного управління повинен не лише забезпечувати обмін інформацією між суб'єктом та об'єктами публічного управління, а й формувати глибоке розуміння цієї інформації, призводити до узгодження позицій, досягнення взаєморозуміння та взаємодії у соціально-управлінському аспекті. В публічному управлінні потрібно не тільки спілкуватись та комунікувати навколо проблем чи завдань управління, витрат, збуту, попиту та прибутку, а чинити соціально-психологічний вплив з певної метою та цілями і завданнями.

Функція комунікації в публічному управлінні, з нашої позиції, – не лише інформування та обмін інформацією, а формування системи впливів на саму управлінську діяльність (її структуру та форми) з допомогою використання закономірностей, принципів, функцій, методів, підходів, технологій управління, інших елементів системи. Управлінські впливи є впливами політичного, соціального, економічного, культурного, інформаційного, духовного, екологічного, міжнародного та іншого характеру та змісту. Через них ми можемо поєднати функцію комунікації в публічному управлінні з усією системою методології публічного управління. У такий спосіб ми можемо говорити також про публічне врядування на рівні його розуміння сучасними технологіями публічного управління, насамперед, в ЄС.

Аспект прямих та зворотних зв'язків в публічному управлінні. Важливою рисою системогенетичного підходу до діяльності є те, що він спирається на принцип детермінізму, сформульований С. Л. Рубінштейном. Відповідно до цього принципу усякий зовнішній вплив опосередковується сукупністю внутрішніх умов.

Зробимо узагальнення: публічне управління як зовнішній вплив суб'єкта управління має опосередковуватись сукупністю внутрішніх умов об'єкта управління. Тобто, перед тим, як почати управляти об'єктом, суб'єкту управління потрібно детермінувати свій зовнішній вплив, сформувати у об'єкта управління таку сукупність сприятливих внутрішніх умов, яка б

дозволяла реалізовувати у потрібному напрямку зовнішні впливи суб'єкта управління.

Дійсно, функція комунікації головним чином забезпечує зворотний зв'язок в управлінні. Додамо, що завдяки цій функції забезпечується реалізація інших функцій управління – цілепокладання, організації, мотивації, контролю, прийняття рішень, управління персоналом. Забезпечити зазначену вище сукупність детермінованих зовнішніх умов об'єкта управління лише завдяки комунікації неможливо, тим паче неможливо це зробити з використанням всіх інших функцій, оскільки управління ще не здійснюється, а зовнішній управлінський вплив лише попередньо детермінується.

Наведені аргументи, на нашу думку, підштовхують до переосмислення загальної схеми управлінського впливу: перед здійсненням управлінського впливу суб'єктом управління спочатку необхідно здійснювати зовнішній вплив для формування сукупності внутрішніх умов, тобто детермінувати у об'єкта управління певний управлінський вплив. Традиційний погляд: суб'єкт управління здійснює управлінський вплив на об'єкт, а об'єкт передає інформацію суб'єкту – не точний.

Тому пропонуємо застосовувати замість функції комунікації функцію публічного управління під умовною назвою: функція адаптації об'єкта управління до сприйняття управлінських впливів чи функція соціальної взаємодії (відносин) [15; 28].

Таким чином, комунікація – це процес двостороннього обміну фактами, інформацією, знаннями, ідеями, який веде до взаємного розуміння, до детермінації у об'єкта управління впливу зовні (від суб'єкта управління), адаптації управлінських рішень і дій, та взаємодії далі. Поняття «комунікація» походить від латинського слова, яке означає «спільне» або «розділене між усіма». Якщо не досягається взаєморозуміння, то комунікація не відбулася.

Мета комунікації – стимуляція нової поведінки шляхом донесення своїх ідей до людини.

Завданнями комунікації в публічному управлінні є:

- забезпечувати ефективний обмін інформацією між суб'єктами та об'єктами управління;
- адаптувати та удосконалювати відносини між суб'єктами комунікації різних рівнів в процесі обміну інформацією;
- створювати інформаційні канали для обміну інформацією між окремими працівниками та групами;
- регулювати та раціоналізувати інформаційні потоки;
- забезпечення підтримки суспільством дій влади, що досягається підвищенням рівня довіри громадян до державних інститутів за рахунок кращої детермінованості управлінських рішень та дій у об'єктів управління;

– реалізація єдиної державної комунікативної політики шляхом створення системи впливу на громадян з метою виклику у них певних реакцій та дій;

– формування та підтримка ефективного зворотного зв'язку із громадянами та інститутами громадянського суспільства для моніторингу ситуації й оцінювання результатів своєї роботи;

– налагодження співпраці із засобами масової інформації задля забезпечення інформування громадськості про здійснювану програму;

– створення й підтримка позитивного іміджу влади.

Дихотомії в комунікації (дихотомія – це розбиття цілого (чи множини) на дві частини (підмножини). Іншими словами, ця пара частин має бути: сукупно вичерпною: будь-який елемент має належати до однієї або іншої частини, та взаємовиключною: жоден елемент не може належати одночасно до обох частин) у сумі виглядають так:

– вербальна/візуальна;

– комунікативна/метакомунікативна (матакомунікативна допомагає переключити увагу зі змісту те що, як ми спілкуємося, як відчуваємося зараз у цілому, як ставимося до адресату і предмета розмови. Вона допомагає «розкрити карти» та дати зворотний зв'язок. А ще принагідно з'ясувати наступне: наскільки ефективно ми доносимо своє повідомлення, чи все зрозуміло нашому співрозмовнику, чи виникає непорозуміння, та у чому його причини (проблеми зі змістом чи у взаєминах). Метакомунікація може протікати як у позитивному, так і негативному ключі;

– ієрархічна/демократична. Комунікація може бути ієрархічною (з пріоритетністю прямого зв'язку) та демократичною (з пріоритетністю зворотного зв'язку). Для ієрархічної схеми важливим є наказ, для демократичної – переконання. Для ієрархічної схеми найбільш важливою є чистота каналу зв'язку, оскільки в ній повідомлення, якщо досягне одержувача, завжди буде виконано. Не така ситуація з демократичною схемою, тепер одержувач має право вибору: виконувати чи ні повідомлення, що надійшло;

– агресивна/сприятлива;

– усна/письмова;

– сильна/слабка;

– активна/пасивна.

Спілкування як складова комунікативної діяльності в публічному управлінні. Поняття «спілкування» є базовим для теорії комунікацій. Спілкування – є одним з найважливіших феноменів, одночасно і діяльність і результат обміну інформацією, взаємодії, сприймання людьми один одного, керівництво, лідерство, згуртованість і конфліктність, симпатія і антипатія тощо. Спілкування – це взаємодія, взаємовідносини. Сторонами таких взаємовідносин є люди, суб'єкти спілкування. В основі спілкування, насамперед, лежить ставлення людей один до одного.

З точки зору управління спілкування – це форма діяльності, що здійснюється між людьми як рівними партнерами, що призводить до виникнення психічного контакту, що виявляється в обміні інформацією, взаємному впливові, взаємному співчуттанні та взаєморозумінні. Це двобічна діяльність, спільний зв'язок між людьми. Іншими словами спілкування – складний, багатоплановий процес встановлення й розвитку контактів між людьми, який породжується потребами спільної діяльності та охоплює обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття й розуміння іншої людини (співрозмовника).

Людина піддається впливу. Розумно побудоване речення здатне вплинути на поведінку людини навіть без її усвідомленого бажання.

Закон комунікації: Люди чують те, що їм говорять і люди не чують те, що їм не говорять.

Стандартна модель комунікації, прийнята всіма, складається з наступних елементів:

джерело -> кодування -> повідомлення -> -> декодування -> одержувач.

Елементи комунікації: відправник (адресант), отримувач (адресат), інформація (повідомлення), контакт (код), зворотній зв'язок; контекст комунікації.

Проблема комунікації полягає у визначенні домінуючого для отримувача (аудиторії) каналу інформації.

Поняття «*формат комунікації*» потрібно для опису того чи іншого варіанта поведінки у межах того чи іншого комунікативного каналу.

Крег Джоунз називає *мінімальний набір знань про цільову аудиторію:*

- політичні уподобання;
- біографічна інформація;
- процеси ухвалення рішень;
- демографічна інформація: вік, стать, раса, релігія, економічні доходи, культурні уподобання;
- уявлення аудиторії про сприятливі можливості та можливий розвиток подій;
- можливості аудиторії у сфері інформаційних операцій;
- оцінки дій аудиторії згідно з різними сценаріями.

Комунікаційний менеджмент – явище, процес, напрям досліджень, професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як всередині організації, так і між організацією та її зовнішнім середовищем.

Інформація являє собою одну з важливих умов та складових процесу управління. *Інформація* згідно з українським законодавством, – це відомості про осіб (фізичних і юридичних), предмети, факти, події, явища і процеси, – незалежно від форми їхньої репрезентації.

До інформаційної війни сучасний світ підштовхує і глобалізація сучасних ЗМІ, які поступово стають рівноправними учасниками ухвалення рішень. Виник так званий «ефект CNN», який утворюється, коли пріоритети комунікативного каналу починають диктувати умови політикам та людям, які приймають рішення.

Роль мас-медіа у тому, що виникає ефект акцентуації події, у якому воно перетворюється на подію першого рангу для суспільної свідомості. Фахівці називають це управлінням порядком денним. Інформаційні пріоритети у цьому плані перемагають реальність. Інформаційні пріоритети визначаються як чутливість аудиторії до тих чи інших подій, так і можливостями каналу, наприклад, телебачення, коли більш видовищна візуальна подія перемагає менш видовищну, хоча їх реальні ролі можуть бути іншими.

Компоненти комунікативної діяльності. Комунікативна діяльність (як і діяльність взагалі) вміщує в себе:

- 1) мотивований процес використання тих або інших засобів для досягнення цілей (мета комунікативної діяльності суб'єктів публічного управління);
- 2) зміст (сенса) цілей (формуючий вплив);
- 3) суб'єкт і об'єкт, на який вона спрямована (громадськість, особистість);
- 4) засоби і способи, за допомогою яких відбувається здійснення цілей (методи, техніки, технології);
- 5) когнітивні, сенсорні, перцептивні компоненти тощо (зміст інформації, сприйняття, розуміння, прийняття тощо);
- 6) виконавчі компоненти (види робіт, заходи в проекті);
- 7) особистісні компоненти (потреби, мотиви, цілі, установки ініціаторів і одержувачів комунікативної діяльності);
- 8) результати діяльності (досягнення поставлених цілей).

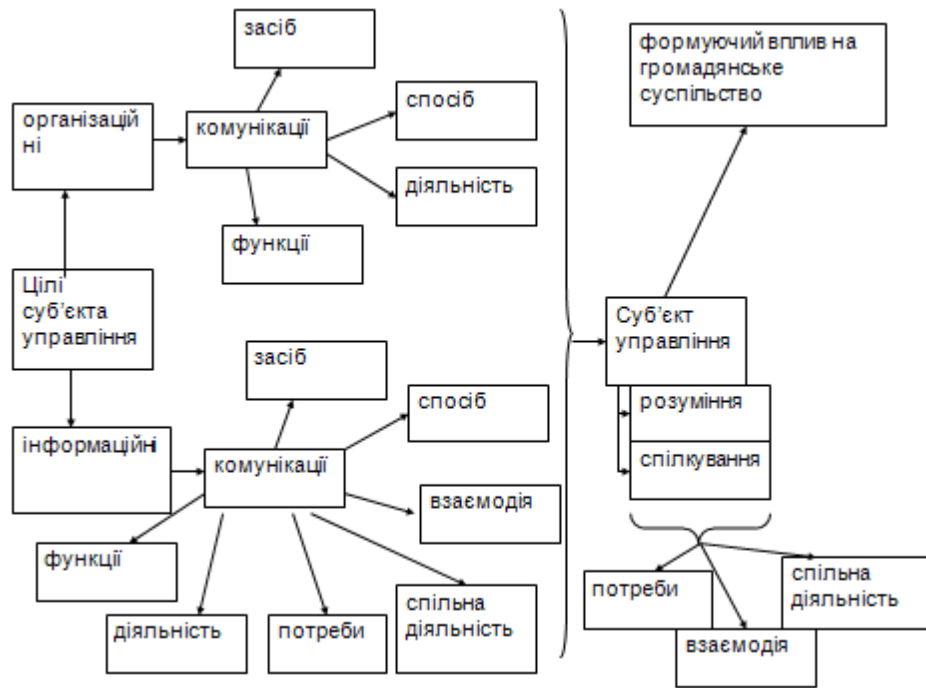


Рис. 1. Схема емпіричного співвіднесення розуміння комунікації в публічному управлінні та інших галузях науки і соціальних технологій.

Проблеми комунікацій:

1. Всі конфлікти пов'язані з комунікаціями.
2. Люди плутають повідомлення.
3. Люди не слухають інших. Вважають, що знають більше, ніж інший буде говорити.
4. Неправильно інтерпретують те, що було сказано.
5. Культурні бар'єри (перешкоди) для вірного розуміння.
6. Мотиви неправильно тлумачаться.
7. Люди вважають, що все знають і подальше спілкування не потрібне.
8. Елементарна відсутність каналів зв'язку та обміну інформацією.
9. Погане вміння активно слухати і задавати питання.
10. Таємниці та обман, коли інформація для вірного розуміння відсутня.
11. Скоропальні заяви. В результаті спілкування ще гірше.
12. Скоропальне інформування уповільнює спільну роботу.
13. Нестача інформації.
14. Виникають чутки. Людина хоче почути, набуває гарного поширення в усному комунікативному середовищі, звідки і беруть свій початок чутки.
15. В період кризи традиційні канали менш ефективні. Діють надто повільно. Не в змозі протидіяти ворожим діям.
16. Погано інформовані учасники сторін можуть розпочати дії, які вони не прийняли б за умови повної інформації.

1.2. Види, форми, рівні комунікації

Основними видами комунікації є: вербальна, невербальна, візуальна, міжособистісна, групова і масова.

Точки зору на комунікації: механічна; психологічна; критична; системна (зв'язок між елементами системи); соціальна.

Міжособистісна комунікація являє собою безпосередній контакт людей. Міжособові комунікації є кращим способом обговорення і вирішення питань.

У тих ситуаціях, коли люди вступають в спілкування в малих групах (кількість їх членів може бути від 3 до 20-30 осіб), прийнято говорити про *групову комунікацію*.

Масова комунікація – це процес поширення інформації і впливу в суспільстві за допомогою спеціальних коштів, друку, телебачення, радіо, кіно і т. д., в результаті чого повідомлення надходить відразу до великих груп людей.

Формальні канали комунікації. Визначаються керівництвом (зв'язки між посадовими особами та підрозділами організаційної структури).

Офіційними каналами комунікації можуть бути:

- інформаційний бюлетень;
- дошка оголошень;
- електронна пошта;
- регулярні збори всіх працівників;
- інші (записки, інші зустрічі).

В більшості випадків формальні комунікації є особистими, поділяються на вертикальні (спрямовані вниз, спрямовані вгору) та горизонтальні. Організації структуровані для полегшення комунікації «вниз», проте це часто призводить до інформаційного перевантаження. Виникає необхідність її фільтрування.

1.3. Засоби комунікацій

Офіційні інтернет-сайти. Сукупність вебсторінок та залежного вмісту, доступних у мережі Інтернет, які об'єднані як за змістом, так і за навігацією під єдиним доменним ім'ям. Фізично сайт може розміщуватися як на одному, так і на кількох серверах.

Сайтом також називають вузол мережі Інтернет, комп'ютер, за яким закріплена унікальна IP-адреса, і взагалі будь-який об'єкт в Інтернеті, за яким закріплена адреса, що ідентифікує його в мережі (FTP-site, WWW-site тощо).

Набір зв'язаних між собою інформаційних онлайн-ресурсів, призначених для перегляду через комп'ютерну мережу за допомогою спеціальних програм – браузерів. Вебвузол може бути набором документів в електронному вигляді, онлайн-овою службою.

Урядова комунікаційна платформа. Платформа «Єдиний голос» – великий освітній майданчик для удосконалення комунікацій, задля інформування про діяльність органів виконавчої влади.

Постанова Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 р. № 985-р «Деякі питання удосконалення комунікативної роботи органів виконавчої влади» прийнята з метою підвищення рівня інформування суспільства про діяльність органів виконавчої влади та впровадження реформ, висвітлення актуальних питань реалізації державної політики у різних сферах.

Так, Міністерству інформаційної політики разом із Секретаріатом Кабінету Міністрів України в рамках урядової комунікаційної платформи «Єдиний голос» доручено забезпечити:

- здійснення системних заходів із підвищення якості комунікації органів виконавчої влади із суспільством;

- методичну підтримку проведення органами виконавчої влади комунікативної роботи, зокрема організацію та проведення тренінгів для працівників структурних підрозділів органів виконавчої влади, що забезпечують взаємодію із засобами масової інформації та громадськістю.

Перевагами онлайн-платформи стануть, зокрема, економія часу та оптимізація онлайн-простору, зручність та достовірність, відкритість та прозорість комунікації.

Загалом на платформі запрацюють, зокрема, такі інструменти:

- електронні звернення та електронні запити на інформацію (можливість подати звернення, запити на інформацію в електронній формі, відстежити їх проходження та отримати відповідь);

- електронні консультації (можливість коментувати проекти нормативно-правових актів, вносити пропозиції щодо їх змісту);

- електронні опитування (можливість брати участь в опитуваннях під час розроблення державних рішень);

- електронні петиції (можливість ініціювати або підтримати вже подану до Кабінету Міністрів петицію, відстежити її статус, отримати результат розгляду);

- електронні конкурси (прозорі конкурсні процедури для відбору проектів інститутів громадського суспільства, яким надаватиметься фінансова підтримка коштом державного бюджету);

- електронне голосування для обрання складу громадських рад при органах виконавчої влади;

- громадська експертиза (можливість подати запит для проведення громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади, ознайомитися з матеріалами проведених експертиз) та ін.

Соціальні мережі. Соціальна мережа – це мережа людей, які зустрічаються в Інтернеті для спілкування, розміщуючи інформацію та зображення, залишаючи коментарі чи надсилаючи повідомлення. Учасники можуть розширити свої особисті та ділові контакти, зв'язавшись з іншими на веб-сайтах соціальних мереж та в додатках.

Що саме змушує людей хотіти зв'язуватися між собою? Люди хочуть поділитися досвідом, емоціями та новинами або просто поспілкуватися з другом. Це бажання ділитися і спілкуватися, зумовлене взаємозалежністю. Люди залежать один від одного для схвалення, визнання та соціалізації.

Взаємозалежність може базуватися на таких явищах як:

- дружба;
- спорідненість;
- спільні інтереси;
- фінансовий обмін;
- переконання.

Люди формують дружні стосунки природним шляхом. Ці з'єднання співіснують в офлайн-світі та в Інтернеті. Facebook приймає мільйони друзів і допомагає їм підключатися та обмінюватися контентом.

Друковані засоби масової інформації (Д. з. м. і.). Друковані засоби масової інформації (преса) – періодичні і такі, що продовжуються, видання, які виходять під постійною назвою, з періодичністю один та більше номерів (випусків) протягом року на підставі свідоцтва про державну реєстрацію. Д. з. м. і. вважається виданим, якщо він підписаний до виходу в світ і видрукований будь-яким тиражем. Сфера розповсюдження Д. з. м. і. не обмежується.

Стаття 1. Закону України «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні» від 16.11.1992 р. № 2782-ХІІ

Друковані засоби масової інформації (преса) в Україні

В цьому Законі під друкованими засобами масової інформації (пресою) в Україні розуміються періодичні і такі, що продовжуються, видання, які виходять під постійною назвою, з періодичністю один і більше номерів (випусків) протягом року на підставі свідоцтва про державну реєстрацію.

Додатки до друкованих засобів масової інформації у вигляді видань газетного та журнального типу є окремими періодичними і такими, що продовжуються, друкованими виданнями і підлягають реєстрації на загальних підставах.

Листівки.

Поштова листівка – лист із відкритим текстом.

Агітаційна листівка (розм. метелик) – невеликий аркуш паперу із текстом агітаційного характеру.

Інформаційні листівки – невеликий аркуш паперу із текстом інформаційного характеру.

Аналітичні листівки – найпоширеніший вид листівок. На відміну від інформаційних, що характеризуються простим викладом красномовних фактів, аналітичні листівки роз'яснюють яку-небудь одну проблему. Основний тип подачі матеріалу в них – виклад, обговорення, роз'яснення. Вони обов'язково включають тезу, підтверджену відповідною аргументацією.

Особливим видом листівок є спеціальні листівки, які включають: листівки-документи, маскувальні листівки, відозви й листи військовополонених (цивільних осіб), листівки-перепустки, листівки-гасла.

Листівки-документи містять тексти урядових документів, офіційних заяв, розпоряджень, обігів командування до населення й військ супротивника, ультиматумів. Вони відрізняються однозначністю змісту, можуть являти собою факсиміле оригіналів різних документів. У маскувальних листівках зміст і поліграфічне оформлення маскується під відповідне видання (періодичні друковані видання супротивника, його накази, інструкції, іншу службову документацію). Підготовка тексту й поліграфічне оформлення такого роду листівок вимагає дуже високої професійної майстерності.

Листівки-перепустки являють собою своєрідний документ для в полон. Крім заклику до здачі в полон, вони містять правила здачі, гарантії безпеки для що здалися, пояснення порядку поводження з військовополоненими.

Листівки-гасла й листівки-заклики містять лаконічні тексти у формі закликів з метою спонукати читачів до бажаних конкретних дій. Листівки-гасла мають, як правило, невеликий формат (1/32 чи 1/64 друкованого аркуша). Текст їх набирають великим шрифтом, друкують у кілька фарб. Листівки-гасла можуть також виготовляти у вигляді плакатів і розклеювати в доступні для огляду місцях, наприклад, на задніх бамперах легкових автомобілів, на бойовій техніці й тощо.

Оголошення. Оголошення – це короткі текстові повідомлення, котрі містять різну за призначенням інформацію. Переважно оголошення містять інформацію приватного рекламного характеру. Це пропозиція певних товарів чи послуг приватними особами, або малими приватними підприємствами. Такі оголошення є комерційного призначення і тому це є одним з видів дешевої реклами, дуже широко використовуються в мережі інтернет на віртуальних дошках безкоштовних оголошень, а також в друкованих виданнях.

Також оголошення бувають не комерційні (лише інформаційного характеру). Метою таких оголошень є повідомлення про якусь подію, що може бути важливою для певної частини соціуму.

Будь-яке оголошення складається з короткого повідомлення (пропозиція, інша інформація), та контактної інформації, в залежності від типу оголошення.

Оголошення – це інформаційний документ, в якому подається інформація, адресована певному колу зацікавлених осіб. Мета – інформувати про різні події життя особи: навчання, роботу, обмін чи продаж квартири, різні культурно-громадські та наукові заходи. Оголошення подаються на сторінках газет, журналів та окремих афішах. Залежно від характеру оголошення, в ньому зазначаються організатори певних заходів, час і місце їхнього проведення, умови входу (платні, безплатні).

За змістом оголошення поділяються на два види:

- 1) оголошення про будь-яку подію;
- 2) оголошення про потребу в послугах.

Оголошення, в якому інформується про певну подію, має такі реквізити: – назва виду документа (оголошення), – текст, що містить дату, місце проведення заходу (події), організатора, зміст події та умови; – підпис (назва установи чи колегіального органу, прізвище або посада особи, яка дає оголошення) – у разі потреби. Оголошення про потребу в послугах або можливість їх надання містить такі реквізити: – назва виду документа (оголошення), – заголовок, – текст, – адреса автора оголошення.

Інформаційні вісники. Вісник – періодичне або неперіодичне видання журнального типу, присвячене публікаціям останніх найважливіших результатів наукових досліджень, подій тощо

Бюлетені. Бюлетень (від фр. Buletin – «офіційний документ») – термін, що має такі значення:

Виборчий бюлетень – письмове свідоцтво волевиявлення виборця.

Бюлетень – коротке повідомлення в пресі про важливі події в громадсько-політичному житті.

Бюлетень – інформаційний звіт про хід зборів, конференцій, пленумів тощо.

1.4. Методи комунікації

Під комунікативним проектом розуміється спеціальна технологія побудови взаємовідносин влади з інститутами громадського суспільства, що передбачає вкладання певної кількості ресурсів (фінансових, матеріальних та людських) для досягнення мети і отримання запланованого результату у визначені терміни із залученням громадськості до процесів управління.

Оприлюднення результатів діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Чинне законодавство України передбачає висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування за допомогою засобів масової інформації. Причому таке висвітлення може здійснюватись як самостійно засобами масової інформації, так і шляхом укладання договорів між редакцією та відповідними суб'єктами владних повноважень.

Регіональні друковані видання, що були реформовані відповідно до Закону України «Про реформування державних і комунальних друкованих засобів масової інформації», одним з видів державної підтримки після реформування мають пріоритетне право на укладення договорів про висвітлення діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Це є досить вагомим джерелом фінансування для редакцій, і цілком зрозуміло, що редакції користуються цією можливістю.

Однак виникає питання: чи є інформація, яка розміщується за гроші, відповідно до договору із суб'єктом владних повноважень, дійсно повною, об'єктивною і неупередженою інформацією про діяльність органу влади?

Чи доносять такі матеріали до споживача інформації справжню картину? Чи відрізняється інформація в такому форматі від інформації, яку

журналісти зібрали самостійно? А отже – чи потрібно позначати таку інформацію якоюсь спеціальною позначкою?

Нагадаємо, що, відповідно до статті 1 Закону України «Про рекламу», рекламою є інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформулювати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їхній інтерес щодо таких особи чи товару. Тобто інформація, метою якої є формування або підтримання обізнаності щодо певної особи, зокрема посадової особи суб'єкта владних повноважень, має ознаки реклами.

Відповідно до статті 9 Закону України «Про рекламу», інформаційний, авторський чи редакційний матеріал, у якому привертається увага до конкретної особи чи то ару та який формує або підтримує обізнаність та інтерес глядачів (слухачів, читачів) щодо цих особи чи товару, є рекламою і має бути вміщений під рубрикою «Реклама» чи «На правах реклами».

Натомість інформація суб'єктів владних повноважень повинна не створювати обізнаності або зацікавленості щодо конкретної посадової особи, а насамперед доносити до суспільства інформацію про дії такого органу влади, про його розпорядження та інші способи реалізації управлінських функцій, які впливають на суспільство.

Відповідно до статті 5 Закону України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», «органи державної влади та органи місцевого самоврядування в межах коштів, передбачених у державному або місцевих бюджетах на висвітлення їх діяльності, формують замовлення засобам масової інформації на:

- створення спеціальних звітів і репортажів про важливі події, що відбуваються в державі, про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- проведення прямих теле- і радіотрансляцій про їх діяльність;
- організацію систематичних (проблемних, тематичних) теле- і радіопередач та сторінок (рубрик) у друкованих засобах масової інформації;
- створення та поширення інформації, авторських матеріалів про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування роз'яснювального характеру;
- запис і зберігання відео- і аудіоматеріалів про висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування».

Водночас ані згаданий Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», ані інші закони, які тим чи іншим чином регулюють висвітлення діяльності суб'єктів владних повноважень, не зобов'язують засоби масової інформації у якийсь спосіб відокремлювати таку інформацію від звичайної новинної інформації, підготовленої журналістами самостійно. Здавалося б, з огляду на положення частини першої статті 19 Конституції України якщо така вимога не передбачена законодавством – то

редакціям можна ніяк не позначати й не відокремлювати інформації, що розміщується за договором із суб'єктом владних повноважень.

Однак варто знати й розуміти, що статус інформації, розміщеної за договорами із суб'єктами владних повноважень, істотно відрізняється від інформації, яку ЗМІ збирають, обробляють і оприлюднюють самостійно. Зокрема, стаття 24 Закону України «Про інформацію» визначає:

Стаття 24. Заборона цензури та заборона втручання в професійну діяльність журналістів і засобів масової інформації

1. Забороняється цензура – будь-яка вимога, спрямована, зокрема, до журналіста, засобу масової інформації, його засновника (співзасновника), видавця, керівника, розповсюджувача, узгоджувати інформацію до її поширення або накладення заборони чи перешкоджання в будь-якій іншій формі тиражуванню або поширенню інформації.

Ця заборона не поширюється на випадки, коли попереднє узгодження інформації здійснюється на підставі закону, а також у разі накладення судом заборони на поширення інформації.

2. Забороняються втручання в професійну діяльність журналістів, контроль за змістом поширюваної інформації, зокрема з метою поширення чи непоширення певної інформації, замовчування суспільно необхідної інформації, накладення заборони на висвітлення окремих тем, показ окремих осіб або поширення інформації про них, заборони критикувати суб'єкти владних повноважень, крім випадків, встановлених законом, договором між засновником (власником) і трудовим колективом, редакційним статутом».

Таким чином, з огляду на аналіз норм законодавства можна дійти висновку, що в разі, коли інформація в ЗМІ про діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування розміщується відповідно до договору про висвітлення діяльності, такий суб'єкт владних повноважень може вимагати узгодження матеріалів, забороняти критику певних посадових осіб та в інший спосіб впливати на редакцію відповідного засобу масової інформації, і такий вплив не вважатиметься цензурою.

Отже, інформація, розміщена за договором із суб'єктом владних повноважень, істотно відрізняється за своїм правовим статусом від інформації, яку журналісти зібрали самостійно. Використовуючи принцип аналогії, така інформація має багато спільного з рекламою, хоча і не є повноцінною рекламою в розумінні Закону України «Про рекламу». Щонайменше так само, як з рекламою, зміст такої інформації визначає замовник, а не засіб масової інформації.

Законодавство України не містить прямої вимоги якимось чином позначати такі матеріали. Проте, зважаючи на основні принципи інформаційних відносин, закріплені в статті 2 Закону України «Про інформацію», для забезпечення достовірності та повноти, інформацію, яка розміщується відповідно до договору із суб'єктом владних повноважень, варто відділяти від інших видів інформації якимись позначками, зрозумілими для споживача інформації.

Відсутність такої позначки не призведе до юридичної відповідальності ЗМІ, проте обґрунтовано знизить довіру споживачів інформації до такого джерела. Окрім того, нагадаємо, якщо інформація, оплачена органами влади,

не позначається в зрозумілій для аудиторії спосіб, журналіст і редакція можуть допустити порушення п. 2 Кодексу журналістської етики «Служіння інтересам влади чи засновників, а не суспільства, є порушенням етики журналіста» та п. 7 «Інформаційні та аналітичні матеріали мають бути чітко відокремлені від реклами відповідною рубрикацією» [29].

Інформування. Інформування – це зміст процесу відображення; це зміст будь-якого повідомлення, дані про щось, які розглядаються в аспекті передачі їх у часі та просторі; це те, що має певний зміст і що можна інтерпретувати й зрозуміти за допомогою природної мови в процесі людського спілкування.

Розміщення інформації на офіційних вебсайтах. Необхідність застосування уніфікованого дизайн-коду для офіційних вебсайтів (вебпорталів) всіх органів виконавчої влад дозволить створити єдиний інформаційний простір для всіх органів виконавчої влади України, незалежно від того, на який державний вебпортал перейде користувач. Впровадження дизайн-коду створить комфортні умови для отримання потрібної користувачу інформації та дозволить створити мережу вебресурсів, яка допоможе зосередитися відвідувачам на їх інформаційній складовій для досягнення державними органами максимальної якості надання електронних послуг юридичним та фізичним особам.

За основу цієї нової стратегії було взято досвід Уряду Великої Британії, що створив подібний інформаційний простір для надання уніфікованих електронних державних послуг. Відповідно до затвердженого дизайн-коду вже модернізовані офіційні вебпортали Уряду України, Державного агентства з питань електронного урядування України, Державної інспекції енергетичного нагляду.

Переваги застосування єдиного дизайн-коду, вимоги до якого детально визначені постановою Кабінету Міністрів України від 12 черня 2019 р. № 493 застосування вже розроблених (готових до використання) вебелементів, що представлені у вільному доступі на вебресурсі <https://design.gov.ua>, у тому числі готові набори гарнітур шрифтів, що спеціально були розроблені українськими спеціалістами, дозволить значно спростити та здешевити розробку державних вебресурсів. Процес перевірки відповідності вебресурсу вимогам дизайн-коду повинен бути автоматизованим за допомогою спеціального програмного забезпечення. Таке рішення вже впроваджено у країнах, що дозволило покращити доступність інформації та електронних послуг, які надають користувачам державні вебресурси цих країн. Така перевірка державних вебресурсів стане в перспективі обов'язковою в Україні.

Зросте доступність такого вебконтенту всім користувачам, зважаючи, що, за різними підрахунками, приблизно 15% з них відносяться до категорії маломобільних. Це вимагає від держави звернути увагу щодо забезпечення потреб цієї категорії відвідувачів державних вебресурсів. Нова філософія подання вебконтенту визначається затвердженими вимогами до єдиного

дизайн-коду без створення спеціальних версій вебресурсів для маломобільних користувачів. Таких вимог близько 65-ти та вони визначаються ДСТУ ISO/IEC 40500:2015 «Інформаційні технології. Настанова з доступності веб-контенту W3C (WCAG) 2.0». Стандарт визначає доступність за різними рівнями складності. Український єдиний дизайн-код має відповідати рівню не нижче AA. Отже, вебресурс повинен бути створений таким чином, щоб надавати доступ до його контенту будь-яким користувачам: з вадами зору, слуху, опорно-рухового апарату, мовлення, інтелектуального розвитку. Потрібно знати всі параметри дизайн-коду, дотримання яких дозволяє зробити контент доступним і для маломобільних користувачів, без необхідності створення спеціальних елементів переходу до іншого ресурсу. Такий підхід дозволяє спростити розробку вебресурсів та зробити доступною інформацію на цих ресурсах в повному обсязі й для маломобільних користувачів.

Застосовано технологію захисту доменних імен DNSSEC. Визначена норма не може бути на сьогодні технічно забезпечена у частині: «Обмін інформації з офіційним веб-сайтом та доменне ім'я, на якому розміщений офіційний веб-сайт, повинні бути захищеними за допомогою кваліфікованого сертифіката автентифікації веб-сайту з дотриманням положень статті 21 Закону України «Про електронні довірчі послуги», зважаючи на відсутність такої електронної довірчої послуги в Україні, що можуть отримати безкоштовно або придбати державні органи та юридичні особи, що входять до сфери управління цих органів. Такі послуги ще необхідно створити. Наразі за виконання цієї вимоги відповідає Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Пропонується застосовувати наявні доступні засоби, створені відповідно до вимог міжнародних стандартів, що не є кваліфікованими, але можуть забезпечити захист доменних імен, до часу отримання відповідної електронної кваліфікованої послуги в Україні, що буде мати позитивний експертний висновок Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України. Також рекомендував Державному агентству з питань електронного урядування України розглянути можливість підготувати проект роз'яснень щодо забезпечення виконання зазначеної вимоги щодо застосування DNSSEC, погодивши його в Секретаріаті Кабінету Міністрів України та Державній службі спеціального зв'язку та захисту інформації України, що дозволить державним органам проводити модернізацію власних вебресурсів та створення нових із забезпеченням вимог щодо DNSSEC із використанням наявних (некваліфікованих) засобів [20].

Забезпечення наповнення тематичних сторінок (рубрик). Наприклад, у сфері інтеграції до ЄС такі рубрики:

- енергетика (у тому числі енергоефективність і відновлювальна енергетика, створення ринку електроенергії);
- цифровий ринок (у тому числі інтеграція України до Єдиного цифрового ринку ЄС);

- ринок електронних довірчих послуг);
- торгівля та митні питання (у тому числі експорт товарів і послуг до ЄС, нові митні процедури, які розробляються в рамках виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі – Угода про асоціацію), переваги для бізнесу);
- захист прав споживачів фінансових послуг (у тому числі законодавчі заходи щодо посилення захисту прав споживачів фінансових послуг, зокрема захищеність від шахрайства на ринку фінансових послуг (кредити, страхування, депозити);
- сільське господарство та продовольство (у тому числі аграрна політика, технічне регулювання, захист прав споживачів);
- безпека, свобода та правосуддя (у тому числі інтегроване управління кордонами; поглиблення співпраці з ЄС у сфері кібербезпеки; безвізовий режим, реалізація та захист гарантованих прав і свобод громадян);
- соціальна політика (у тому числі питання гендерної рівності);
- освіта (у тому числі освітня реформа);
- молодіжна політика (у тому числі європейські ініціативи та проекти);
- інституціональна та координаційна основи виконання Угоди про асоціацію;
- міжнародна технічна допомога (у тому числі міжнародні договори між Україною та ЄС про фінансування програм міжнародної допомоги).

Переконання. Переконання – це процес, в якому виражена спрямованість на одержувача комунікації і сприяє формуванню в нього позитивних рис, нових поглядів, думок тощо, а також це спонукання до суспільно корисної діяльності або подолання негативної поведінки.

Залучення. Поняття «Залучення» в словниках:

залучення – заклик, мобілізація; приворот, примушування, притягання, приваблення, приковування.

Інструменти залучення, які використовуються в практичному менеджменті та придатні для сфери публічного управління:

1. Спеціальні програми для топменеджерів: лідерські, з організаційного дизайну, стратегічного мислення тощо. Не варто використовувати універсальні програми для всіх співробітників.

2. Домашні завдання для топменеджерів за пройденим матеріалом. Важливо, щоб це були практичні завдання, аби негайно впроваджувати в реальність отримані знання. Топменеджери, як показує практика, люблять розв'язувати амбіційні задачі та кейси.

3. Obeya-room, або Кімната прийняття рішень. Цей інструмент вперше запровадила Toyota, а потім він використовувався у Nike, Boeing, Volvo та інших компаніях. (Obeya – це візуалізація найважливіших метрик і артефактів в одному місці, на стінах фізичної чи віртуальної кімнати, наприклад: динаміка продажів, дорожня карта стратегічних змін, динаміка наймів на критичні позиції, беклог маркетингових ініціатив тощо. На противагу традиційним корпоративним презентаціям, стіни Obeya не дають можливості приховати незручну правду або відсутність сенсу за пеленою красивого

дизайну. Ці стіни слугують єдиною точкою правди в організації, що пришвидшує прийняття рішень і стимулює колаборацію між топ менеджерами).

4. Неформальні зустрічі команди. Часто спостерігаю в топкомандах дефіцит якісного спілкування. Як формального, так і неформального.

Через це, наприклад, стратегічні сесії можуть відхилитись від прийняття важливих стратегічних рішень на рівень операційно-тактичний.

Один із способів, як налагодити якісне спілкування – це регулярні зустрічі у форматі «morning coffee», які підтримують атмосферу довіри та полегшують вхід у незручні, але потрібні бізнес-дискусії.

5. Виїзні стратегічні сесії. Забронюйте цікаву локацію поза офісом, щоб топменеджери відволіклися від «звичних стін» і звичного погляду на те, що відбувається.

У незвичному ландшафті заміського комплексу легше формуються нові нейронні зв'язки та вимикається ментальна привязка до «рідних стін». Така атмосфера сприяє появі нестандартних інноваційних рішень.

6. Переформатування та фасилітація поточних зустрічей (комітетів). У приватних розмовах топменеджери часто жаліються на кількість і якість «управлінських комітетів».

На практиці ж, змінити звичний спосіб комунікації та прийняття рішень буває непросто. Адже переформатовувати доведеться не просто один чи два комітети, а цілу систему.

7. Індивідуальні менторинг/коучинг сесії для топів. Кожен лідер – це насамперед людина. Зі своїми переживаннями, страхами, упередженнями та переконаннями.

І такі особисті речі не варто піднімати в команді, а краще працювати з ними у форматі 1:1 разом із фаховим коучем чи ментором.

8. Гостьові візити в інші компанії для обміну досвідом. Окрім того, що це – черговий вихід із коробки буденності, такі візити провокують корисні дискусії та суперечки: «А як їм це вдалося? А що з цього ми можемо застосувати у себе?».

Важливо правильно обрати гостьову компанію, до якої не буде спротиву більшості топів. Хоча останнім часом чую про обміни досвідом навіть між конкуруючими організаціями.

9. Поїздки в іншу країну/культуру. Командні екскурсії у Кремнієву Долину чи умовний Expo 2020 Dubai – це повноцінне занурення у світ інновацій, атмосферу змін та розвитку.

Це допомагає створити у топкоманди бачення організації та бізнес-контексту майбутнього.

10. Секретні польові візити для зіткнення з реальністю. Наприклад, топменеджерів без попередження вивозять у певну точку продажів, і вони під виглядом звичайного споживача намагаються придбати продукт або скористатися послугами.

Інший приклад – це раптовий візит топменеджерів у кол-центр, під час якого вони дивляться, як працюють оператори. Такі візити пробуджують емпатію до клієнта, і дають конкретні ідеї для покращень бізнес-процесів.

11. Ротація топів між собою. У одній організації, наприклад, директор з продажів помінявся роллю з IT-директором на один місяць.

Такий експеримент допоміг керівникам досягнути взаєморозуміння, дозволив подивитися на крос-функціональні задачі під іншим кутом і підняв енергію у всій топкоманді, яка з інтересом за ним спостерігала.

12. Зміни до організаційного дизайну компанії. Коли ви перепробували всі відомі управлінські інструменти, а проблема і далі існує, варто подумати про структурні зміни.

Наприклад, повноцінна крос-функціональна аджайл-команда з фокусом на бізнес-цілях допомагає пришвидшити вихід продукту на ринок у декілька разів, порівняно з нудними дисфункціональними комітетами, складеними із представників різних департаментів [14].

Просвіта. Політична освіта (громадянська просвіта) – це практика системного поширення і засвоєння громадянами знань про їхні права, свободи та механізми їх реалізації, про шляхи розв’язання проблем суспільного життя, політичну систему й інститути публічного урядування, процедури їхнього функціонування і способу впливу на них, що має наслідком компетентну участь громадян у суспільному житті.

До системи політичної освіти належать заклади, діяльність яких спрямована на навчання й виховання майбутніх громадян (громадянська освіта). Різновидом політичної освіти є політичне інформування, спрямоване на пересічних громадян і покликане надати їм необхідні знання про існуючі суспільні проблеми (у даному випадку про європейські та євроатлантичні структури, їх діяльність та роль у міжнародних процесах) та способи їх розв’язання. Завданням політичного інформування є навчити громадян брати участь у розв’язанні важливих суспільних проблем й мотивувати до цього.

Самостійною ланкою політичної освіти є навчання тих, хто здійснює професійне керування процесами суспільно-політичного життя – державних службовців та політиків, що виборюють право визначально впливати на розв’язання проблем громад і націй. У цьому разі йдеться про політичну просвіту та її різновид – *політичне навчання*. Складовою політичної освіти є *академічне навчання*.

Досвід політичної активності здобувається шляхом засвоєння норм та опанування способів соціальної взаємодії, набуття вмінь захищати власні інтереси, протистояти тиску і маніпуляціям, розмірковувати з приводу власних очікувань, мотивів та можливих дій.

Щодо методів освіти, то у багатьох випадках надзвичайно ефективними на практиці є семінари-тренінги – особливо тоді, коли попереду постає новий складний проект. Під час таких семінарів є нагода не лише дати необхідну інформацію про майбутній проект, а й виробити певні «правила гри». Як один із варіантів тренінгів цікавою і привабливою формою співпраці може стати ділова (або рольова, залежно від завдань) гра, учасники якої зможуть випробувати свої сили у нових ролях (можливо, навіть спробувати свої сили як урядовці).

Формувати демократичну політичну та правову культуру засобами політичної освіти, значить укорінювати відповідний різновид системи ставлень особистості. Сучасна політична освіта має реалізовуватися в органічному поєднанні індивідуальної та групової роботи, лекційного монологу та інтерактивних методів навчання: мозкові штурми, ситуаційні вправи, круглі столи, дискусії тощо.

Значного ефекту можна досягти застосуванням демонстраційних проєктів. І хоча ця форма в цілому не є властивою роботі з громадськістю, однак її просвітницька роль може виявитись неабиякою. Особливо за умови формування органами державної влади та основними суб'єктами громадської думки позитивного ставлення до європейської інтеграції України. Адже значна частина населення України має неповну, або неправдиву інформацію. Успішна демонстрація – це дуже серйозний крок до майбутнього успіху. Більше того, якщо розраховувати на широкий соціальний резонанс проєкту, потрібно дотримуватись принципу максимальної відкритості та активного поширення інформації.

Пояснення. Пояснення – це набір тверджень, зазвичай побудованих для опису набору фактів, який пояснює причини, контекст і наслідки цих фактів. Цей опис фактів може встановлювати правила або закони і може пояснювати існуючі правила або закони щодо будь-яких досліджуваних об'єктів чи явищ, тощо. Компоненти пояснення можуть бути неявними і переплітатися один з одним.

Пояснення часто лежить в основі розуміння або норми, які можуть бути представлені різними засобами масової інформації, такими як: музика, текст та графіка. Таким чином, пояснення піддається тлумаченню та обговоренню.

У науковому дослідженні пояснення є однією з декількох цілей емпіричного дослідження. Пояснення – це спосіб розкрити нові знання повідомити про взаємозв'язки між різними аспектами досліджуваних явищ. Пояснення намагається відповісти на питання «чому» і «як». Пояснення мають різноманітні пояснювальні сили. Формальна гіпотеза – це теоретичний інструмент, який використовується для перевірки пояснення в емпіричних дослідженнях.

Роз'яснення. Роз'яснення – це:

- 1) Дія за знач. роз'яснити, роз'ясняти, роз'яснювати.
- 2) Те, що вносить ясність у що-небудь, сприяє з'ясуванню чогось.

Діалог. Діалог (або діялог, грец. Διάλογος – «розмова») – двосторонній обмін інформацією (розмова, спілкування) між двома або більше людьми (або у технічній мові – людиною та ЕОМ) у вигляді питань та відповідей.

Монологічний і діалогічний тексти розрізняються між собою як з погляду структури, що лежить в основі мовленнєвої ситуації, так і з погляду закономірностей текстоутворення, що в них діють (О. І. Москальська).

Відмінності в структурі мовленнєвої ситуації визначаються розподілом ролей між учасниками мовленнєвого акту. Монологічний текст – це усне чи

письмове мовлення однієї особи, інший учасник мовленнєвого акту – адресат, реципієнт, або мислиться, або не відразу реагує (лінійний ланцюжок речень). Діалогічний текст репрезентує альтернативний ланцюжок, що утворюється чергуванням висловлювань двох чи декількох учасників мовлення.

В основі діалогу лежить діалогічна єдність: вираження думок та їх сприйняття, реакція на них, що знаходить відображення у структурі цього акту мовлення. Діалог складається з взаємопов'язаних реплік співрозмовників.

Діалогічне спілкування являє собою не один якийсь вид мовленнєвої діяльності його учасників, а мовленнєвий акт (обмін інформацією), у якому говоріння і слухання – нерозривно пов'язані види мовленнєвої діяльності.

Основними ознаками діалогу є: намір, цілеспрямованість, правила ведення розмови.

Цілеспрямованість мовленнєвої дії в діалозі – це наявна чи прихована мета мовця (слухача) (повідомлення про щось, питання, наказ, порада, обіцянка).

Для того, щоб досягнути своєї мети кожний із співрозмовників реалізує свій намір, спонукаючи партнера до певних мовленнєвих дій. Необхідною для діалогу є правила ведення розмови: а) повідомлення подається певними порціями; б) повідомлення відповідає темі розмови; в) співрозмовники роблять мовлення зрозумілим, послідовним.

Існує типовий набір смислових частин розмови:

1. установа контакту із співрозмовником (зоровий – мовленнєвий, зоровий + мовленнєвий);
2. початок розмови;
3. розвиток теми (реакція співрозмовника + репліки); кінцівка розмови.

Медіація. Медіація (англ. Mediation – посередництво) – вид альтернативного врегулювання суперечок, метод вирішення суперечок із залученням посередника (медіатора), який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації і проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв інтереси і потреби усіх учасників конфлікту.

На відміну від формального судового чи господарського процесу, під час медіації сторони доходять згоди самі – медіатор не приймає рішення за них.

Принципи (умови) медіації.

Добровільність. Кожна з сторін добровільно обирає рішення щодо участі у переговорах і усвідомлює, що рішення може бути досягнуте тільки шляхом співробітництва; можливість добровільного припинення процесу на будь-якому етапі.

Конфіденційність: Усе, що відбувається на медіації не розголошується ні медіатором, ні сторонами. За винятком ситуацій, коли сторони планують завдати шкоди собі чи комусь.

Щирість намірів щодо вирішення конфлікту.

Неупередженість посередника.

Нейтральність, безоціночність – під час процесу медіатор не займає позицію однієї з сторін, не оцінює їх, а в рівній мірі допомагає обом. Медіатор є нейтральним відносно конфлікту (не «втягується» у суперечку) і, в той же час, щиро прагне допомогти сторонам знайти найкраще для обох рішення.

Розподіл відповідальності. Сторони несуть відповідальність за прийняття рішення та його виконання, медіатор – за дотримання правил та принципів процедури.

Правомочність сторін.

Неформальність та гнучкість процедури медіації.

Переваги медіації:

- економія часу;
- зниження вартості процесу вирішення спору;
- можливість впливати на результат;
- конфіденційність процедури;
- можливість збереження або відновлення ділових взаємин з партнерами;
- можливість запобігти виникненню подібних конфліктів у майбутньому;
- гарантія виконання рішення (у випадку успішної медіації).

Процес медіації складається з етапів, кожен з яких має свою мету і зміст. Для успішного проведення медіації необхідно, щоб перехід до наступного етапу відбувався після того, як буде досягнуто усіх цілей на попередньому.

Етап 1. Підготовка до медіації.

Підготовка є вирішальним етапом у процесі медіації. Етап підготовки до спільної зустрічі передбачає роботу з двома важливими компонентами: налагодження контактів зі сторонами та організації простору для проведення медіації.

Медіатор попередньо розмовляє з кожним учасником конфлікту окремо. Така розмова проводиться з тим, щоб:

- проінформувати учасників про процедуру медіації, роль медіатора і учасників в ній та отримати згоду на участь у медіації;
- пояснити принципи і правила медіації та отримати згоду сторін дотримуватися цих правил;
- упевнитися, що час, призначений для зустрічі, зручний для всіх;
- відповісти на питання учасників конфлікту.

Перед проведенням медіації необхідно підготувати приміщення до спільної зустрічі: розставити стільці (найкраще – колом), принести всі необхідні для роботи документи та письмове приладдя тощо.

Етап 2. Вступна частина медіації (вступне слово медіатора).

На цьому етапі медіатор знайомить учасників з процедурою медіації та її принципами, обговорює зі сторонами правила медіації, відповідає на питання сторін. Перш ніж безпосередньо перейти до обговорення змісту конфліктної ситуації, необхідно переконатися, що сторони розуміють суть процедури, її принципи та погоджуються дотримуватися правил і брати участь у медіації. Для цього медіатор запитує учасників, чи все, з того що він сказав про медіацію, їм зрозуміло і чи є у них питання стосовно перебігу спільної зустрічі. Якщо учасники мають питання, медіатор пояснює незрозумілі моменти ще раз, якщо ні – пропонує сторонам підписати Згоду на участь у медіації.

Етап 3. Розповіді сторін.

Цей етап починається з прохання медіатора описати конфліктну ситуацію, пояснити, що сталося. Медіатор може звернутися до одного з учасників або запропонувати сторонам визначитися, хто розпочинатиме розповідь. Завдання цього етапу є надати сторонам можливість висловитися стосовно конфліктної ситуації і їх ставлення до неї. Важливо, перш ніж перейти до вирішення конфлікту, детально визначити і узгодити між сторонами суть проблеми та ключові моменти, що потребують розв'язання. Якщо даний етап буде пропущено або не буде сформульовано основних питань для обговорення, існує ризик, що подальший процес переговорів затягнеться у часі або, у гіршому випадку, конфлікт не матиме перспективи бути врегульованим.

Значну увагу на даному етапі необхідно приділяти роботі із емоціями та переживаннями сторін стосовно конфліктної ситуації та тих наслідків, до яких вона призвела.

Важливість цього етапу також полягає у тому, що він є базовим у побудові діалогу між сторонами, оскільки вони є основними суб'єктами комунікації, а роль медіатора полягає виключно у полегшенні процесу спілкування між учасниками. Для ефективної роботи медіатора в принагоді стануть навички активного слухання.

Етап «Розповіді сторін» закінчується лише тоді, коли повністю визначені всі проблеми та інтереси, зазначені сторонами, і сторони повністю задоволені цими результатами.

Етап 4. Розв'язання проблеми.

Завдання цього етапу – визначити шляхи розв'язання проблеми та знайти варіант, який задовольнить обидві сторони конфлікту. Для цього медіатор повинен допомогти сторонам:

Визначити, які питання потрібно розв'язати в першу чергу, щоб створити основу для наступних рішень.

Розглянути питання від найважливіших до менш суттєвих, коли атмосфера не надто напружена. Коли напруженість значна, обирати першими до опрацювання найлегші пункти.

Важливим елементом етапу розв'язання проблеми є визначення переліку проблем. Варто пам'ятати, що сторони повинні спочатку дійти порозуміння у визначенні проблем, а потім намагатися розробити рішення. Не варто одразу «зациклюватись» на якомусь одному варіанті розв'язання. Перед прийняттям рішення напрацюйте різноманітні можливості – для цього можна використати метод «мозкового штурму». Оцінювати можливі варіанти вирішення ситуації доречно тільки тоді, коли було запропоновано декілька. Обговорення шляхів розв'язання конфлікту передбачає визначення переваг і недоліків кожного із запропонованих варіантів. Крім того доречно визначити реалістичність виконання зазначених способів виходу з конфліктної ситуації для обох учасників, адже від цього залежить майбутній успіх «відновлення» стосунків. Також варто обговорити до яких наслідків приведе виконання того чи іншого плану для сторін. Наслідки можуть торкатися фінансових справ, часу, стосунків із друзями, родиною, самооцінки тощо. Наприкінці доречно допомогти сторонам визначити справедливі критерії, якими вони керуватимуться у прийнятті рішень.

Етап 5. Укладання та підписання угоди.

Останній етап процедури медіації присвячено підписанню документа, який офіційно закріплює досягнуте протягом попереднього етапу порозуміння. Порозуміння саме по собі – це завжди добре, однак, допоки воно залишається словесною декларацією, немає впевненості, що сторони дійсно порозумілися як конкретно (до деталей) вони будуть виконувати спільний план виходу з конфліктної ситуації. Хоча, треба сказати, в практичній діяльності не бракує випадків укладання між сторонами усної угоди, яка, однак, завжди має значно нижчий статус (особливо для школярів) порівняно з письмовою угодою.

Угода повинна містити чіткий план виходу з конфліктної ситуації з вказаними часовими рамками та розподілом відповідальності між учасниками конфлікту. Формулювання угоди повинні бути чіткими та зрозумілими учасникам, а також мати стверджувальну, позитивну форму викладу.

Обговорення. Обговорення – це:

1. Обмін поглядами, міркуваннями, враженнями і т. ін. з ким-небудь, детально аналізуючи, розглядаючи щось.

Висловлювання по черзі про кого-, що-небудь, даючи певну оцінку; оцінювання.

2. Розмовне слово. Безпідставний осуд, звинувачення кого-небудь у чомусь; оговорювання; обмовляння.

Широке публічне обговорення якого-небудь спірного питання називають дискусією.

Питання для самоперевірки знань:

Як Ви вважаєте, і якій області знань вперше почалося вивчення комунікацій?

Чому термін комунікація вважається багатоаспектним? Які виділяють умовні значення поняття «комунікація», у зв'язку з його багатоаспектністю?

Що є суб'єктом і об'єктом комунікацій у публічному управлінні?

Подумайте, що відноситься до комунікативної підсистеми органу публічного управління?

Чому в сучасній науці та публічному управлінні зростає актуальність та інтерес до комунікації?

Розкрийте значення неформальних комунікацій в органах публічного управління?

Що таке канал комунікації?

Яка роль внутрішньої і зовнішньої комунікації в діяльності органів публічного управління?

Запропонуйте комунікативні компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

У чому полягає значення комунікації у створенні й підтримці позитивного іміджу органу влади?

Проаналізуйте основні види комунікації.

У чому полягає сутність та причини комунікативних бар'єрів?

Назвіть та поясніть фактори, що перешкоджають залученню громадян до процесів прийняття рішень міською владою та контролю за їх виконанням.

Тема 2. Державна інформаційна політика

2.1. Основні напрями, суб'єкти, гарантії, права на інформацію, масова інформація та її засоби

Державна інформаційна політика України визначається як сукупність основних напрямів і способів діяльності держави по одержанню, використанню, поширенню та зберіганню інформації.

Державну інформаційну політику розробляють і здійснюють органи державної влади загальної компетенції, а також відповідні органи спеціальної компетенції відповідно до статті 6 Закону України «Про інформацію».

Державна політика є основою функціонування інформації – реалізації права на пошук, отримання, передачу та використання інформації, зафіксованих у Загальній декларації прав людини та у Конституції України.

Державна інформаційна політика є важливою складовою зовнішньої і внутрішньої політики країни й охоплює всі сфери життєдіяльності суспільства.

Суб'єктами інформаційних відносин є: громадяни, юридичні особи, держави, міжнародні організації та особи без громадянства. Суб'єктами від імені держави виступають: Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів, Національна рада з питань телебачення та радіомовлення та Державний комітет телебачення та радіомовлення України.

Об'єктами інформаційних відносин є: документована або публічно оголошена інформація про події та явища в галузі політики, економіки, культури, охорони здоров'я, а також у соціальній, екологічній, міжнародній та інших сферах.

2.2. Гарантії та права на інформацію

Закріплення інформаційних прав у законодавстві України. Згідно зі ст. 34 Конституції України» кожен має право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб – на свій вибір». В статті також зазначено: «здійснення цих прав може бути обмежене законом в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку з метою запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей, для запобігання розголошенню інформації, одержаної конфіденційно, або для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя».

Деталізують цю конституційну норму положення Цивільного кодексу України, закони України «Про інформацію», «Про звернення громадян». Цивільний кодекс України визначає правові можливості фізичної особи вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію.

Закон України «Про інформацію» закріплює право особи на інформацію в багатьох галузях суспільного і державного життя України. Вказується, що всі громадяни України, юридичні особи і державні органи мають право на інформацію, що завбачає наявність вільного отримання, використання, поширення та зберігання відомостей, необхідних їм для реалізації ними своїх прав, свобод і законних інтересів, здійснення завдань і функцій.

Закон України «Про інформацію» зазначає: «Кожен має право на інформацію, що передбачає можливість вільного одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації, необхідної для реалізації своїх прав, свобод і законних інтересів. Реалізація права на інформацію не повинна порушувати громадські, політичні, економічні, соціальні, духовні, екологічні та інші права, свободи і законні інтереси інших громадян, права та інтереси юридичних осіб». Послідовним висновком щодо роз'яснення цієї норми є те, що із переліку суб'єктів права на інформацію виключено юридичних осіб і державні органи. Цікавим нюансом є те, що порушувати інтереси громадян заборонено лише законні, а юридичних осіб – усі. І навіть незаконні.

Стаття 6. Гарантії права на інформацію (Закон України «Про інформацію»)

1. Право на інформацію забезпечується:

створенням механізму реалізації права на інформацію;

створенням можливостей для вільного доступу до статистичних даних, архівних, бібліотечних і музейних фондів, інших інформаційних банків, баз даних, інформаційних ресурсів;

обов'язком суб'єктів владних повноважень інформувати громадськість та засоби масової інформації про свою діяльність і прийняті рішення;

обов'язком суб'єктів владних повноважень визначити спеціальні підрозділи або відповідальних осіб для забезпечення доступу запитувачів до інформації;

здійсненням державного і громадського контролю за додержанням законодавства про інформацію;

встановленням відповідальності за порушення законодавства про інформацію.

2. Право на інформацію може бути обмежене законом в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку, з метою запобігання заворушенням чи кримінальним правопорушенням, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей, для запобігання розголошенню інформації, одержаної конфіденційно, або для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя.

{Частина друга статті 6 із змінами, внесеними згідно із Законом № 720-IX від 17.06.2020 р.}.

Право на інформацію може бути обмежене законом в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку, з метою запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей, для запобігання розголошенню інформації, одержаної конфіденційно, або для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя.

Інші права людини, що пов'язані з інформацією.

1. Свобода особистого і сімейного життя. Право громадянина не зазнавати втручання в його особисте та сімейне життя, шляхом збирання, зберігання, використання та поширення конфіденційної інформації про особу без її згоди, знайомитися в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, установах та організаціях із відомостями про себе (ст. 32 КУ: «...не допускається збирання, зберігання, використання та поширення конфіденційної інформації про особу без її згоди, крім випадків, визначених законом, і лише в інтересах національної безпеки, економічного добробуту та прав людини»).

У ст. 302 Цивільного Кодексу України законодавчо закріплено, що збирання, зберігання, використання і поширення інформації про особисте життя фізичної особи без її згоди не допускаються, крім випадків, визначених законом, і лише в інтересах національної безпеки, економічного добробуту та прав людини. Після прийняття Закону України «Про захист персональних даних» стає актуальною проблема обігу та захисту персональних даних.

2. Таємниця листування, телефонних розмов, телеграфної та іншої кореспонденції (ст. 31 КУ: «...винятки можуть бути встановлені лише судом у випадках, передбачених законом, з метою запобігти злочинові чи з'ясувати істину під час розслідування кримінальної справи, якщо іншими способами одержати інформацію неможливо»).

3. Право громадянина направляти індивідуальні або колективні письмові звернення або особисто звертатися в органи державної влади, органи місцевого самоврядування та до посадових і службових осіб цих органів (ст. 40 КУ).

4. Право кожного громадянина на достовірну інформацію про стан довкілля (ст. 50 КУ: «...така інформація ніким не може бути засекречена»).

5. Право кожного на свободу творчості і право доступу до культурних цінностей (ст. 54 КУ: результати інтелектуальної, творчої діяльності громадянина «ніхто не може використовувати або поширювати їх без його згоди, за винятками, встановленими законом»).

Забезпечення інформаційної безпеки людини.

Нинішнє суспільство характеризується тим, що розвиваються засоби створення, обробки, передачі інформації. Поруч із мобільними тенденціями впровадження нових технологій, передачі і поширення знань постають загрози для життя і здоров'я людини, пов'язані з сучасними інформаційними технологіями, розвитком інтернету. Всі і кожен окремо потребують захисту від інформації, яка не потрібна, або яка використовується з неправомірною метою. Постає потреба забезпечення інформаційної безпеки людини.

Законодавство України у цьому плані потребує удосконалення. Хоч ст. 17 Конституції України і передбачає, що забезпечення інформаційної безпеки – це одна з найважливіших функцій держави, справа всього народу, та Доктрина інформаційної безпеки України дещо звужує зміст

інформаційної безпеки – не передбачає інтереси особи щодо захисту від неповноти, невчасності та невірогідності інформації, що використовується, від негативних інформаційних впливів. Фактором такої прогалини є відсутність нормативно закріпленого відповідного права людини. І нині таке право набуває характеру природного тому, що від захищеності людини від неповноти, невчасності невірогідності інформації, що використовується, від негативних інформаційних впливів залежить стан здоров'я і життя людини.

Інформаційна продукція та інформаційна послуга.

Стаття 23 Закону України «Про інформацію». Інформаційна продукція та інформаційна послуга

1. Інформаційна продукція – матеріалізований результат інформаційної діяльності, призначений для задоволення потреб суб'єктів інформаційних відносин. Інформаційною послугою є діяльність з надання інформаційної продукції споживачам з метою задоволення їхніх потреб.

2. Інформаційна продукція та інформаційні послуги є об'єктами цивільно-правових відносин, що регулюються цивільним законодавством України.

Відповідальність за порушення законодавства про інформацію.

Відповідно до ч. 1 ст. 27 Закону України «Про інформацію» порушення законодавства України про інформацію тягне за собою дисциплінарну, цивільно, адміністративну або кримінальну відповідальність згідно із законами України.

Ненадання інформації або надання недостовірної чи неповної інформації тягнуть за собою накладення штрафу від тридцяти до п'ятдесяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. тягнуть за собою накладення штрафу від п'ятдесяти до ста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Пріоритети державної політики в інформаційній сфері. Статтею 6 Закону України «Про інформацію» встановлено, що державна інформаційна політика – це сукупність основних напрямів і способів діяльності держави по одержанню, використанню, поширенню та зберіганню інформації.

Головними напрямами і способами державної інформаційної політики є: забезпечення доступу громадян до інформації; створення національних систем і мереж інформації; зміцнення матеріально-технічних, фінансових, організаційних, правових і наукових основ інформаційної діяльності; забезпечення ефективного використання інформації; сприяння постійному оновленню, збагаченню та зберіганню національних інформаційних ресурсів; створення загальної системи охорони інформації; сприяння міжнародному співробітництву в галузі інформації і гарантування інформаційного суверенітету України; сприяння задоволенню інформаційних потреб закордонних українців.

Основними завданнями державної інформаційної політики є створення розвиненого інформаційного середовища, модернізація інформаційної інфраструктури, розвиток інформаційних і телекомунікаційних технологій, ефективне формування і використання національних інформаційних ресурсів та забезпечення вільного доступу до них, розвиток незалежних ЗМІ і

забезпечення громадян суспільно вагомою інформацією, сприяння міжнародному співтовариству в інформаційній сфері та утвердження інформаційного суверенітету України, запобігання загрозі заподіяння в процесі інформаційної діяльності шкоди життєво важливим інтересам особи, суспільства, держави.

забезпечення інформаційної безпеки;

захисту і розвитку інформаційного простору України, конституційного права громадян на інформацію.

Відкритість та прозорість держави перед громадянами. Принципи відкритості та прозорості, закладені на сьогодні у норми права, що регламентують процедури публічного управління, є підґрунтям для створення ефективної системи публічної влади, гарантування реальної участі громадян в управлінні державними справами, а також забезпечення незалежного громадського контролю за діяльністю системи публічних адміністрацій.

Водночас, існуючі ризики на шляху до демократизації та становлення системи публічних адміністрацій потребують більш жорсткого контролю з боку як громадськості, так і самих адміністрацій. Перед системою публічних адміністрацій об'єктивно постають завдання щодо вдосконалення існуючих та пошуку нових форм роботи з опрацювання проектів нормативних актів. Поряд із більш повним та якісним висвітленням своєї діяльності, активним залученням громадськості до обговорення урядових рішень є сенс розглянути питання щодо системних та структурних змін у нормопроектувальній та законотворчій роботі з метою реального і гарантованого забезпечення ефективності реалізації принципів демократизму щодо відкритості та прозорості у діяльності публічних адміністрацій [27].

Формування позитивного міжнародного іміджу України. В основі іміджу держави необхідно покласти єдиний ідейно-смысловий проект її розвитку (для забезпечення передбачуваності дій держави), чітко відстежувати дотримування вимогам національної ідеї та стратегічним цілям країни. Імідж держави повинен бути конкретним, політично стабільним (для розвитку міжнародного бізнесу та залучення прямих іноземних інвестицій), та в той же час при необхідності гнучким і адаптивним. Він повинен піддаватися своєчасній корекції у зв'язку зі змінами соціально-політичної ситуації, невідповідністю сформованого іміджу реальності, а також загрозами зниження свого авторитету на міжнародній арені, якщо такі виникають.

Міжнародний імідж України носить подвійний характер. З одного боку, на сьогоднішній день Україна сприймається у світі як держава, що поступово утверджується як демократична, європейська та незалежна. Ці аспекти можна характеризувати як елементи позитивного образу країни демократичного транзиту. Разом з тим, існують і елементи негативного образу. Наразі це єдина держава у Європі, у якій ведуться воєнні дії, країна з нечітко визначеною та не прийнятною для частини суспільства національною ідеєю,

країна з високим рівнем бідності населення та іноді незрозумілими та застарілими для європейців цінностями у представників політичної еліти.

Формування позитивного міжнародного іміджу України передбачає: покращення міжнародних комунікацій; зрощування зусиль бізнесу з органами державної влади у вирішенні позиціонування України як держави – лідера; формування і просування бренд-меседжів про Україну; збільшення присутності українців у міжнародних заходах; формування сталих ефективних комунікацій з українською діаспорою за кордоном; регулярний відкритий діалог з спільнотою через світових лідерів думок».

2.3. Структурні підрозділи, відповідальні за внутрішні та зовнішні комунікації (підрозділи комунікацій та інформаційної політики, прес-центри): функції, завдання, відмінності

Ключову роль у формуванні позитивного іміджу органів державної влади і місцевого самоврядування відіграють механізми й процедури зворотного зв'язку із громадськістю, а не різноманітні форми інформування й односторонньої комунікації. Оскільки прорахунком є переважно прес-посередницька діяльність, яка має ситуаційний і безсистемний характер та відрізняється короткостроковістю акцій, розрахованих на моментальний, одноразовий ефект.

Навіть більше, ставлення громадськості до влади буде позитивним, навіть якщо органи публічного управління менше пропагуватимуть свою діяльність та організовуватимуть публіситі своїх заходів, натомість почнуть активніше вивчати думку громадськості з найважливіших питань і зважати на неї в процесі прийняття рішень із нагальних проблем. Особлива роль у цій роботі має належати органам самоврядування, чия діяльність за визначенням має бути публічною та покликаною розв'язувати стратегічні проблеми муніципального рівня.

Отже, основним завданням діяльності комунікаційних підрозділів є створення доброзичливого ставлення населення до державних, громадсько-політичних, господарсько-економічних та інших інститутів суспільства (функція інформування та репрезентаційна), а також функції, пов'язані з обробкою інформації та запитів від громадян, моніторинг громадських настроїв.

Загалом робота комунікативних служб у всіх її проявах стане ефективною лише за умови, коли органи влади, отримуючи повну інформацію про суспільну думку, будуть використовувати її в ролі органічно вбудованої частини як у процес прийняття державних рішень, так і в механізм діяльності самоврядних органів.

Одним з головних критеріїв демократії в країні є доступ громадян до інформації, на що неодноразово звертає свою увагу міжнародне співтовариство. Виокремлюється цілий комплекс проблем, що заважають забезпеченню доступу громадян до інформації. Основна з них – це

невиконання державними органами влади норм законодавства про відкритість державного управління.

2.4. Комунікативна діяльність органів виконавчої влади та місцевого самоврядування

Розгляд функціональних повноважень та основних напрямів діяльності місцевих органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування свідчить про сформованість у цій системі мережі підрозділів, функціями яких є налагодження прямих і зворотних зв'язків із громадськими організаціями, громадянами, засобами масової інформації, іншими державними і недержавними установами, творчими спілками тощо. Але ці важливі комунікативні канали використовуються не на повну потужність, здебільшого для інформування населення, а не для встановлення двостороннього комунікативного зв'язку. Причини такого становища полягають у відсутності чітко визначених принципів і функцій комунікативної діяльності; недостатній забезпеченості системи місцевих органів влади фахівцями-професіоналами у сфері комунікації; недооцінці значення внутрішніх комунікацій; дублюванні функцій і повноважень різними підрозділами; недосконалому плануванню комунікативної діяльності, що не враховує стратегічні цілі органів влади, можливості дієвого контролю результативності проведених заходів та ін. З огляду на це, пропонується запровадження технології – маркетинговий PR у діяльність місцевих органів влади, виокремлення принципів і функцій маркетингових комунікацій як пріоритетних з метою їх подальшої інтеграції у загальну систему управління комунікативною діяльністю інших суб'єктів державного управління й місцевого самоврядування.

Головними завданнями інформаційної системи органів державного та управління місцевого самоврядування в робочому режимі функціонування є:

- забезпечення представницької та управлінської діяльності сільської, селищної, міської ради, їх виконавських органів (апаратів) та виконавчої діяльності органів державної влади;
- забезпечення управлінської діяльності голови та виконавчих органів місцевого самоврядування, голови та структур органів державної влади;
- забезпечення інформаційної взаємодії органів публічного управління та громади;
- забезпечення інформатизації органів державного управління і місцевого самоврядування.

Аналіз та узагальнення зарубіжного досвіду щодо побудови відносин між державою і суспільством, зокрема Канади, Нідерландів, США, дозволив визначити перспективні напрями вдосконалення механізмів комунікативної діяльності місцевих органів влади в Україні:

- посилення прозорості діяльності владних органів та наближення їх до громадян-споживачів публічних послуг;

- формування організаційно-правових умов для розвитку діалогу між владою і громадськістю; перехід до партнерського співробітництва;
- підвищення відповідальності публічних службовців за якість надання публічних послуг; запровадження інтегрованих комунікативних технологій і принципів маркетингу в діяльність владних установ;
- зміцнення зв'язку професійного навчання і виховання публічних службовців із процесами демократизації управління тощо.

2.5. Комунікації із засобами масової інформації

Досягнути якісних змін у публічному управлінні неможливо без застосування як зовнішнього так і внутрішнього PR. Основна задача PR в органах публічного управління і, зокрема, державного PR – створення образу компетентного й ефективного керівництва, що має сильну владу і здатне вирішувати проблеми, що стоять перед ним, не порушуючи конституційних прав громадян на одержання повної і достовірної інформації, забезпечувати підтримку громадськістю курсу уряду, передусім через позитивне інформування його діяльності [12, с. 148].

Протягом останнього десятиліття в Україні досить багато говорять та пишуть про PR – як специфічну комунікативну практику, що спрямована на досягнення взаєморозуміння ідоброзичливих, довірливих стосунків між громадськими суб'єктами, якими виступають окремі індивіди, групи людей, народ в цілому, а також різноманітні організації та виробничі структури.

В Україні першою такою практикою було використання політичного піару як поєднання пропаганди й так званого чорного PR. Тоді за основну ціль поставили агітацію за окремого кандидата у партію, а одночасно намагалися забруднити конкурентів у очах населення. Крім того, саме в цей час почалось започаткування широкого залучення практики скандалів і виправдань. Інструментом PR стали ЗМІ та засоби друкованої агітації, пропагандистські, викривальні й наклепницькі матеріали [4, с. 16].

Власне, в цьому і полягає завдання політичного PR – завоювати виборця. Завдання політичного PR – створення атмосфери довіри окремих індивідів, соціальних груп до органів державної влади, муніципальних органів, а також до політичних партій, фракціям у представницьких органах влади, громадсько-політичним організаціям. Це та сфера діяльності, в якій потрібні виняткові навички фахівця, досвід, організаторські здібності, інтелект і, безумовно, творчий підхід. Політичний PR має велике значення, як у період проведення передвиборчих кампаній, так і в самому процесі виборів: до виборів не буває багато часу. В Україні PR є, з однієї сторони, достатньо новою сферою діяльності, а з іншої – доволі розвинутою галуззю, яка на сьогодні оцінюється в нашій державі десятками, а інколи й сотнями мільйонів доларів. Таке швидке зростання тенденції популярності PR в Україні спричинене як активним впровадженням західної парадигми ведення бізнесу і політики (зовнішній чинник), а також і розумінням вітчизняною

елітою потреби використання конкурентоспроможних технологій в багатьох галузях життєдіяльності населення (внутрішній чинник) [19, с. 467].

Висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування: форми і порядок висвітлення. Висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування повинне здійснюватись на підставі Закону України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 49, ст. 299). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-вр#Text> (Див. Додаток А даного посібника).

2.6. Комунікації з громадськістю

Паблік рілейшнз або зв'язки з громадськістю – одна із функцій менеджменту та комунікативних технологій що інтенсивно розвивається. Спеціалісти нового класу – консультанти з PR технологій повинні вміти кваліфіковано оцінювати відношення з громадськістю, аналізувати комунікативні потоки будь якої структури для налагодження позитивних відносин між структурою і її громадськістю.

Можна виділити кілька видів діяльності, на стику яких зародилися вітчизняні PR: реклама, журналістика, участь у виставках, пряме поштове розсилання, проведення корпоративних вечірок, семінарів.

Фахівці з PR сформулювали наступні критерії ефективної комунікації: корисність, повнота і точність, достовірність, своєчасність, чіткість і зрозумілість викладу, переконування. Відкритість та прозорість сучасного публічного простору примушує шукати креативні підходи до ефективних комунікацій як в середині самої системи державного управління, так і зовні, із суспільством. Ці підходи мають ґрунтуватися на певних параметрах успіху:

- увага – означає наскільки повідомлення притягує увагу потенційних споживачів, до кого спрямовано, хто його використовує;

- ідентифікація – відбувається тоді, коли результатом впливу повідомлення на аудиторію є утворення у свідомості його отримувачів відповідного ланцюжка «повідомлення – джерело повідомлення – організація чи установа, якої воно стосується». Відсутність такого ланцюжка породжує те, що дослідники називають «сліпою комунікацією», коли не відбувається усвідомлення хто і з якого приводу інформує;

- позитивний інтерес – з'являється тоді, коли комунікація будується переважно на позитивних емоціях;

- довіра – джерело і зміст інформації повинні викликати довіру з боку цільової аудиторії, довіра виникає тоді, коли більше й краще поінформований, а сучасні інформаційні технології дають для цього великі можливості тільки треба ними вміло користуватися;

- доступність – зміст інформації подається в зрозумілій формі, чітких поняттях, з конкретними цілями, близькими до потреб аудиторії задля стимулювання уваги, інтересу, сприйняття змісту;
- асоціативність – знакова система повідомлення, чи обрана символіка повинні викликати певні асоціації у конкретної аудиторії;
- динамізм – повідомлення має бути активним для того, щоб заставити аудиторію відповідним чином сприймати чи діяти, оскільки всі, без виключення, комунікації впливають на їх учасників на трьох рівнях: когнітивному – сфера свідомості; конативному – сфера підсвідомості; афективному – сфера установок [18, с. 17].

2.7. Форми і методи консультацій з громадськістю

Консультації. Публічні консультації – стратегія, опрацьована для залучення широкої громадськості та побудови суспільної довіри до політики органу місцевого самоврядування.

Це процес комунікацій між органами влади та громадянами (зацікавленими сторонами), за допомогою якого обидві сторони стають поінформованими про різні перспективи та пропозиції які надають можливість громадянами впливати на зміст рішень органів місцевого самоврядування.

Консультації передбачають комплексний розгляд різних поглядів усіх зацікавлених сторін і відсутність заздалегідь чітко визначеного результату.

Можна визначити такі основні цілі проведення консультацій:

- залучати громадян до процесу планування для визначення цілей розвитку громади;
- інформувати громаду про можливість участі громадян у процесі ухвалення рішень;
- підтримувати зв'язок з громадськістю для оцінювання впливу заходів, які проводять органи місцевого самоврядування, на рівень життя громади;
- інформувати громадян про досягнення в діяльності органів місцевого самоврядування, а також про майбутні заходи;
- підвищувати рівень знань громадян щодо зобов'язань органів місцевого самоврядування та висловлювати альтернативні розв'язання проблем.

Консультація – двосторонні відносини, в яких відбувається зворотний зв'язок між громадянами та органами місцевого самоврядування. Передбачає попереднє визначення питання, щодо якого громадянам запропоновано висловити свою думку.

Письмові консультації – процес надання порад або рекомендацій у письмовій формі на чітко задану тему/питання. Письмові консультації розглядаються як підготовчий етап до моменту ухвалення рішення для залучення якомога більшого кола людей і громадських організацій. Письмові

консультації дають змогу запискою (стислою за формою), брати участь у зворотному зв'язку з урядом та органами державної влади всім без винятку. Після завершення терміну письмових консультацій відповідні структурні підрозділи (які відповідали за опрацювання самого консультаційного документа) опрацьовують та аналізують усі отримані відповіді. За їхніми результатами готують звіт для громадськості про врахування коментарів і пропозицій, що надійшли, і вносять зміни до проекту урядового рішення.

Дискусії. Дискусія (від латинського *discussio* – розгляд, дослідження) – це обговорення компетентними особами певної проблеми або групи питань чи одного дуже важливого питання з метою його вирішення з намаганням дійти згоди, знайти єдине вірне рішення, з метою досягнення істини. Мовно-жанрові ознаки дискусії добре простежуються у зіставленні її з полемікою.

Дискусію як вид ділового спілкування нерідко ототожнюють з полемікою та спором. Однак, на відміну від спору, дискусія не веде до конфронтації, не роз'єднує, а з'єднує. Дискусія передбачає управлінське спілкування людей на основі доказів та аргументів з метою пошуку істини шляхом всебічного співставлення різних думок. Суть дій в дискусії полягає в захисті чи запереченні тези.

При висуванні тези учасники дискусійного діалогу мають виходити з трьох технологічних умов:

- теза має бути чітко сформульована і зрозуміла опоненту;
- теза має залишатися незмінною в ході всього діалогу;
- теза не повинна містити логічних протиріч.

Дискусія перед її керівником ставить три групи завдань:

- завдання по відношенню до проблеми;
- завдання по відношенню до результату;
- завдання по відношенню до кожного окремого учасника.

Вимоги до організатора дискусії:

- вміння сформувати довіру до себе;
- продемонструвати комунікабельність;
- здатність до «відкритого типу діалогу»;
- компетентність, авторитет та доброзичливість;
- вміння виявити порядність;
- зацікавленість та коректність у спілкуванні.

Психотехнічні функції організатора зводяться до наступних:

– вміння співставляти різні думки, виокремити протиріччя, спірне питання, підтвердити законність предмета дискусії, сформулювати протиріччя як проблему;

– підтримувати обстановку критичності, стимулювати проникнення вглиб поставленої проблеми, здійснювати нейтралізацію некоректних дій;

– слідкувати за регламентом, спрямовувати дискусію в потрібне русло.

Дискусія пов'язана з організованістю, упорядкованістю, колективною діяльністю з'ясування істини. Засобами дискусії виступають не думки, а обґрунтовані позиції.

Основні риси дискусії як виду комунікації:

– суб'єктна структура дискусії така ж, як і в спорі, але її суб'єкти представлені партнерами, співавторами в колективному обговоренні спірного положення;

– позиції сторін можуть бути не тільки взаємовиключними, але й взаємодоповнюючими одна одну;

– метою обговорення виступає не спростування тези опонента, а встановлення міри істинності та помилковості кожної тези;

– дискусія характеризується як форма обговорення предмету на рівні сутності;

– обговорення спірного положення пов'язане із всебічним аналізом, колективною діяльністю, формуванням спільної думки;

– в процедурному відношенні дискусія організована та регламентована;

– предметне поле обговорення в дискусії розвивається під дією процесу обміну думками по мірі з'ясування предмету розбіжності;

– дискусія може бути визначена як форма науково-пізнавальної діяльності;

– на відміну від спору з його конфліктністю і протилежністю думок дискусія веде до компромісу, підведення тез під спільну основу, формулювання спільних позицій.

Коментар (від лат. *commentārium* – записки, тлумачення):

– тлумачення певного тексту або книги;

– додаток у кінці книги, примітки по тексту в підрядкових виносках з поясненням окремих місць, термінів та виразів;

– роз'яснювальний або критичний коментар з приводу яких-небудь подій, явищ (використовується переважно у ЗМІ);

– запис користувача вебсайту, що висловлює його ставлення до інформації, розміщеної на певній сторінці. Розміщується, як правило, за допомогою вебзнарядь знизу коментованої інформації.

В загальному сенсі коментар – усна або письмова ремарка, переважно пов'язана з додатковою інформацією, зауваженням або твердженням. Коментар може позначатися аббревіатурами: латинською *N.B.* (*nota bene* – поміть добре, зверни увагу) або англійською *obs.*: від *observation* – в значенні анотація або від *obsolete* – застарілий. Термін коментар може мати різні значення в залежності від конкретних галузей застосування.

Робочі групи (цільова, виробнича) – формальна група, яка складається з осіб, які разом працюють над одним спільним завданням; створюється з метою ефективного розподілу роботи і вирішення важливих питань.

Зустрічі з громадськістю. Публічне громадське обговорення передбачає організацію і проведення публічних заходів: конференцій, форумів, громадських слухань, засідань за круглим столом, зборів, зустрічей (нарад) з громадськістю; інтернет-конференцій, відеоконференцій.

Питання, які повинні бути винесені на громадське обговорення. В обов'язковому порядку проводяться консультації з громадськістю у формі

публічного громадського обговорення та/або електронних консультацій з громадськістю щодо проектів нормативно-правових актів, які:

- стосуються конституційних прав, свобод та обов'язків громадян;
- стосуються життєвих інтересів громадян, у тому числі впливають на стан навколишнього природного середовища;
- передбачають провадження регуляторної діяльності у певній сфері;
- визначають стратегічні цілі, пріоритети і завдання у відповідній сфері державного управління (у тому числі проекти державних і регіональних програм економічного, соціального і культурного розвитку, рішення стосовно їх виконання);
- стосуються інтересів територіальних громад, здійснення повноважень місцевого самоврядування, делегованих органам виконавчої влади відповідними радами;
- визначають порядок надання адміністративних послуг;
- стосуються правового статусу громадських об'єднань, їх фінансування та діяльності;
- передбачають надання пільг чи встановлення обмежень для суб'єктів господарювання та інститутів громадянського суспільства;
- стосуються присвоєння юридичним особам та об'єктам права власності, які за ними закріплені, об'єктам права власності, які належать фізичним особам, імен (псевдонімів) фізичних осіб, ювілейних та святкових дат, назв і дат історичних подій;
- стосуються витрачання бюджетних коштів (звіти головних розпорядників бюджетних коштів за минулий рік).

На обговорення виносяться не лише проекти нормативно-правових актів, а й проблемні питання державної політики для обговорення варіантів їх вирішення (політичні документи).

Планування консультацій з громадськістю.

Річний орієнтовний план проведення консультацій з громадськістю органу виконавчої влади:

- складається з урахуванням Програми діяльності Уряду, Програми соціально-економічного розвитку, плану законопроектних робіт, регіональних програм, плану роботи органу виконавчої влади;
- затверджується до початку року, оприлюднюється на офіційному веб-сайті органу виконавчої влади та в інший прийнятний спосіб;
- повинен бути обговорений з громадськістю, громадською радою.

Річний орієнтовний план проведення консультацій з громадськістю має містити:

- назви проектів нормативно-правових актів, актуальні питання державної політики, які планується винести на обговорення;
- пропонувані способи проведення консультацій щодо визначених питань;
- орієнтовні строки проведення консультацій для кожного питання;

– контактні дані підрозділу органу виконавчої влади, відповідального за проведення консультацій з громадськістю, та підрозділу який може надати фахові консультації.

У разі коли пропозиція щодо проведення консультацій надійшла не менш ніж від 3 інститутів громадянського суспільства, такі консультації проводяться обов'язково.

Консультації з громадськістю проводяться у формах:

безпосередні форми:

– публічне громадське обговорення;

– електронні консультації з громадськістю:

опосередкована форма:

– вивчення громадської думки.

Загальні збори – це зібрання, на яке скликаються всі члени спільноти для прийняття рішень з питань самоорганізації спільноти. Також вищий керівний орган організацій, створених спільнотами. Рішення загальних зборів, як правило, фіксуються протоколом.

Загальні збори громадян є найдавнішою формою демократії. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» загальні збори це зібрання всіх чи частини мешканців села (сіл), селища, міста для розв'язання питань місцевого значення.

Загальні збори громадян за місцем проживання є формою їх безпосередньої участі у розв'язанні питань місцевого значення. Законодавець не наділив загальні збори правом приймати місцеві нормативні акти, але потенційно це найсильніша за рівнем впливу на місцеву владу форма безпосередньої демократії.

Порядок проведення загальних зборів громадян за місцем проживання визначається Законом України «Про місцеве самоврядування», Постановою Верховної Ради «Про затвердження Положення про загальні збори громадян за місцем проживання в Україні» та статутом територіальної громади.

Загальні збори громадян скликаються за місцем проживання громадян (села, селища, мікрорайону, житлового комплексу, вулиці, кварталу, будинку та іншого територіального утворення) для обговорення найважливіших питань місцевого життя.

Рішення загальних зборів громадян повинні враховуватися органами місцевого самоврядування в їх діяльності.

У роботі зборів мають право брати участь громадяни, які досягли 18 років і постійно проживають на відповідній території. У зборах не беруть участі громадяни, визнані судом недієздатними, особи, яких утримують в місцях позбавлення волі, а також особи, які знаходяться за рішенням суду в місцях примусового лікування. У роботі зборів можуть брати участь депутати рад органів місцевого самоврядування, представники державних органів, трудових колективів, об'єднань громадян.

Збори скликаються за необхідністю, але не менш як один раз на рік і є правомочними за наявності на них більше половини громадян, які

проживають на відповідній території і мають право брати участь у зборах, а в разі скликання зборів (конференції) представників громадян – не менш як двох третин представників відповідних територіальних утворень.

Рішення зборів, прийняті в межах чинного законодавства, є обов'язковими для виконання органами територіальної самоорганізації громадян, усіма громадянами, які проживають на відповідній території.

Загальні збори громадян скликаються за місцем проживання громадян (села, селища, мікрорайону, житлового комплексу, вулиці, кварталу, будинку та іншого територіального утворення) для обговорення найважливіших питань місцевого життя (Постанова ВРУ від 17.12.1993 р. «Про затвердження Положення про загальні збори громадян за місцем проживання в Україні»).

Опитування.

Опитування громадської думки. З метою підвищення ефективності взаємодії з громадськістю необхідно проводити вивчення громадської думки з актуальних питань місцевого розвитку. Опитування громадської думки – процес, коли ставлять визначеній цільовій групі певний набір попередньо перевірених питань. Метод використовують для збору фактичної інформації щодо ставлення громадян до певної проблеми. Результати опитування використовують для визначення та оцінки державних послуг. Опитування можуть проводитися телефоном, через особисті зустрічі та поштою.

Вивчення громадської думки може відбуватися за допомогою таких інструментів:

- проведення соціологічних досліджень та спостережень (опитування, анкетування, контент-аналіз інформаційних матеріалів, фокус-групи);
- проведення експрес-аналізу коментарів, відгуків, інтерв'ю, інших матеріалів у пресі, на радіо та телебаченні для визначення позиції різних соціальних груп;
- опрацювання та узагальнення висловлених у зверненнях громадян зауважень і пропозицій;
- проведення аналізу цільової інформації, що надходить до спеціальних скриньок.

Обговорення з цільовими групами.

Цільові аудиторії – це групи людей, що впливають на досягнення вашої мети або на вашу репутацію. Формування в такі групи, іншими словами сегментація, відбувається за певними спільними ознаками:

- стать, вік, географія;
- соціально-економічні характеристики: освіта, кар'єра, рівень доходу (платоспроможність);
- інтереси: хобі, спільноти, медіа, які читають\дивляться.

Консультації з громадськістю – важливий механізм забезпечення відкритості та прозорості діяльності органів влади. Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 996 від 3 листопада 2010 р.

Консультації з громадськістю проводяться з метою залучення громадян до участі в управлінні державними справами, надання можливості для їх вільного доступу до інформації про діяльність органів виконавчої влади, а також забезпечення гласності, відкритості та прозорості діяльності зазначених органів.

Проведення консультацій з громадськістю сприяє налагодженню системного діалогу органів виконавчої влади з громадськістю, підвищенню якості підготовки рішень з важливих питань державного і суспільного життя з урахуванням громадської думки, створенню умов для участі громадян у розробленні проектів таких рішень.

Відповідно до Порядку проведення консультацій з громадськістю, на підставі пропозицій структурних підрозділів органу публічного управління та громадської ради при ньому щорічно затверджується орієнтовний план проведення консультацій з громадськістю.

Консультативні групи – вибрані учасники беруть участь в обговоренні для ухвалення рішень з визначеної теми. Завдання групи мають бути чітко визначені та доведені до відома всіх зацікавлених сторін. Консультаційні групи складаються з представників громадськості, призначених органами місцевого самоврядування для забезпечення широкого представництва різноманітних груп та організацій форуму для консультацій на постійній основі. Завдання групи мають залежати від рівного бути чітко визначені та доведені до відома всіх зацікавлених сторін.

Відкриті засідання.

Громадські слухання (форум). Громадські форуми (слухання) – широке обговорення групами інтересів та представниками громадянського суспільства певної сфери політики. Громадський форум – є певною рамкою для спільного обговорення й опрацювання визначеного питання та забезпечення широкого кола громадськості. Основне завдання форуму – сформулювати компетентне громадське судження шляхом розвитку і стимулювання певного типу дискусії.

Громадські слухання – це офіційне засідання міської (селищної, сільської, районної) ради, органу місцевої влади чи місцевого самоврядування, на якому депутати та посадові особи знайомляться з думками, враженнями, зауваженнями та пропозиціями мешканців міста (села, селища, району) з проблеми чи заходу, які орган влади збирається реалізувати.

Учасниками громадських слухань можуть бути:

– працівники відповідних служб (можливо, і ті, які сьогодні вже не працюють, але мають великий досвід та авторитет), які є фахівцями з питань будівництва, благоустрою, торгівлі тощо, тобто з питань, які виносяться на обговорення;

– представники громадських організацій, місцевих осередків політичних партій;

– представники органів самоорганізації населення, адже вони постійно контактують безпосередньо з мешканцями і найкраще знають їхні потреби та настрої;

- представники засобів масової інформації;
- інші зацікавлені категорії населення міста.

Кожен може взяти участь у громадських слуханнях – як фізична особа, так і представник тієї чи іншої організації.

На відміну від усіх інших форм громадської участі, громадські слухання проводяться безпосередньо перед тим, як влада приймає те чи інше рішення.

Конференція, семінар. Конференція – великі засідання тривалістю один чи декілька днів, присвячені одному ключовому питанню або темі, поділений на вузчі питання.

Семінар – форма групової роботи за активною участю запрошених, мета якої – обмін інформацією з певної теми. Процеси планування та проведення конференцій і семінарів досить схожі між собою. Єдина різниця – тривалість обговорення, а відтак – кількість проблем/питань, винесених для дискусії. Якщо на конференції учасників залучено до обговорення комплексної проблеми (яку оцінюють з погляду правових, інституційних та організаційних аспектів), то на семінарі тему дискусії сформульовано вузче. Заходи мають досить обмежені результати (і в основному спрямовані на інформування про певну проблему, аніж на вироблення спільного рішення (варіантів).

Інтернет-конференція – процес інтерактивного обговорення в мережі Інтернет певного питання/проблеми. Інтернет-конференції можуть проводитись із залученням широкого загалу або передбачити залучення визначеного кола зацікавлених сторін. Оголошення про проведення інтернет-конференції розміщують на сайтах органів місцевого самоврядування або на громадських сайтах, які користуються найбільшою популярністю серед громади. Єдиною відмінністю від звичайної конференції є її інтерактивний характер.

Засідання круглих столів. Круглий стіл – форма публічного обговорення тих чи інших питань, якій притаманні певний порядок і черговість висловлювань його учасників, а також рівні права і позиції всіх присутніх. «Круглий стіл» – традиційне ділове обговорення. Учасники такого обговорення часто сидять за столом, що має округлу форму. В сучасному розумінні термін вживається з ХХ століття, але має давню історію, використовувався в англо-нормандських історіях про короля Артура.

Збори – зустріч, зібрання членів якого-небудь колективу, організації з метою обговорення або проведення чого-небудь.

Дебати (від французького *debattre* – сперечатися) – це представлення своїх ідей, поглядів, концепцій, програм, свого бачення розв’язання найважливіших державних, громадських проблем на протиположній стороні (учаснику дебатів).

Дебати призначені для обміну думками в публічній формі (на зборах, засіданнях, конференціях). Їх мета – це з'ясування відносин учасників обговорення до загальних тез виступу.

Публічні слухання – комунікативний захід за участю зацікавлених представників широкого загалу громадськості та зацікавлених сторін, що передбачає обговорення, розгляд певного рішення (концепції, програми, тощо).

Оцінка зацікавленими сторонами – цей метод дає змогу здійснити оцінку політики зацікавлених сторін та інституцій громадянського суспільства. Результати містять аналіз наявної політики розвитку громади та рекомендації або пропозиції щодо змін.

«Круглий стіл» – одна з форм суспільного обговорення ідей, питань, які стосуються широкого кола громадськості.

Відкриті години – дають змогу громадянам на регулярній основі зустрічатися та розмовляти з розробниками політики функціонування та розвитку громади.

Фокус-групи. Вивчення громадської думки може відбуватися через фокус-групи та анкетування. Фокус-групи – структурований процес збору інформації, коли спеціально відібрані учасники забезпечують зворотний зв'язок щодо конкретних політичних рішень, проектів, питань. Фокус-група дає змогу здійснити глибинний аналіз і визначити спектр поглядів щодо конкретного питання. Фокус-група охоплює від восьми до десяти осіб, робота яких здійснюється за допомогою конкретного професійного фасилітатора. Фасилітатор керує комунікаційним процесом для вироблення та ухвалення спільного рішення, допомагає учасникам чіткіше ідентифікувати проблемні питання та схвалювати рішення за допомогою координації конструктивної спільної діяльності.

Анкетування – це процес заповнення зацікавленою стороною спеціальної форми (опитувальника) для визначення думки з певного питання. Анкетування, спрямоване на отримання зворотного зв'язку від громадян щодо певної ініціативи консультування, уряду чи рівня задоволення його послугами, орган державної влади може проводити безпосередньо (наприклад, за допомогою розміщення низки питань на сайті адміністрації) або замовляти.

Питання для самоперевірки знань:

Які основні задачі консультацій з громадськістю?

Назвіть основні компоненти комунікаційного плану органу публічного управління.

В чому полягає сутність і зміст інформаційного повідомлення?

В чому полягають основні цілі та завдання комунікацій з громадськістю?

У чому полягає специфіка зв'язків з громадськістю в органах державної влади та в органах місцевого самоврядування?

Які основні форми, методи та інструменти комунікацій з громадськістю Вам відомі?

Висвітлення діяльності органів публічного управління як інструмент комунікації.

Обґрунтуйте необхідність проведення громадської експертизи актів органів публічного управління.

Визначте перелік питань, які могли б бути предметом громадських слухань, місцевих ініціатив, загальних зборів громадян.

Подумайте над структурою звіту про вивчення громадської думки.

Вкажіть основні цілі використання PR – в державному управлінні та місцевому самоврядуванні.

В чому полягає сутність та зміст інтернет-конференцій як інструмента комунікації?

Тема 3. Комунікаційні технології у публічному управлінні

3.1. Кризові комунікації

Розробка кризової стратегії.

На випадок непередбачених ситуацій необхідно обов'язково мати *план кризових комунікацій*.

1. Створення групи «швидкого реагування» – ті, хто уповноважені говорити від вашого імені. По 2 додаткових контакти від кожної людини, аби додзвонитися до неї будь-де (він приватний, є тільки у керівника кризових комунікацій).

2. Аналіз ризиків: які складні запитання до вас є, що ви робити, що зупинити кризу, які слабкі сторони чи будуть на нас атаки? Це репутаційні ризики. Створіть таблицю: зліва ризики, справа – відповіді на них.

3. Визначення ключових повідомлень: як я можу поінформувати свою аудиторію.

4. Розуміння та моніторинг медіа та ситуації: наприклад, щодня заходьте на сайт ВООЗ і збирайте інформацію та вирішуйте, як ви будете поширювати її. Аналізуйте свої помилки щотижня.

5. Залучення партнерів.

Базові принципи управління кризовими ситуаціями:

- консультації 24/7;
- уточніть ситуацію;
- одразу комунікуйте;
- із загального на персональний рівень;
- надавайте коректну інформацію;
- залучіть прихильників.

Спікером може бути галузевий професіонал (наприклад, юрист, надзвичайник) або керівник. Вони можуть бути спікерами з різних тем. Визначте їх до початку кризи.

8 правил кризових комунікацій – поради для місцевого самоврядування (Лариса Мудрак, президентка Win Win Communications, партнерка з розвитку FBN Україна).

Вибудуйте довіру, залучайте людей до ваших дій і ваших рішень. Для цього всі соціальні мережі, усі соціальні зв'язки повинні працювати для вас. Ваша щоденна поява у живому форматі (сьогодні це відео) вибудовує глибокий рівень довіри. Адже люди зараз, як ніколи, потребують інформації – що робити, як їм поводитися, де шукати достовірну інформацію.

Комунікуйте системно. Очільники громад повинні мати «аптечку комунікацій» – план дій і ланцюжок комунікацій. Ви маєте знати, як, з ким, якими спільнотами в першу чергу комунікувати.

Говоріть правду. Говоріть про ситуацію правду: що ви встигли, а що не встигли зробити. Зараз дуже високий запит на інформацію. Соцмережі, телефони, імейли, чати – все це лідери мають використовувати.

Висловлюйте емоції. Погані новини повідомляти також треба, але намагайтеся повідомляти їх за один раз і коротко, а головне – будьте емпатичними, висловлюйте свої емоції, співчуття, жаль. А також – висловлюйте оптимізм. Зараз люди цього потребують найбільше. Криза і карантин демонструють, що все напускне минає, а справжність виходить на перший план.

Показуйте позитивне налаштування. Зараз важливе тверезе, спокійне прийняття реальності, глибоке переконання, що «і це мине» і життя переможе. Лідери повинні залишатися лідерами, і показувати нові шляхи і нові підходи. Зараз, як ніколи, важлива ваша моральна позиція, ваш оптимізм і ваша впевненість. Ви маєте бути для людей прикладом – лідером, який надихає.

Розповідайте про стан подій у країні. Люди потребують інформації і про загальні ризики у країні. Важливо розуміти, що відбувається. Це головний меседж країни, про який мають знати люди.

Спілкуйтеся з людьми. Не забувайте, що ваша задача – моніторити ситуацію в регіонах і думати, що і як відбувається. Це ви можете дізнаватися від людей. Тому спілкування з громадою різними комунікаційними шляхами – обов'язкове.

Продумуйте план виходу з ситуації, що склалася. Ще один принцип, дуже важливий для лідерів: криза закінчиться і до цього треба готуватися вже. Треба думати і планувати, як повертатися до нормального плину життя. І цей перехід повинен бути дуже плавним. Створюйте план дій вже зараз, продумуйте поетапний вихід з кризи.

3.2. Формування та реалізація комунікаційної стратегії органу публічного управління

Питання реалізації ефективної інформаційної політики в багатьох аспектах базується саме на стратегічних комунікаціях, зокрема у процесах популяризації та формування позитивного іміджу України з метою захисту її політичних, економічних та соціально-культурних інтересів.

Вперше в українському законодавстві термін «стратегічні комунікації» як «скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави» був закріплений у новій редакції Воєнної доктрини України, затвердженій Указом Президента України від 24 вересня 2015 р. № 555/2015 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 р.

Власне поняття «стратегічні комунікації» у процесі еволюції використання набуло різних тлумачень. На думку британського дослідника впливу інформації та громадської думки на майбутні військові конфлікти С. Татхема поняття «стратегічних комунікацій» це «систематична серія стійких та узгоджених заходів, які реалізуються на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях, що дозволяє вивчити цільову аудиторію, визначити ефективні механізми та канали поширення створеного стратегічного нарративу з метою формування та підтримки певного сприйняття процесів та подій» [33].

На думку багатьох вчених важливим напрямом стратегічних комунікацій є публічна дипломатія. Так, Г. Маулана стверджує, що міжнародні відносини, пов'язані з дипломатією, стали основою для розвитку міжнародної комунікації [31]. Аналогічне бачення наслідують і К. Сміт та наводять наступні механізми комунікації на міжнародному рівні: взаємодія з дипломатичним корпусом різних країн, туристична галузь, міграційні процеси, розвиток культурної сфери, зокрема кінематографії, видавництва та ін., навчальний та науковий обмін, розвиток бізнесу на міжнародному рівні, діяльність міжнародних місіонерських та релігійних рухів, політична діяльність та міжнародна благодійна діяльність [3].

Аналізуючи витоки поняття «стратегічні комунікації» та його сутність слід враховувати, що розвиток інформаційних технологій призвів до появи нових суб'єктів та нових викликів в сфері інформаційної безпеки [34]. Американський дослідник М. Тромблі позитивним аспектом стратегічних комунікацій у сучасного розумінні називає можливість ефективного використання інформації для підтримки стратегічних цілей на національному рівні [35].

Застосування принципу довгострокового планування у формуванні стратегічного нарративу сприятиме тому, що стратегічні комунікації посилять всі напрямки реалізації цілей держави. Важливу роль поширення нарративу покладено саме на політичне керівництво [5]. Вирішальне значення результативності стратегічних комунікацій має щоденне фокусування на стратегічному спілкуванні з цільовими аудиторіями з боку керівництва.

Іншими словами жодні інформаційні виклики та загрози не повинні спровокувати зміщення основних пріоритетів інформаційної політики держави [36].

Фактично стратегічні комунікації передбачають динамічний і безперервний зворотній зв'язок з цільовою аудиторією. Важливим аспектом їх ефективності є поширення інформації у вигляді повідомлення чіткого та однозначного змісту, який виключає двозначність та перспективи маніпуляцій щодо неправильного тлумачення, а контексти повідомлення, мають бути чітко зрозумілими, особливо у секторі безпеки та оборони. Тому суттєвим чином стратегічний успіх передбачає співпрацю та взаємоузгодженість дій серед різних учасників процесу з метою формування єдиного правильного напрямку [30].

Метою стратегічних комунікацій є поширення стратегічного нарративу, спрямованого на підтримку довгострокових стратегічних цілей держави. Важливу роль у цьому процесі відіграють політичні лідери країн, які маю можливість використання стратегічно важливих політичних каналів міжнародного спрямування для поширення нарративу [32].

Державна інформаційна політика має відповідати інформаційним викликам та загрозам сьогодення – запроваджувати зміну підходів до управління кризами: перехід від реактивного реагування на кризу до прогнозування та управління ризиками [2].

Історично сформованим є наявність кількох центрів координації системи стратегічних комунікацій відповідно до напрямів діяльності різних гілок влади. Таким чином ми маємо наступні центри генерування стратегічного нарративу та координації висвітлення дій на напрямками: Офіс Президента України, Секретаріат Кабінету Міністрів – виконавча гілка влади, Апарат Верховної Ради – законодавча гілка влади, Апарат Ради національної безпеки і оборони та Міністерство оборони України – сектор безпеки і оборони.

Стратегічні комунікації в публічному управлінні – це:

1) системні комунікації, зорієнтовані на встановлення довіри до держави (органів публічного управління), довготривалих взаємозв'язків між державою та її внутрішніми і зовнішніми аудиторіями, які допомагають досягти визначених стратегічних цілей;

2) особливі принципи управління комунікаційним процесом, що об'єднують, координують, активізують і використовують ресурси та можливості публічного управління, маркетингу, журналістики, соціології, психології, бізнесу й реклами;

3) скоординоване використання комунікативних можливостей та зусиль державних інституцій, спрямованих на просування національних інтересів, політики та цілей держави через використання узгоджених концепцій, стратегій, доктрин і програм, планів, тем, месиджів і продуктів, поєднанні та синхронізовані з діями всіх елементів національної могутності [24].

Під стратегічним сценарієм розуміють опис можливого ходу подій в комунікативному контактi. Він включає в себе наступні параметри:

1. Цільові характеристики спілкування.
 2. Ресурсні характеристики спілкування (визначення засобів, які забезпечують вказані цілі).
 3. Технологічні характеристики комунікації – поетапне відтворення реалізації головної мети після досягнення другорядних.
 4. Функціонально-рольова характеристика процесу спілкування.
- Тут необхідно відповісти на такі запитання:
хто бере участь у процесі обговорення?
хто і кого представляє в діловому спілкуванні?

які ролі виконують учасники ділового спілкування в реальних процесах?

які ролі учасники ділового спілкування можуть виконувати в комунікативному контакті?

Принципи (умови) стратегічних комунікацій.

1. *Зв'язок із довгостроковою національною стратегією (Grand Strategy).* Стратегічні комунікації мають виконувати супровідну роль у реалізації національної стратегії та є важливим компонентом стратегічного управління і розвитку в цілому. Важливе місце має посісти технологія передбачення форсайт як системний інструмент впливу на формування майбутнього. Така технологія базується на узгодженні інтересів усіх стейкхолдерів, передусім еліт, створення консенсусу щодо майбутнього для всього суспільства. Форсайт передбачає можливість вибору варіанта дій залежно від «бачення» майбутнього, тобто фактично спрямований на проектування майбутнього і пошук шляхів його досягнення, а також показує можливі шляхи їх коригування. Відповідно форсайт перестає бути лише сукупністю інструментів прогнозування; він створює реальну можливість формування майбутнього, тобто надає проектну перспективу суспільним змінам.

Отже, стратегічні комунікації є одним із важливих інструментів стратегічного розвитку країни, що ґрунтується на органічному підпорядкуванні різноманітних державних стратегій і програм розвитку, які схвалюються відповідними органами публічного управління, національній (генеральній) стратегії – Grand Strategy та мають бути детально узгоджені за цілями, ресурсами, організаціями з їх реалізації на різних територіальних рівнях.

2. *Кваліфіковане лідерське управління.* Лідери, перші особи країни, регіону, населеного пункту мають залучатися і керувати процесом стратегічних комунікацій, забезпечити інтеграцію комунікативних зусиль та поставити комунікацію в основу своєї діяльності. Успішні стратегічні комунікації – це інтеграція дій, слів та образів – починаються з чітких намірів керівництва. Бажані цілі та результати тісно пов'язані з основним напрямом діяльності, визначеними у відповідному плані/стратегії. Результати, тобто дії і слова мають бути чітко узгоджені з ухваленим планом, до розробки якого також залучаються провідні експерти та фахівці різних галузей і сфер.

Кваліфіковане керівництво забезпечує інтегрування певних інформаційних можливостей для синхронізації тем, меседжів і дій та є процесом створення спільних смислів і забезпечення участі усіх заінтересованих сторін. Інтеграція дає змогу об'єднувати різноманітні інтереси, дії і результати для досягнення стратегічних цілей, тобто з'єднувати в єдине ціле будь-які елементи чи процеси.

Синхронізація дає можливість узгодження і впорядкування у часі різних просторово розподілених дій, навіть таких, що, на перший погляд, між

собою не взаємопов'язані і належать до різних систем. Таким чином, кваліфіковане керівництво полягає в синхронізації інформації і процесів.

Керівники повинні мати чітке розуміння завдань стратегічних комунікацій для досягнення визначених стратегічних цілей у всіх сферах діяльності, у тому числі і щодо матеріально-технічного забезпечення.

3. *Правдивість/правдоподібність.* Дії та інформація, їх сприйняття і пояснення повинні бути правильно інтерпретовані і чітко скоординовані, викликати довіру у визначеної цільової аудиторії та не бути суперечливими для інших цільових аудиторій. Достовірність і послідовність є основою ефективного спілкування, саме вони будуть покладатися на сприйняття точності, правдивості й поваги. Дії, образи та слова мають бути інтегровані та координовані як усередині, так і зовні, без розбіжностей між словами і вчинками або між політикою і діями.

Такий підхід потребує відповідної професійної підготовки, належним чином підготовлених та уважних комунікаторів, які свою діяльність спрямовують на встановлення довіри з цільовими аудиторіями як безпосередньо, так і опосередковано через ключових лідерів та лідерів думок.

4. *Доступність та відповідність цінностям і ментальним уявленням цільових аудиторій.* Глибоке розуміння поглядів, культур, ідентичностей, поведінки, історії, перспектив розвитку соціальних систем. Досвід, культура та знання цільових аудиторій забезпечують контекст, тобто те, що формує їх сприйняття, а отже, і їхню оцінку дій. Має бути розуміння, що моральні цінності, картини світу не є абсолютними, а належать до суспільних та культурних особливостей індивідуумів. Саме аудиторія надає значення, інтерпретує отриману інформацію через призму власного сприйняття. Дії без розуміння цільових аудиторій можуть призвести до критичних непорозумінь і серйозних наслідків.

Розуміння суб'єктивних впливів культури, мови, історії, релігії, навколишнього середовища та інших чинників є надзвичайно важливими та критичними і мають бути покладені в основу розробки стратегії комунікації для відповідного населення. Розбудова відносин і співпраця з міжвідомчими, коаліційними установами, науковими, некомерційними та бізнесовими колами сприятимуть кращому розумінню аудиторії.

5. *Діалог.* Багатосторонній обмін ідеями для встановлення довірливих відносин. Ефективна комунікація вимагає багатостороннього діалогу між учасниками та передбачає активне слухання, залучення та прагнення до взаєморозуміння, що в результаті сприяє довірі. Успіх залежить від побудови й залучення відносин. Успішний розвиток і реалізація комунікаційної стратегії як і розвиток відносин потребують часу, уміння слухання, поваги до культури і довіри.

6. *Масштабність.* Стратегічні комунікації не мають часових та просторових обмежень. Усі дійові особи (суб'єкти стратегічних комунікацій) прямо чи опосередковано є комунікаторами. Усе, про що інформує

відповідний орган публічного управління, як він діє або демонструє бездіяльність свідчить про наміри та приводить до наслідків і очікуваних, і непередбачуваних. Будь-які комунікації повинні мати стратегічний вплив і бути спрямованими на конкретну цільову аудиторію, що передбачає використання різноманітних комунікативних каналів для впливу на неї.

7. *Узгодженість дій.* Стратегічні комунікації є послідовними і повинні бути спільним процесом усіх стейкхолдерів, інтегрованими вертикально (від стратегічного до тактичного рівнів) та горизонтально (між усіма заінтересованими сторонами). На керівників має бути покладено функцію розвитку спроможності у сфері стратегічних комунікацій, координації і синхронізації можливостей та інструментів влади в межах своєї відповідальності, сфер впливу і сфери інтересів для досягнення бажаних результатів. Цей принцип також передбачає залучення й узгодження дій із ключовими лідерами та лідерами думок, які теж мають бути частиною інтегрованої комунікації.

8. *Спрямованість на результат.* Дії, спрямовані на досягнення конкретних результатів, та чітке розуміння і формулювання кінцевого стану, тобто відповідної поведінки конкретної цільової аудиторії. Процеси комунікації, теми, цілі та режими залучення відповідних стейкхолдерів ґрунтуються на політиці, стратегічному баченні, плануванні кампаній та оперативному проектуванні. Стратегічні комунікації – це не один з інструментів у наборі комунікацій, а це поєднання всіх наявних і можливих комунікативних інструментів впливу з діяльністю, що за потреби узгоджується з іншими функціями для отримання бажаного результату.

9. *Правильність вибору аудиторії, повідомлення, часу та місця.* Стратегічні комунікації повинні зосереджуватись на довгострокових кінцевих станах та бажаних результатах. Важливим у цьому процесі є оперативне реагування на зміни умов і можливість виникнення криз, оскільки вони можуть мати стратегічні наслідки. Комунікативна стратегія повинна охоплювати цільові аудиторії за допомогою спеціального повідомлення, яке стосується цих аудиторій. Стратегічні комунікації передбачають більш широке обговорення дій, образів та слів для підтримки політики, загальних стратегічних цілей та довгострокової картини. Проектування стратегічних комунікацій має відбуватись з урахуванням діяльності опонентів, оскільки швидкість та здатність впливати мають передбачатися та прораховуватися. Для окремих цільових аудиторій може існувати обмежена можливість для конкретних повідомлень, що може спровокувати кризу і вплинути на кінцевий результат.

Суб'єкт стратегічних комунікацій повинен залишатися достатньо гнучким для розв'язання конкретних проблем із певними аудиторіями, часто в певні моменти часу, спілкуючись для досягнення найбільшого ефекту. Будь-яке спілкування несе в собі ризик і вимагає запровадження планування антиризикових заходів, а також розвиток культури у сфері стратегічних

комунікацій, що сприятиме проактивності стратегічних комунікацій та мінімізації виникнення криз.

10. *Безперервність*. Проведення належним чином досліджень, аналізів, планування, виконання та оцінювання, що може бути забезпечено розробленим планом дій. Стратегічні комунікації – це безперервний процес досліджень і аналізу, планування, виконання й оцінки. Успіх у цьому процесі вимагає ретельного і постійного аналізу та оцінки і постійного коригування плану дій.

Стратегічні комунікації підтримують стратегічні цілі шляхом адаптації під зовнішні і внутрішні зміни, що відповідно потребує уточнення відповідних планів. Процес стратегічних комунікацій повинен ідеально працювати з більшою динамікою та ритмом, на відміну від опонентів.

Таким чином, можемо узагальнити, що принципи стратегічних комунікацій – це закономірності, відносини та взаємини, на яких ґрунтується їх організація і здійснення в практичному вимірі та які можуть бути сформульовані в певні правила; основоположні ідеї, засади, правила, що є підґрунтям для поведінки всіх суб'єктів стратегічних комунікацій та учасників комуникативного процесу й інформаційних відносин, діяльність яких регулюється законодавством.

Будучи пов'язаними один з одним та в такій якості забезпечуючи дієвість і впорядкованість заходів із планування комуникативної діяльності в публічному управлінні, у принципах знаходить своє відображення об'єктивна вимога закономірностей розвитку та досягнення стратегічних цілей.

Принципами (умовами) стратегічних комунікацій визначено: зв'язок із довгостроковою національною стратегією (Grand Strategy), кваліфікованого лідерського управління, правдивості, доступності та відповідності цінностям і ментальним уявленням цільових аудиторій, діалогу, масштабності, узгодженості дій, спрямованості на результат, правильності вибору аудиторії, повідомлення, часу та місця, безперервності.

3.3. Комунікаційні стратегії у сфері запобігання та протидії корупції, у сфері європейської інтеграції, гендерної рівності

Згідно з теорією та практикою стратегічного планування та управління вказані цілі конкретизуються та деталізуються в системі стратегічних завдань. Стратегічні завдання функції комунікації в публічному управлінні полягають в наступному:

- забезпечення захисту прав громадян з доступу до публічної інформації;
- залучення громадян до участі в управлінні державними та місцевими справами;

- удосконалення технологій публічного управління;

подолання інформаційної нерівності, зокрема, шляхом створення веб-порталів надання адміністративних послуг та обслуговування звернень громадян;

організація надання послуг громадянам і суб'єктам господарювання в електронному вигляді з використанням інтернету та інших засобів, насамперед за принципом «єдиного вікна»;

організація інформаційної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування на базі електронного документообігу з використанням електронного цифрового підпису;

забезпечення функціональної інтеграції інформаційних ресурсів державних органів та органів місцевого самоврядування;

забезпечення передачі та довгострокового зберігання електронних документів, підтримки їх в актуалізованому стані та надання доступу до них.

Кожне з цих стратегічних завдань потребує відповідного ресурсного, нормативно-правового, організаційно-технічного, інформаційно-аналітичного, науково-методичного та іншого забезпечення, а також їх взаємозв'язку за часом та виконавцями.

Відповідно до міжнародної класифікації етапів впровадження комунікативних технологій у зарубіжних країнах можна виділити п'ять основних етапів його становлення:

1) Етап впровадження стратегії комунікації передбачає змістовне наповнення офіційних веб-порталів органів публічної адміністрації, міністерств, комітетів, відомств інформацією про мету їх створення, завдання, функції та основоположні напрями діяльності. Подібні портали органів публічної адміністрації зазвичай є децентралізованими та не об'єднаними в єдиний інформаційно-ресурсний центр. Характеристикою цього етапу є наявність лише одностороннього зв'язку.

2) Етап розвитку, на якому з'являються перші ознаки інтерактивності, виникає можливість отримання довідкової інформації через електронне вікно на офіційному веб-порталі або шляхом надсилання інформаційних запитів на електронну адресу органу публічної адміністрації; виникає можливість отримання зразків деяких довідок та бланків. Таким чином, на відповідних веб-порталах органів публічної адміністрації виникають можливості двостороннього спілкування.

3) Третій етап передбачає повноцінну інтерактивність користувачів веб-порталів та органів публічної адміністрації, тобто встановлює можливість здійснення деяких операцій безпосередньо в онлайн-режимі. Наприклад, виникає можливість сплати штрафів, замовлення паспортів, продовження дії деяких ліцензій і патентів тощо. Цей етап передбачає необхідність створення спеціальних веб-порталів для надання адміністративних послуг суб'єктами публічної адміністрації всіх рівнів.

4) Четвертий етап передбачає створення об'єднаних порталів міністерств, комітетів, служб тощо, за допомогою яких можливим стане здійснення будь-яких видів інтернет-операцій, для отримання яких раніше

необхідно було звертатися безпосередньо до певного органу публічної адміністрації.

5) На п'ятому етапі відбувається створення електронної системи публічної адміністрації на основі єдиних стандартів, а також урядового порталу як єдиної точки доступу для отримання будь-яких адміністративних послуг (як для громадян, так і для бізнесу). Цей етап передбачає наявність порталу, що інтегрує весь комплекс адміністративних послуг і забезпечує доступ до них, виходячи з потреб і функціональних аспектів, а не з існуючої структури департаментів чи інших відомств.

3.4. Комунікаційні стратегії громад: мета, завдання, інструменти, методологія розробки та прийняття

Оскільки основоположним стратегічним документом для ОТГ є Стратегія розвитку, комунікаційна стратегія є допоміжною для її реалізації та спирається на визначені в ній цілі та завдання. Комунікаційна стратегія має сприяти результативній роботі органу місцевого самоврядування та жителів громади в напрямку створення комфортних умов та досягненню ними цілей і завдань, що впроваджуються в рамках Стратегії розвитку територіальної громади, Програми соціально-економічного розвитку та інших проектів і програм, що реалізуються на території громади.

Варто наголосити, що комунікаційна стратегія, це той документ, який важливо розробляти залучаючи усі зацікавлені сторони (представників влади, активної громадськості, місцевого бізнесу та експертів), використовуючи усі можливі партисипативні інструменти місцевої демократії. Ця залученість формує почуття причетності до процесу управління громадою і відчуття власної відповідальності за життя громади. Лише в результаті спільної та кропіткої роботи може з'явитися той продукт, який дійсно працюватиме на зростання громади, а не просто покращуватиме статистику та звітність щодо розроблених стратегічних документів громади.

Питання комунікації дуже важливий аспект життя об'єднаної територіальної громади (ОТГ). Але тут важливо не забувати, що ця комунікація не повинна зводитись тільки до процесу інформування громадськості про вже прийняті рішення чи реалізовані проекти.

Комунікація – це функція управління, ефективний управлінській засіб формування, розвитку та реалізації заходів необхідних для досягнення поставлених цілей у громаді. Тому комунікативна діяльність має застосовуватися стратегічно, бути продуманою, систематичною, регулярною та належно контролюватися. Стратегічна комунікація – це зв'язок правильного меседжу (послання) з відповідною цільовою аудиторією релевантним способом.

Комунікація – це двосторонній процес, і для успішного спілкування необхідний підхід, орієнтований на аудиторію, який забезпечує чуйний зворотний зв'язок, певну (краще – бажану реакцію), адаптацію

управлінського рішення та дій, а не односторонню передачу інформації. Стратегічні комунікації – це складова управлінської технології, при якому комунікації стають інструментом або засобом досягнення цілей (поточних чи майбутніх) та реалізації завдань публічного управління для налагодження конструктивного діалогу та партнерства в громаді між владою, громадськістю та бізнесом. Ще одним важливим аспектом є те, що стратегічні комунікації – це ще й діяльність з вивчення громадської думки, метод залучення громадськості до процесу прийняття рішень на локальному рівні, моніторинг настроїв у громаді, а також забезпечення міжособистісного діалогу між керівниками та жителями громади.

Комунікаційна стратегія, зазвичай, представлена в якості внутрішнього документа, повинна служити керівництвом для будь-якої діяльності в галузі засобів масової інформації та зв'язків з громадськістю, якою займається організація. але варто пам'ятати, що цей документ є «живим та гнучким», що це означає: його можна доповнювати, змінювати, адаптовувати до змін та потреб, які є на часі в громаді. Комунікаційна стратегія повинна працювати для розвитку громади, а не лежати на полиці сільського голови як «продукт» проекту чи навіть спільної діяльності усіх зацікавлених сторін.

В основі комунікаційної стратегії громади завжди є головна ідея та концепція позиціонування, яку орган місцевого самоврядування (далі – ОМС) повинен донести до ключових (цільових) аудиторій.

Завдання комунікаційної стратегії:

- домовитися про спільне бачення – погодити, як саме комунікації сприятимуть досягненню цілей розвитку громади, визначити спільні цілі, інтереси, потреби та проблеми, що стосуються комунікацій;

- провести діагностику – систематизувати наявні заходи, процеси, ресурси, тощо;

- визначити головне, сфокусувати зусилля – в умовах обмежених ресурсів пріоритизувати цілі та напрями;

- позбутися зайвого – чесно визнати, які підходи та діяльність слід змінити або припинити зовсім;

- організувати роботу – спланувати ресурси та процеси для досягнення стратегічних цілей;

- домовитися, що ми вважаємо успіхом – встановити реалістичні очікування та запровадити критерії оцінки;

- налагодити зворотній зв'язок (взаємодію) між місцевим самоврядуванням та цільовими групами, залучити мешканців до процесу прийняття рішень у громаді;

- посилити промоцію громади та її органів місцевого самоврядування як ззовні, так і в середині громади.

Комплексна комунікаційна стратегія має включати:

- зовнішні комунікації. Зв'язки ОМС (органу місцевого самоврядування) із середовищем за рамками установи: різноманітними цільовими групами (мешканцями, партнерами, бенефіціарами, лідерами

думок, благодійниками тощо), засобами масової інформації, представниками інших ОТГ, регіональної та національної влади тощо;

– внутрішні комунікації. Важливо зробити внутрішні комунікації ключовою частиною свого планування та налагодження комунікацій. Це не тільки допоможе піднести ту цінну роль, яку персонал може відігравати у передачі ваших меседжів та амбіційних задумів, але також допоможе зменшити ризик того, що працівники пропустять якусь важливу інформацію чи її оновлення. Оскільки багато працівників також проживають у громадах, які обслуговує їх рада, ефективний підхід до внутрішніх комунікацій також може збільшити Ваші можливості безпосередньо комунікувати з мешканцями вашої громади.

Шаблон комунікаційної стратегії.

Комунікаційні стратегії можуть відрізнятися за структурою, однак будь-яка ефективна комунікаційна стратегія завжди включає подані нижче блоки.

У вступній частині варто зосередитися на аналізі поточної ситуації та оцінці потреб громади. Цей розділ комунікаційної стратегії може містити коротку інформацію про діяльність вашого ОМС, його основні функції та поле компетенцій, позиціонування ОМС, аудит наявного стану комунікацій, а також призначення комунікаційної стратегії, опис бенефіціарів та користувачів тощо. Тут також має бути огляд комунікаційної спроможності, а саме: які методи мали незмінний (не) успіх за кілька останніх років, які результати б хотіли досягти тощо. Наступні інструменти допоможуть проаналізувати поточне становище ОМС: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз середовища та оцінка потреб тощо.

У наступному блоці вашої комунікаційної стратегії необхідно окреслити мету, цілі та завдання. Навіщо комунікувати: яке головне призначення вашої комунікаційної стратегії? Почніть з формулювання ваших цілей, які можуть бути:

- більш загальними з фокусом на загальну мету або
- більш конкретними (інформування певної групи людей стосовно тих чи інших аспектів).

Вирішить, хто буде вашим комунікаційним або PR-менеджером, забезпечуватиме відносини з медіа та управління комунікаційними заходами. Навіть якщо наявні людські ресурси не дозволяють мати окремого менеджера з комунікацій, слід обрати одну контактну особу для спілкування з журналістами, написання текстів, повідомлень, контентної підтримки сайту, наповнення сторінки у соціальних мережах та управління інформаційною політикою вашої ОМС загалом.

Щоби правильно обрати інструменти та канали комунікації необхідно проаналізувати цільову аудиторію. Розуміння цільової аудиторії дозволяє точніше спрямовувати інформаційний вплив. Основні характеристики цільової аудиторії: стать, місце проживання, вік, сімейний стан, освіта, зайнятість, фінансовий стан, соціальний статус, а також спеціалізовані дані.

Портрет цільової аудиторії.

Створити портрет цільової аудиторії допоможуть наступні питання:

– стать, вік, рівень доходу, статус, сімейний стан, професія – соціальний та демографічний портрет.

– де Ваша потенційна цільова аудиторія проводить час?

– які проблеми цільова аудиторія може вирішити шляхом звернення у ОМС?

– які емоції чи асоціації викликає у цільової аудиторії ОМС?

– які причини у цільової аудиторії звертатися до ОМС?

– важливо розуміти не тільки інтереси аудиторії (вони не завжди дають чітку картинку), але її цінності, враховувати її емоції, уявлення про предмет, стереотипи та страхи.

Після того, як Ви визначилися зі своєю цільовою аудиторією, доцільно «поставити себе на її місце», відчутти, чим вона живе та цікавиться, і комунікувати з нею, використовуючи її мову, образи, цікаву для цих людей інформацію. Портрет цільової аудиторії дуже корисний при розміщенні рекламних оголошень у мережі Інтернет, де є такий інструмент, як таргетинг – можливість показу оголошень лише вибраній групі людей, яка має певні характеристики. Також варто пам'ятати, що кожен канал потребує своєї форми донесення інформації (один і той самий меседж повинен бути оформлений у різний спосіб у відповідності до каналу поширення та до цільової аудиторії).

Приклади каналів комунікації:

Чат у Viber як інструмент комунікації у невеликій сільській громаді. Мета створення чату – стимулювати сільську громаду Крушинської сільської ради до оперативного обміну інформацією. Територія сільської ради велика і, звісно, за таких умов немає можливості особисто познайомитися один з одним та негайно реагувати на події, що відбуваються в громаді, і вирішувати проблеми. Тому було створено загальний інформаційний простір. Коли збирається така велика кількість людей з різними поглядами, важко обійтися без непорозумінь і плутанини. Тому було прийнято колективне рішення розробити правила використання чату Viber, щоб уникнути неприємних моментів у спілкуванні та зосередитись лише на інформаційних питаннях.

У громадах, де ще послуги інтернет провайдерів є обмеженими, можна використовувати так звані «неформальні зустрічі з головою».

Наприклад, один раз на місяць голова ОТГ приїжджає в той чи інший населений пункт для неформального спілкування з мешканцями. Таким чином голова ОТГ завжди в курсі проблем, потреб та можливостей тої чи іншої громади, що допомагає йому приймати правильні управлінські рішення для ефективного функціонування усієї ОТГ з урахуванням особливостей кожного населеного пункту. А у свою чергу громада бачить бажання допомогти та можливість десь бути залученою до життя усієї ОТГ. Таким

чином налагоджується довіра та конструктивний міжсекторний діалог між владою та громадою, що є запорукою сталого і гармонійного розвитку ОТГ.

Ключове повідомлення – це найголовніша «велика ідея», яку ваша аудиторія має запам'ятати або втілити як результат вашої промови, інтерв'ю або презентації. Подумайте, що ваша аудиторія знає, і що ви хочете, аби вона зробила в результаті вашої комунікаційної діяльності. Підлашуйте своє повідомлення до потреб кожної аудиторії, до якої ви звертаєтесь, виходячи з її інтересів, цінностей та звичок. В меседжі важливе не тільки те, що ви говорите, але і те, що ви не говорите, або говорите обережно, аби не бути скомпрометованими чи неправильно інтерпретованими.

Меседж – бокс – дуже важливий елемент у комунікаційному інструментарії, який дозволяє успішно координувати ключові повідомлення. Правильна підготовка та застосування комплексу ключових повідомлень зроблять комунікацію більш ефективною та допоможе дотримуватися усім представникам ОМС політики «єдиного голосу», швидше підготувати відповідь, коментар для медіа, тези для виступу тощо. Варто звернути увагу, на так зване дерево тем: повідомлення можуть бути розгалуженими, звертатися до різних аудиторій, мати кілька підтем, але вони завжди повинні повертатися до основної ідеї.

Останні події у світі демонструють, що лідери ОМС мають бути готовими до управління кризовими комунікаціями. Перед усіма ОТГ постає дуже реальний ризик серйозної шкоди їхній репутації від раптової, непередбачуваної кризи. У цьому швидкозмінному світі, яким керують засоби масової інформації, навіть незначна суперечка може швидко перерости у велику кризу, не говорячи вже про пандемії. Ключовими етапами в управлінні кризовими ситуаціями є попередження та профілактика, готовність та реагування, відновлення.

Важливо бути готовим комунікувати будь-яку кризу чи проблему. Те, як ви реагуєте на кризу, може сформувати репутацію Вашої ОТГ на довгі роки.

Про це завжди слід пам'ятати:

- місцева влада повинна комунікувати правильно, своєчасно та систематично;
- діяти оперативно, щоб розібратися із ситуацією, яка створила кризу;
- працівники органу місцевого самоврядування повинні завжди реагувати правдиво і законно.

В процесі планування та реалізації комунікаційної стратегії, необхідно зважати на нормативно-правові акти, як регулюють юридичну сферу впровадження запланованих вами змін. Для органів місцевого самоврядування основними законами у даній сфері є: Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про інформацію», Закон України «Про доступ до публічної інформації». На місцевому рівні питання інформаційної політики можна регулювати декількома видами документів, серед яких: Статут ОТГ, Регламент ради,

виконавчого комітету, Окремі рішення ради, її виконавчого комітету, рішення міського голови. Також згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» органи місцевого самоврядування видають нормативно-правові акти. Ради та їх виконавчі комітети приймають рішення, сільські та міські голови видають накази. На всіх етапах створення та часу дії офіційних актів місцевого самоврядування – від їх прийняття до скасування – присутня інформаційна складова.

Як і будь-який інший вид діяльності, комунікація може і повинна бути вимірною й оціненою. Саме тому надзвичайно важливим є забезпечення зворотного зв'язку. Всі показники умовно поділяють на кількісні та якісні. До кількісних відносять систему цифрових показників, на кшталт, скільки позитивних та негативних відгуків з'явилося за останній місяць, скільки прес релізів, скільки матеріалів у ЗМІ було опубліковано, скільки коментарів надано, на скільки збільшилася кількість підписників на сторінці ОМС у соціальних мережах, кількість унікальних заходів на офіційний сайт тощо. Щодо якісних показників, сюди входить аналіз зміни рейтингу ОМС, зміна думки громадськості про ОМС чи певну ситуацію, на яку була спрямована комунікація, рівень довіри, залученість мешканців до процесу прийняття рішень тощо.

Пам'ятайте: комунікаційна стратегія – «живий документ», який може розвиватися та змінюватися, адаптуватися, беручи до уваги нові обставини.

3.5. Комунікації в соціальних мережах

Аналіз соціальних мереж сформулювався як ключова техніка соціальних досліджень Дж. Морено. Саме поняття «соціальна мережа» уперше з'явилися в класичній соціальній філософії модерніті, наприклад у працях Г. Зіммеля. Одним із перших А. Бейвлас виклав теоретико-методологічні засади функціонування різних видів соціальних мереж. Мережну архітектуру соціального простору висвітлено в працях П. Бурдьє. Зміни, які відбуваються у сучасному суспільстві, зокрема у комунікаційному середовищі, вимагають переосмислення ролі традиційних засобів зв'язку у взаємодії держави та суспільства за умови глобалізації в управлінській діяльності. Наведені аргументи свідчать про необхідність подальшого дослідження окресленої проблематики.

Формування мережевої форми взаємодії держави та суспільства є історичною відповіддю на ситуацію комунікаційного надлишку. Суспільство, ключову комунікативну роль в якому починають відігравати соціальні мережі, вільно формує об'єднання людей і групи за інтересами. Вони є інструментом, за допомогою якого велика кількість користувачів глобальної мережі отримують додаткові можливості у спілкуванні [7, с. 145-152]. На сучасному етапі в багатьох країнах світу соціальні мережі починають застосовувати в діяльності органів державної влади. Основною причиною цього є те, що соціальні мережі зарекомендували себе як інструмент для

політичних впливів на суспільство, з одного боку, та впливу кожної окремої особистості на державні процеси та владу – з іншого.

Таким чином утворюються нові моделі взаємодії громадян, що представляють суспільство та влади, яка визначає особливості функціонування та розвитку держави. Термін «соціальні мережі» був введений у 1954 р. представником «манчестерської школи» Дж. Барнсом у статті «Класи і збори в норвезькому острівному приході», яка увійшла до збірки «Людські стосунки» [7]. За допомогою соціальних мереж публічні службовці мають можливість поширювати інформацію відповідної теми для певних аудиторій. Також створюються віртуальні громадські обговорення для вирішення нагальних проблем та шляхів їх вирішення.

Соціальна мережа – це спеціально реалізована можливість віддаленої взаємодії людей з метою обміну інформацією, зазвичай яскраво вираженої тематичної спрямованості; географічно учасники соціальної мережі можуть бути досить віддаленими один від одного, тому інструментарій соціальної мережі є найбільш ефективним засобом комунікації [6, с. 312-313].

Термін «соціальна мережа» застосовують не тільки до тематичних співтовариств людей, а й до Інтернет-сервісів, які надають можливість тематичної кооперації користувачів, таких як «ВКонтакте», «Однокласники», «Facebook», «LiveJournal» тощо.

Найпопулярнішими на сьогодні соціальними мережами є: «Facebook» (кількість користувачів понад 1,3 млрд на 2015 р.), «ВКонтакте» (середня кількість відвідувань за місяць дорівнює 293 млн користувачів), «Однокласники» (кількість активних користувачів 200 млн), «Twitter» (500 млн зареєстрованих користувачів).

Безумовно, що наразі соціальні мережі стали основним засобом для спілкування і розвитку соціальних контактів, спільного пошуку, зберігання та класифікації інформації, творчої діяльності мережного типу, індивідуального та колективного планування (розклад, зустрічі). На думку К. Дубняк, соціальна мережа спрямована на побудову співтовариств в Інтернеті з людей зі схожими інтересами і/або діяльністю, оскільки зв'язок здійснюється за допомогою сервісу внутрішньої пошти або миттєвого обміну повідомленнями.

На практиці соціальні мережі виконують усі функції, що відповідають засобу масової комунікації, – інформативну, регуляторну та культурологічну.

Інформативність полягає у наданні масовому читачеві, слухачеві й глядачеві актуальної інформації про різні сфери діяльності: ділову, науково-технічну, політичну, юридичну, медичну тощо.

Регуляторна функція має широкий діапазон впливу на масову аудиторію, починаючи з установлення контактів і закінчуючи контролем над суспільством. Масова комунікація впливає на формування суспільної свідомості групи й особистості, на формування громадської думки в ОТГ та створення соціальних стереотипів. Тут же приховані можливості

маніпулювати й управляти суспільною свідомістю, фактично здійснювати функцію соціального контролю.

Культурологічна функція містить у собі ознайомлення з досягненнями культури й мистецтва та сприяє усвідомленню суспільством необхідності наступності культури, збереження культурних традицій [10, с. 125].

На сьогодні немає сумнівів у тому, що активне використання соціальних мереж дає змогу мобілізувати людей на активні дії, однак це ще не дає повних підстав для однозначного твердження того, що вони є ефективним засобом для суспільного розвитку.

Саме в сільській місцевості рівень проникнення мережі Інтернет зростає найшвидше.

Соціальні мережі поступово стають інструментом перетворення суспільства, поширення наукового і технічного знання, формування колективів та громадських рухів, використовуються для спілкування, маркетингових досліджень і просування продукції та послуг.

Огляд функцій соціальних Інтернет-мереж дає змогу побачити їх безпосередній вплив на процеси демократизації та побудови громадянського суспільства в посткомуністичних суспільствах та країнах, що розвиваються. Соціальні Інтернет-мережі можуть належати до одного з інститутів громадянського суспільства, а саме – до незалежних засобів масової інформації, що обслуговують громадські інтереси та потреби, формують громадську думку. Своє місце вони можуть мати серед вертикального виміру громадянського суспільства, до якого належать: політичні права громадян; політичні партії та громадські рухи; органи місцевого самоврядування; незалежні засоби масової інформації, інші суб'єкти політики [22, с. 30].

Отже, соціальні Інтернет-мережі в розвинутих демократичних країнах справді перетворюються із супутніх чинників формування громадянських суспільств на їхню важливу складову і один із соціальних інститутів.

У країнах же, що розвиваються і прагнуть перетворитися із «закритих» на «відкриті» (за термінологією К. Поппера), соціальні Інтернет-мережі здатні суттєво прискорити процес формування в них громадянського суспільства, найперше через протестні практики населення. У такого типу країнах (до яких належить і Україна) громадянське суспільство зароджується в боротьбі за відновлення своїх інтересів перед авторитарними чи тоталітарними режимами.

Загалом можна констатувати, що протягом останніх десятиріч формуються зачатки суспільства, у якому Інтернет став основним засобом спілкування, проведення дозвілля, зв'язком відносин суспільства та держави, джерелом інтелектуального зростання, навчання і нерідко – основної роботи. Така тенденція, однак, виявляється не лише у своїх позитивних аспектах.

Соціальні мережі вперше стали засобами обміну інформацією між людьми, контроль за змістом якої з боку держави є в правовому, техніко-технологічному аспектах суттєво обмеженим [8]. «Онлайн мережі, – як зазначає М. Кастельс, – стають формами «спеціалізованих спільнот», тобто

формами комунікабельності, побудованим навколо специфічних інтересів...люди можуть належати до декількох таких мереж» [13].

Ефективним майданчиком для комунікації та налагодження зворотного зв'язку є персональні сторінки політиків, урядовців та управлінських структур у соцмережах.

Кількість тих, хто вподобав сторінку або підписався на повідомлення з неї, зміст і кількість коментарів під постами дають інформацію для висновків стосовно того, чи підтримується діяльність певного політика або певної структури, які саме дії викликають найбільший резонанс, що підтримується громадськістю, а що викликає критику.

Інструментами зворотного зв'язку на мережевій сторінці часто стають «лайки», «підписки» на певну управлінську організацію чи публічного службовця, коментарі під постами, написання особистого повідомлення автору сторінки, напис на «стіні» тощо.

Налагодження ефективної комунікації в мережевому середовищі, відкритість та прозорість державного бо місцевого діяча, політика або організації перед громадою стають додатковим чинником їхньої суспільної підтримки через розуміння ними, внаслідок інформаційно-комунікаційної взаємодії, громадських потреб і відбір тих інструментів діяльності, що забезпечують результативність та ефективність. Але зважаючи на недостатність методологічної бази й відсутність єдиної методики комплексної оцінки ефективності, питання розвитку соціальних мереж у взаємовідносинах держави та суспільства потребує подальших досліджень.

Отже, унаслідок появи нових кагалів комунікації та взаємодії людей у суспільстві, питання соціальних мереж є надзвичайно актуальним. У таких умовах органи місцевого самоврядування повинні удосконалювати свою діяльність, щоб відповідати вимогам сучасності. Соціальні мережі як популярний елемент сучасного інформаційного простору можуть стати якісним інструментом для встановлення зв'язку між державною, місцевою владою та суспільством, а також платформою для спільної діяльності задля визначення та пошуку шляхів вирішення нагальних проблем людей.

3.6. Комунікативні / інформаційні кампанії (етапи підготовки та проведення)

Інформаційні кампанії здатні ламати стереотипи, рятувати життя, вирішувати соціальні проблеми, захищати права людей та творити соціальні зміни.

Давайте за допомогою цих відео та додаткових матеріалів до курсу крок за кроком розробимо кампанію, яка допоможе вашій організації зробити цей світ кращим.

Планування інформаційної кампанії дуже схоже за структурою на створення комунікаційної стратегії.

Зазвичай, кожна організація має комунікаційну стратегію, яка підтримує поточну діяльність чи довгострокові завдання. А ось інформаційна кампанія спрямована на зміну ставлення чи поведінки – за допомогою комплексної цілеспрямованої інформаційної діяльності, включаючи різні інструменти. Зокрема, білборди, телебачення, інші медіа чи громадські акції.

7 кроків інформаційної кампанії.

Визначте основу проблеми. Будь-яку інформаційну кампанію варто розпочинати з дослідження проблеми, яку ми намагаємося вирішити. Дослідженням може бути велике соціологічне опитування, фокус-група або ж пошук та аналіз вже існуючих даних та джерел за темою.

Дуже важливо зібрати ключові факти та зрозуміти чинники проблеми. Ви зможете використати ці факти у комунікаціях з медіа та під час розробки ключових повідомлень. А також визначити чітко мету та завдання.

Сформулюйте мету. Виходячи з проблеми, яку повинна допомогти вирішити інформаційна кампанія, вам буде легше сформулювати чітко вимірювану мету. Вона має звучати як виклик та передбачати зміну поведінки цільової аудиторії, привертати увагу до теми, змушувати переоцінювати, ламати стереотипи, надавати інформацію або сприяти впливу, зокрема, на законодавство.

Чітко визначте та сегментуйте цільову аудиторію. Перш ніж починати роботу над побудовою комунікацій, варто глибоко проаналізувати свою цільову аудиторію. Це жодним чином не може бути «все українське суспільство» або «широка громадськість», адже комунікуючи з усіма одночасно – ми не зможемо ефективно донести наше повідомлення ні до кого.

Ви не робите план для уявної спільноти людей – усі 18+. Ні! Ви робите портрети конкретних людей.

Це можуть бути навіть 5 різних аудиторій, але чим чіткіше ви розмежуєте ці цільові аудиторії, знайдете вузькі канали комунікації та зробите ваші повідомлення цікавими саме цій людині, тим успішнішою буде ваша комунікація.

Зробіть портрет особистості. Це, наприклад, – жінка, вона такого віку, вона працює, вона отримує інформацію з цих каналів, вона цікавиться на цьому сайті тільки цим розділом, вона приймає рішення і її основні цінності, наприклад, діти, робота абощо. І виходячи з цього, ви робите план інформування.

Повідомлення. Важливо включити до вашого основного повідомлення заклик до дії. Поясніть своїй аудиторії, як саме люди можуть вплинути на зміни. Кожна цільова аудиторія потребує, щоб до неї зверталися «її мовою».

Оберіть інформаційні канали, якими користується ваша аудиторія. Застосовуйте різні інструменти, не тільки медіа чи рекламу, але і стріт-арт, вуличні інсталяції, флешмоби, виставки та ін.

Протестуйте повідомлення. Це один із найважливіших етапів, адже ви можете знайти дуже креативне рішення, але тільки ваша цільова аудиторія зможе підтвердити чи ви на вірному шляху.

Виміряйте ефективність. Порівняйте досягнуті результати з завданнями. Використовуйте кількісні і якісні показники, включаючи контент-аналіз медійних статей, відгуки щодо інформаційних матеріалів на фокус-групах, форми зворотнього зв'язку під час громадських заходів, онлайн опитування, дослідження обізнаності серед різних цільових груп – до та після реалізації кампанії [21].

Для дійсно комплексної інформаційної кампанії важливо долучати головних гравців у секторі – разом ви зможете охопити більшу кількість цільових груп.

Почніть з карти потенційних партнерів. Хто може допомогти вам у досягненні завдань проекту? Важливо визначити саме тих, з ким у вас є перетини, аби партнерство будувалось на спільних цінностях та було взаємовигідним.

Приватні компанії. Подивіться на сайтах топових бізнес організацій напрями їхньої корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). І якщо ваші теми перетинаються, ви зможете пояснити важливість партнерства для обох сторін. Недостатньо сказати, що це соціально важлива тема, почніть з 3-5 конкретних переваг для підтримки ними саме цієї кампанії.

Компаніям легше ділитися ресурсами, які в них є. І це не лише гроші. Подумайте – що з наявних ресурсів цього бізнесу може допомогти вам у впровадженні кампанії – людські, технічні, матеріальні та інші.

Media. ЗМІ можуть не тільки інформаційно висвітлювати тему, але ставати активним адвокатом змін. Намагайтесь запропонувати медіа партнерство, що може передбачати серію матеріалів, креативні формати.

Журналісти можуть набагато ефективніше адаптувати ваші експертизи, звіти та дослідження для розуміння різними цільовими аудиторіями.

Органи публічного управління. Найчастіше саме держава виступає головним партнером у вирішенні соціальних проблем.

Лідери думок та «зірки». Важливо залучити не просто відому особистість, а ідентифікувати найкращого посланця саме для вашого меседжу. Перевірте, хто є авторитетом для вашої цільової аудиторії. А також чий бренд суголосний вашій темі. Іноді вашим обличчям може стати реальний герой. Зверніть увагу на лідерів думок в онлайн просторі та зробіть перелік топ блогерів, які дописують на ваші теми. Паралельно інвестуйте у розвиток персонального бренду ваших співробітників.

Споживачі медіа в Україні найбільше довіряють блогерам, експертам, ведучим, але не ЗМІ. Складіть список з 5 лідерів думок, яких Ви хотіли б залучити до своєї комунікаційної кампанії та напишіть по 3 ідеї співпраці для кожного з них.

Інші громадські організації. У вирішенні соціальних проблем партнерство – краще конкуренції, тому працюйте над створенням консорціумів з іншими громадськими організаціями.

Після того як ви накреслили стратегію, домовились про партнерства, ви уже можете переходити до планування активностей.

Оцініть свої ресурси. Флешмоб у Фейсбуці буде коштувати менше ніж білборди по всій країні. Якщо ваші ресурси обмежені, можливо вам потрібно буде обрати одну цільову аудиторію чи інший інструмент.

Це може стати першою хвилею вашої кампанії. Далі вам буде легше знайти підтримку і продовжити – з більшим масштабом.

Іноді для реалізації кампанії потрібна допомога зовнішніх спеціалістів чи агенцій. У роботі з підрядниками найважливіше максимально чітко поставити завдання, а найкраще – підготувати *бриф*. Іноді агенції і самі можуть допомогти у підготовці такого документу (брифу), де прописано та враховано основні параметри.

Зверніть увагу на якість мультимедійних матеріалів. Наразі в аудиторії вже сформувались певні очікування до якісної візуальної складової. Залучайте професійних дизайнерів та відео продакшн.

Поєднайте емоції та практичну інформацію – ви можете побачити приклади такого поєднання у медіа. Їхня мета – творити розважальний контент, але водночас й інформувати.

Вам будуть потрібні реальні історії, поради, креативні ідеї для нових форматів подання інформації та організації заходів.

У результаті ваш промо-план може складатися з відібраних каналів та інструментів, конкретних подій та активностей, бюджету та строків, і відповідальних (з команди чи партнерів) за цей напрям [21].

Цікава вправа – подивитись охоплення кожної активності та порівняти це із запланованими завданнями. *Наприклад, якщо вам потрібно збільшити підтримку реформи на 40% у певній цільовій групі, скільки це людей, і скільки у вас є ресурсів їх охопити, скільки коштує кожний контакт. Чи є раціональним та реалістичним обраний канал?*

Спробуйте використати кілька каналів комунікацій, формуйте свої повідомлення лише на основі реальних доказів та фактів, залучайте до безпосередньої взаємодії свою цільову аудиторію та партнерів – лише в комплексі зусиль комунікація матиме максимум результатів та ефекту.

Приклади інформаційних кампаній можете проглянути на сайті: <https://euprostit.org.ua/courses/lecture/135502>

Питання для самоперевірки знань:

Подумайте, як визначити ефективність комунікацій органів публічного управління з громадськістю?

Назвіть відомі Вам види комунікацій у публічному управлінні.

Які основні фактори впливають на авторитет та імідж органу публічного управління?

Для якої з форм участі громадян в місцевому самоврядуванні в нормативно-правовому полі України діє окремий закон?

Який орган уповноважений приймати рішення про реєстрацію або відмову в реєстрації органу самоорганізації населення?

Громадські ради: основні характеристики і завдання.

Який порядок проведення засідань в органах публічного управління?

Які питання уповноважені вирішувати загальні збори громадян?

Хто є ініціаторами громадських слухань?

Підготуйте алгоритм проведення громадських слухань відповідно до ст. 13 Закону України «Про місцеве самоврядування» з приводу незаконної забудови території парку.

Як називається обговорення якого-небудь питання, обмін думками з якогось приводу?

Якими є особливості комунікативних зв'язків між представницькими та виконавчими інститутами публічного управління.

Охарактеризуйте професійні вимоги до посадових осіб органів публічного управління при здійсненні громадських комунікацій.

Сформулюйте вимоги до звернень громадян та інформаційних запитів. Чим відрізняється запит від звернень громадян?

Змодельуйте та розкрийте основні цілі та завдання роботи комунікативних структурних підрозділів органів державної влади та місцевого самоврядування.

Виявіть та розкрийте найбільш проблемні питання в роботі комунікативних структурних підрозділів органів державної влади та місцевого самоврядування України.

Дайте загальну характеристику роботи органу влади (посадової особи) з інформаційними запитами (види інформаційних запитів, вимоги до запитів, термін розгляду).

Дайте характеристику статусу і змістовно-функціональних повноважень структурного підрозділу органу публічного управління зі зв'язків з громадськістю.

Розробіть план проведення Інтернет-конференції посадової особи органу публічного управління.

Охарактеризуйте використання комунікативних інструментів електронного урядування у висвітленні діяльності органів публічного управління.

Дайте визначення особливостей комунікативних засобів та інструментів реагування органу публічного управління на кризові ситуації.

Список використаних джерел

1. Архипова Є. О. (2015). Електронне урядування як форма організації державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=855>.
2. Баровська А. (2015). Стратегічні комунікації: досвід НАТО. *Стратегічні пріоритети*. № 1. С. 147–152.
3. Бебик В. М., Копійка С. І., Макаренко Є. А. та ін. (2019). *Стратегічні комунікації в міжнародних відносинах* : монографія. Київ : Вадекс. 442 с.
4. Березенко В. В. (2012). Стан політичного PR в Україні: соціально-комунікаційний аспект. *Держава та регіони*. Запоріжжя : ГУЗІДМУ. С. 16–31.
5. Валюшко І. О. (2016). Основні виклики і загрози в епоху інформаційних війн. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*. Вип. 23(2). С. 142–147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2016_23%282%29__21.
6. Вахула Б. Я. (2012). Соціальні інтернет-мережі, їхні функції та роль у формуванні громадянського суспільства. *Вісник Львівського університету*. Львів : [б. в.]. Вип. 6. С. 312, 313.
7. Галіч Т. О. (2010). Соціальні Інтернет-мережі та віртуалізація суспільного життя. *Соціологія майбутнього: науковий журнал з проблем соціології молоді та студентства*. Вип. 1. С. 145–152.
8. Динник І. (2017). Соціальні мережі як засіб суспільного розвитку. *Ефективність державного управління*. Вип. 1 (50), Ч. 1. С. 64–69.
9. Драгомирецька Н. М., Кандагура К. С., Букач А. В. (2017). *Комунікативна діяльність в державному управлінні* : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ. 180 с.
10. Дубняк К. В. (2014). Соціальні мережі Інтернет як засіб обміну інформацією. *Держава та регіони*. № 3. С. 122–126. (Серія: Соціальні комунікації).
11. Іжа М. М., Пахомова Т. І., Балабаєва З. В., Євстюніна Ю. В. та ін. (2018). *Комунікації в місцевому самоврядуванні: методи, технології, практика*. Навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ. 188 с.
12. Кальна-Дубінюк Т. П., Буряк Р. І. (2010). *Паблік рілейшнз* : навч. посіб. Ніжин : Видавець ПП Лисенко М.М. 204 с.
13. Кастельс М. (2007). *Інтернет-галактика*. Київ : Ваклер. 304 с.
14. Козій Ю. *14 способів залучення топменеджменту до змін у компанії. Як підвищити ефективність роботи топменеджменту?* (19 серп. 2022, 17:58). URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/19/690626/>.
15. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. (2022). Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 29. С. 7–12.
16. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. (2022). Методологія публічного управління: аспекти її структури, співвідношення, взаємозалежності законів,

закономірностей та функцій управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 28. С. 14–18.

17. Куропась І. (2020). *Комунікаційна стратегія громади: тренд чи необхідність?* URL: <http://europrojects.org.ua/2020/04/14/communication-strategy/>

18. Лашкіна М. (2013). Нові підходи до комунікації в публічному просторі державного управління. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/putp/2013-1/doc/1/02.pdf>.

19. Мадрига Т. Б. (2010). Особливості використання виборчих технологій у виборах до Верховної Ради України 2002 року. *Гілея (науковий вісник): Збірник наукових праць*. Київ : ВІПУАН. Вип. 30. С. 467–473.

20. *Нові вимоги до офіційних вебсайтів: актуальні питання*. URL: <https://ud.org.ua/novini-ta-podiji/397-novi-vimogi-do-ofitsijnikh-vebsajtiv-aktualni-pitannya>.

21. Нуржинська А. *Інформаційні кампанії: стратегія*. URL: <https://euprostitir.org.ua/courses/lecture/135182>.

22. Онищенко О. С., Горовий В. М., Попик В. І. та ін. (2013). *Соціальні мережі як чинник розвитку громадянського суспільства* : монографія. НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. Київ : [б. в.]. 250 с.

23. Савон К. В. (2019). Міжнародний імідж України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Актуальні проблеми політики*. Вип. 64. С. 180–193.

24. Сивак Т. В. (2019). Принципи стратегічних комунікацій у публічному управлінні. *Державне управління: теорія та практика*. № 1. С. 41–49.

25. Чечель О. Ю. (2016). Формування іміджу держави на міжнародній арені. *Інвестиції: практика та досвід*. № 10. С. 82–86.

26. Шотурма Н. В. (2021). Особливості забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування. *Регіональні студії*. № 26. С. 29–33.

27. Шпекторенко І. В. (2020). Принципи відкритості та прозорості у кадрових процесах в органах публічного управління. *Теорія та практика публічної служби* : матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 25 вер. 2020 р. Дніпро : ДРІДУ НАДУ. С. 36–44.

28. Шпекторенко І. В. (2022). *Методологія публічного управління: системний підхід* : навч. посіб. / За заг. ред. Є. І. Бородіна; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т. «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП». 162 с.

29. *Як має позначатись інформація органів влади – правовий аналіз*. URL: <https://imi.org.ua/monitorings/yak-maye-poznachatysya-informatsiya-organiv-vlady-pravovuj-analiz-i36284>.

30. Hamilton Bean (2012). Review on «Persuasion and Power: The Art of Strategic Communication by James P. Farwell. Washington, DC, Georgetown

University Press. 288 pp. Paper *Political Science Quarterly*. Winter 2013/2014. № 128. P. 4; ProQuest Central, 780 p.

31. Mowlana H. *Global Information and World Communication*. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/be74/f71921a5f113330ce90f47d045fabeae1505.pdf>.

32. Peter W. Chiarelli and Stephen M. Smith (2007). Learning from Our Modern Wars: The Imperatives of Preparing for a Dangerous Future. *Military Review*. September-October.

33. Tatham S. (2008). Strategic Communication: A Primer. *ARAG Special Series: Defence Academy of the United Kingdom*. № 28. URL: https://www.files.ethz.ch/isn/94411/2008_Dec.pdf.

34. Ten Years On: The Evolution of Strategic Communication and Information Operations since 9/11: *Hearing before the Subcommittee on Emerging Threats and Capabilities of the Committee on Armed Services House of Representatives, 112 Cong. H.A.S.C.* 2011. 12 July. № 112–49. URL: <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-112hrg67796/pdf/CHRG-12hrg67796.pdf>.

35. Tromblee M. (2009). *United States Army Command and General Staff: a monograph*. Kansas: School of Advanced Military Studies College Fort Leavenworth. 59 p.

36. *U.S. National Strategy for Public Diplomacy and Strategic Communication*. URL: <https://2001-2009.state.gov/documents/organization/87427.pdf>.

Закон України
Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади
та органів місцевого самоврядування в Україні засобами
масової інформації

(Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 49, ст. 299)

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-вр#Text>

{Із змінами, внесеними згідно із Законами
[№ 133-XIV від 30.09.98](#), ВВР, 1998, № 45, ст. 271
[№ 207-IV від 24.10.2002](#), ВВР, 2002, № 48, ст. 361
[№ 3199-IV від 15.12.2005](#), ВВР, 2006, № 13, ст. 109
[№ 2938-VI від 13.01.2011](#), ВВР, 2011, № 32, ст. 313
[№ 5029-VI від 03.07.2012](#), ВВР, 2013, № 23, ст. 218
[№ 1170-VII від 27.03.2014](#), ВВР, 2014, № 22, ст. 816
[№ 271-VIII від 19.03.2015](#), ВВР, 2015, № 23, ст. 159
[№ 917-VIII від 24.12.2015](#), ВВР, 2016, № 3, ст. 34
[№ 2210-VIII від 16.11.2017](#), ВВР, 2018, № 6-7, ст. 38
[№ 2578-VIII від 02.10.2018](#), ВВР, 2018, № 44, ст. 356
[№ 2704-VIII від 25.04.2019](#), ВВР, 2019, № 21, ст. 81 }

Цей Закон відповідно до [Конституції України](#) визначає порядок всебічного і об'єктивного висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування засобами масової інформації і захисту їх від монопольного впливу органів тієї чи іншої гілки державної влади або органів місцевого самоврядування, є складовою частиною законодавства України про інформацію.

Розділ I
ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Стаття 1. Визначення термінів

У цьому Законі вживаються терміни у такому значенні:

висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні - одержання, збирання, створення, поширення, використання і зберігання інформації про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, задоволення інформаційних потреб громадян, юридичних осіб про роботу цих органів;

державне замовлення на висвітлення діяльності органів державної влади – замовлення на висвітлення діяльності Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, розміщення якого забезпечує Національна рада України на каналах телерадіоорганізацій України, яке оформляється відповідно постановами Верховної Ради України, розпорядженнями Президента України, Кабінету Міністрів України;

{Статтю 1 доповнено абзацом третім згідно із Законом [№ 133-XIV від 30.09.98](#); із змінами, внесеними згідно із Законом [№ 271-VIII від 19.03.2015](#)}

аудіовізуальний (електронний) засіб масової інформації органу державної влади чи органу місцевого самоврядування - засіб масової інформації, засновником (співзасновником) якого є орган державної влади або орган місцевого самоврядування і який повністю або частково утримується за рахунок державного чи місцевих бюджетів;

{Абзац четвертий статті 1 із змінами, внесеними згідно із Законом [№ 917-VIII від 24.12.2015](#)}

порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування - розклад, обсяг, форми і методи оприлюднення відомостей про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування в межах визначених цим Законом квот часу, газетних (журнальних) площ та виділених коштів;

офіційні друковані видання - видання Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Конституційного Суду України, Верховного Суду України, вищих спеціалізованих судів, центральних органів виконавчої влади, інших державних органів із спеціальним статусом, що видаються з метою опублікування нормативно-правових актів, рішень цих органів та інформації, обов'язковість опублікування якої передбачена законодавством, під час підготовки яких не використовується творча праця журналістів;

{Абзац шостий статті 1 в редакції Закону [№ 917-VIII від 24.12.2015](#)}

інформаційні служби органів державної влади та органів місцевого самоврядування - структурні підрозділи цих органів, що виконують інформаційно-аналітичні функції та забезпечують зв'язки із засобами масової інформації, громадськістю;

офіційна інформація органів державної влади та органів місцевого самоврядування (далі - офіційна інформація) - офіційна документована інформація, створена в процесі діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, яка доводиться до відома населення в порядку, встановленому [Конституцією України](#), законами України [«Про інформацію»](#) та [«Про доступ до публічної інформації»](#), цим Законом.

{Абзац восьмий статті 1 із змінами, внесеними згідно із Законом [№ 1170-VII від 27.03.2014](#)}

Стаття 2. Загальні засади висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування засобами масової інформації

Засоби масової інформації України відповідно до законодавства України мають право висвітлювати всі аспекти діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування зобов'язані надавати засобам масової інформації повну інформацію про свою діяльність через відповідні інформаційні служби органів державної влади та органів місцевого самоврядування, забезпечувати журналістам вільний доступ до неї, крім випадків, передбачених [Законом України](#) «Про державну таємницю», не чинити на них будь-якого тиску і не втручатися в їх виробничий процес. Засоби масової інформації можуть проводити власне дослідження і аналіз діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, давати їй оцінку, коментувати.

Розрив чи змішування змісту офіційної інформації, що оприлюднюється, коментарями засобу масової інформації або журналістом не допускається.

Право висвітлення і коментування діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, подій державного життя в Україні гарантується [Конституцією](#), цим Законом, іншими законами України.

{Статтю 3 виключено на підставі Закону [№ 2938-VI від 13.01.2011](#)}

Стаття 4. Мова поширення інформації про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування

Інформація про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування поширюється державною та іншими мовами в порядку, встановленому [Законом України](#) «Про забезпечення функціонування української мови як державної».

{Стаття 4 в редакції Законів [№ 5029-VI від 03.07.2012](#), [№ 2704-VIII від 25.04.2019](#)}

Стаття 5. Порядок фінансування засобів масової інформації по висвітленню діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування

Порядок фінансування засобів масової інформації по висвітленню діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, засновниками чи співзасновниками яких є ці органи, визначається в договорах між органами державної влади та органами місцевого самоврядування і редакціями засобів масової інформації, а також у статутах редакцій цих засобів масової інформації.

Недержавні засоби масової інформації висвітлюють діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування на умовах, передбачених в укладеній між цими органами і редакціями засобів масової інформації угоді. Якщо така угода не укладена, то редакція недержавного засобу масової інформації має право самостійно, відповідно до законодавства України, висвітлювати діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, визначаючи у своєму статуті джерела фінансування витрат на це висвітлення.

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування в межах коштів, передбачених у державному або місцевих бюджетах на висвітлення їх діяльності, формують замовлення засобам масової інформації на:

створення спеціальних звітів і репортажів про важливі події, що відбуваються в державі, про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

проведення прямих теле- і радіотрансляцій про їх діяльність;

організацію систематичних (проблемних, тематичних) теле- і радіопередач та сторінок (рубрик) у друкованих засобах масової інформації;

створення та поширення інформації, авторських матеріалів про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування роз'яснювального характеру;

запис і зберігання відео- і аудіоматеріалів про висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Видатки на фінансування засобів масової інформації щодо висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування передбачаються у Державному бюджеті України та в місцевих бюджетах окремо.

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування у своїх кошторисах зобов'язані передбачати витрати на висвітлення своєї діяльності засобами масової інформації.

Розділ II

ІНФОРМАЦІЙНІ СЛУЖБИ ТА ЗАСОБИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Стаття 6. Інформаційні служби органів державної влади та органів місцевого самоврядування

Інформація про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування може отримуватися засобами масової інформації від цих органів безпосередньо або через їх інформаційні служби чи бути зібрана працівниками засобів масової інформації.

Інформаційні служби (інформаційні управління, інформаційно-аналітичні підрозділи, прес-служби, прес-центри, управління і центри громадських зв'язків, прес-бюро, прес-секретарі та прес-аташе з відповідним апаратом) органів державної влади та органів місцевого самоврядування збирають, аналізують, обробляють та оперативно надають інформацію про діяльність цих органів у повному обсязі засобам масової інформації, крім випадків, передбачених [Законом України](#) «Про державну таємницю».

Для висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування їх інформаційні служби мають право використовувати такі форми підготовки та оприлюднення інформації:

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

проведення прес-конференцій, брифінгів, організація інтерв'ю з керівниками органів державної влади та органів місцевого самоврядування для працівників вітчизняних і зарубіжних засобів масової інформації;

підготовка і проведення теле- і радіопередач;

забезпечення публікацій (виступів) у засобах масової інформації керівників або інших відповідальних працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

створення архівів інформації про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

інші форми поширення офіційної інформації, що не суперечать законодавству України.

Стаття 7. Засоби масової інформації органів державної влади та органів місцевого самоврядування

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування мають право засновувати або бути співзасновниками аудіовізуальних (електронних) засобів масової інформації в порядку, встановленому законодавством України, і в межах коштів, що виділяються з державного чи місцевих бюджетів на висвітлення їх діяльності, або за рахунок перерозподілу коштів, що виділяються на забезпечення функціонування цих органів.

{Стаття 7 із змінами, внесеними згідно із [Законом № 917-VIII від 24.12.2015](#)}

Стаття 7¹. Офіційні друковані видання

Засновниками офіційних друкованих видань можуть бути центральні органи державної влади.

Офіційні друковані видання вносяться центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державної реєстрації друкованих засобів масової інформації, до Державного реєстру друкованих засобів масової інформації та інформаційних агентств як суб'єкти інформаційної діяльності.

В офіційних друкованих виданнях забороняється розміщувати рекламу або будь-яку іншу інформацію, обов'язковість опублікування якої не передбачена законодавством.

Фінансування видатків на підготовку, випуск і розповсюдження офіційних друкованих видань здійснюється за рахунок і в межах коштів, що передбачаються для утримання відповідних центральних органів державної влади.

Обов'язкові безоплатні примірники офіційних друкованих видань після друкування доставляються одержувачам відповідно до [Закону України](#) «Про обов'язковий примірник документів».

{Закон доповнено статтею 7¹ згідно із Законом [№ 917-VIII від 24.12.2015](#)}

Стаття 8. Висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування інформаційними агентствами

Інформаційні агентства, створені в Україні відповідно до [Закону України](#) «Про інформаційні агентства», мають право на поширення інформації про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Інформаційні агентства України, незалежно від їх виду, відповідно до [Конституції України](#) і [Закону України](#) «Про інформаційні агентства» на договірних засадах збирають, обробляють, створюють, готують до поширення офіційну інформацію про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, випускають і розповсюджують інформаційну продукцію про діяльність цих органів. Державні інформаційні агентства систематично інформують громадськість про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, перебування вищих посадових осіб у робочих поїздках по Україні, а також про візити офіційних державних делегацій і вищих посадових осіб в інші країни, прийом зарубіжних офіційних делегацій і посадових осіб інших держав.

На вимогу Президента України, Голови Верховної Ради України, Прем'єр-міністра України, Голови Верховного Суду України та Голови Конституційного Суду України державні інформаційні агентства зобов'язані передавати тексти їх екстрених виступів та заяв з важливих питань державного життя.

Розділ III

ФОРМИ І ПОРЯДОК ВИСВІТЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ АУДІОВІЗУАЛЬНИМИ ЗАСОБАМИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Стаття 9. Висвітлення діяльності Верховної Ради України

Порядок і форми обов'язкового висвітлення діяльності Верховної Ради України аудіовізуальними засобами масової інформації (виконання державного замовлення) визначаються окремою Постановою Верховної Ради України на весь період повноважень Верховної Ради України чергового скликання.

Голова Верховної Ради України в установленому порядку організовує роботу Апарату Верховної Ради України щодо укладання договорів з телерадіоорганізаціями про висвітлення діяльності Верховної Ради України.

{Стаття 9 із змінами, внесеними згідно із Законами [№ 133-XIV від 30.09.98](#), [№ 207-IV від 24.10.2002](#), [№ 3199-IV від 15.12.2005](#)}

Стаття 10. Висвітлення діяльності Президента України

Акціонерне товариство «Національна суспільна телерадіокомпанія України» має право висвітлювати діяльність Президента України безпосередньо або шляхом оприлюднення офіційної інформації, отриманої від прес-служби Президента України.

{Частина перша статті 10 в редакції Закону [№ 271-VIII від 19.03.2015](#); із змінами, внесеними згідно із Законом [№ 2210-VIII від 16.11.2017](#)}

Обов'язковому висвітленню в аудіовізуальних засобах масової інформації підлягають: звернення Президента України з посланнями до народу та щорічними і позачерговими посланнями до Верховної Ради України про внутрішнє та зовнішнє становище України; участь Президента України в офіційних заходах, що проводяться в державі; ведення переговорів та укладання міжнародних договорів України при здійсненні керівництва зовнішньоекономічною діяльністю держави; репортажі про офіційні візити в інші країни та прийоми делегацій і посадових осіб з інших держав; участь у пленарних засіданнях Верховної Ради України, в засіданнях Кабінету Міністрів України, в робочих нарадах з представниками органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування; видані Президентом України укази і розпорядження; робочі поїздки по країні та інше.

Стаття 11. Висвітлення діяльності Кабінету Міністрів України, центральних та місцевих органів виконавчої влади

У засобах масової інформації висвітлюються засідання Кабінету Міністрів України, на яких розглядаються питання, що належать до його конституційних повноважень; видані постанови і розпорядження, заяви Кабінету Міністрів України та Прем'єр-міністра України; наради з широкого кола соціально-економічних та регіональних питань; візити офіційних урядових делегацій України за кордон, їх участь у міжнародних форумах, а також перебування в Україні офіційних іноземних урядових делегацій; проведення загальнодержавних і міжнародних заходів, організація яких покладається на Кабінет Міністрів України.

Інформація про діяльність Кабінету Міністрів України, центральних і місцевих органів виконавчої влади здійснюється у формі офіційних повідомлень, репортажів, коментарів та інтерв'ю членів Кабінету Міністрів України і керівників центральних та місцевих органів виконавчої влади, прес-конференцій, брифінгів, «круглих столів», щотижневих інформаційних аналітичних передач.

Рішення про повну теле- і радіотрансляцію або розширений теле- і радіозвіт про засідання Кабінету Міністрів України чи проведення інших важливих державних заходів, організація яких покладається на Кабінет Міністрів України, приймає Прем'єр-міністр України не пізніше як за добу до часу теле- і радіотрансляції, за винятком окремих непередбачених надзвичайних ситуацій, коли теле- і радіотрансляція здійснюється негайно.

Діяльність місцевих органів виконавчої влади висвітлюється регіональними телерадіоорганізаціями. Місцеві органи виконавчої влади укладають відповідні угоди на

висвітлення їх діяльності з регіональними телерадіоорганізаціями за рахунок місцевих бюджетів.

Стаття 12. Висвітлення діяльності судів загальної юрисдикції України та Конституційного Суду України

Висвітлення діяльності судів загальної юрисдикції України та Конституційного Суду України здійснюється аудіовізуальними засобами масової інформації на засадах укладених між ними угод та з урахуванням специфіки роботи цих судів.

Стаття 13. Порядок висвітлення діяльності районних і обласних рад, Київської та Севастопольської міських рад

Висвітлення діяльності районних і обласних рад, Київської та Севастопольської міських рад здійснюється на засадах замовлень чи укладених угод з відповідними державними або недержавними телерадіоорганізаціями.

Стаття 14. Офіційні виступи і заяви вищих посадових осіб держави

Порядок поширення акціонерним товариством «Національна суспільна телерадіокомпанія України» повідомлень Президента України, Голови Верховної Ради України, Прем'єр-міністра України, Голови Верховного Суду України, Голови Конституційного Суду України та надання їм прямого ефіру для екстрених офіційних виступів визначається [Законом України](#) «Про Суспільне телебачення і радіомовлення України».

{Частина перша статті 14 із змінами, внесеними згідно із [Законом № 2210-VIII від 16.11.2017](#)}

Фінансування витрат на поширення таких повідомлень здійснюється з державного бюджету за рахунок видатків, передбачених на фінансування відповідних державних органів.

{Стаття 14 в редакції Закону [№ 271-VIII від 19.03.2015](#)}

{Статтю 15 виключено на підставі Закону [№ 271-VIII від 19.03.2015](#)}

Стаття 16. Висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в інформаційних програмах

Національна телекомпанія України і Національна радіокомпанія України включають до інформаційних програм у день, коли відбувалася відповідна подія, повідомлення про:

особливо актуальні рішення Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, Верховного Суду України, Конституційного Суду України;

звернення і послання Президента України, заяви Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Верховного Суду України та Конституційного Суду України;

міжнародні контакти та переговори в Україні і за кордоном Президента України, Голови Верховної Ради України, делегацій Кабінету Міністрів України, офіційні візити парламентських делегацій, глав іноземних держав та урядів до України;

прес-конференції, важливі зустрічі з громадянами та виступи Президента України, Голови Верховної Ради України, Прем'єр-міністра України, Голови Верховного Суду України та Голови Конституційного Суду України;

інші суспільно значимі факти діяльності органів державної влади України;

важливі факти діяльності органів місцевого самоврядування.

Стаття 17. Створення інформаційних відео- і аудіозаписів про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування та їх зберігання в державних архівах

Інформаційні служби органів державної влади та органів місцевого самоврядування самостійно або за допомогою Національної телекомпанії України і Національної радіокомпанії України здійснюють відео- та аудіозаписи засідань Верховної Ради України, офіційних заходів за участю Президента України, засідань Кабінету Міністрів України, Верховного Суду України, Конституційного Суду України. Для таких записів встановлюється безстроковий режим зберігання у державних архівах. Записи заходів закритого типу здійснюються та зберігаються відповідно до вимог законодавства України.

Відео- та аудіозаписи про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що зберігаються в державних архівах, можуть використовуватися громадянами України і журналістами відповідно до [Закону України](#) «Про Національний архівний фонд і архівні установи» та [Закону України](#) «Про державну таємницю».

Норми цієї статті не обмежують права акредитованих журналістів і технічних працівників здійснювати власний відео- та аудіозапис на засіданнях, нарадах, інших офіційних заходах для власних архівів.

Стаття 18. Інші теле- і радіопередачі про діяльність органів державної влади України та органів місцевого самоврядування

Державні аудіовізуальні засоби масової інформації в процесі формування програмної політики повинні передбачати в інших програмах всебічне і об'єктивне інформування населення про принципи державного устрою, основні напрями внутрішньої і зовнішньої політики України, роботу органів державної влади та органів місцевого самоврядування, позиції депутатських груп і фракцій у Верховній Раді України, окремих народних депутатів України, про програму діяльності Кабінету Міністрів України, розгляд справ і розв'язання спорів судами.

{Статтю 19 виключено на підставі Закону [№ 271-VIII від 19.03.2015](#)}

Стаття 19¹. Розміщення державного замовлення на аудіо- і відеоінформаційну продукцію та контроль за дотриманням порядку, форм і стандартів мовлення

Розміщення державного замовлення на аудіо- і відеоінформаційну продукцію про діяльність Верховної Ради України, Президента України та Кабінету Міністрів України забезпечується Національною радою України з питань телебачення і радіомовлення.

Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення здійснює контроль за дотриманням порядку, форм і стандартів мовлення.

{Закон доповнено статтею 19¹ згідно із Законом [№ 133-XIV від 30.09.98](#)}

Розділ IV

ПОРЯДОК ВИСВІТЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ДРУКОВАНИМИ ЗАСОБАМИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Стаття 20. Висвітлення діяльності органів державної влади друкованими засобами масової інформації

Діяльність Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, Верховного Суду України,

Конституційного Суду України висвітлюється в друкованих засобах масової інформації загальнодержавної та зарубіжної сфери розповсюдження на умовах, визначених у договорах між органами державної влади і редакціями цих друкованих засобів масової інформації.

У друкованих засобах масової інформації регіональної і місцевої (обласні, міські, районні) сфери розповсюдження оприлюднюються відомості про діяльність органів державної влади, що спеціально готує і надсилає їм державне інформаційне агентство (ДІНАУ) за рахунок коштів, виділених у державному бюджеті на зазначені цілі.

Стаття 21. Висвітлення діяльності місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування в друкованих засобах масової інформації

Діяльність місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування висвітлюється в друкованих засобах масової інформації регіональної та місцевої сфери розповсюдження на умовах, визначених у договорах між цими органами і редакціями зазначених друкованих засобів масової інформації.

Стаття 21¹. Доведення до відома населення законів України та інших нормативно-правових актів

Доведення до відома населення законів України та інших нормативно-правових актів здійснюється шляхом їх офіційного опублікування відповідно до закону державними друкованими засобами масової інформації та офіційними друкованими виданнями (офіційними виданнями), висвітлення аудіовізуальними засобами масової інформації, оприлюднення на офіційних веб-сайтах органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також в інший спосіб, визначений законом.

{Закон доповнено статтею 21¹ згідно із Законом [№ 2578-VIII від 02.10.2018](#)}

Стаття 22. Опублікування офіційних документів органів державної влади та органів місцевого самоврядування

Закони України, постанови Верховної Ради України, укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, постанови Верховного Суду України, рішення та висновки Конституційного Суду України, рішення органів місцевого самоврядування, інші нормативно-правові акти публікуються в офіційних друкованих виданнях. У друкованих засобах масової інформації можуть публікуватися офіційні документи органів державної влади та органів місцевого самоврядування, інша публічна інформація відповідно до законодавства і на засадах, передбачених укладеним між такими органами та редакціями друкованих засобів масової інформації договором.

{Стаття 22 в редакції Закону [№ 917-VIII від 24.12.2015](#)}

Стаття 23. Особливості висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, виступів народних депутатів України, депутатів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, місцевих рад у друкованих засобах масової інформації

Висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, опублікування прийнятих такими органами нормативно-правових актів, рішень про свою діяльність, виступів народних депутатів України, депутатів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, місцевих рад, а також інформації, обов'язковість опублікування якої передбачена законодавством, здійснюється на договірних засадах відповідно до законодавства.

{Стаття 23 в редакції Закону [№ 917-VIII від 24.12.2015](#)}

Розділ V

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОРУШЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ПРО ПОРЯДОК ВИСВІТЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Стаття 24. Відповідальність за порушення законодавства України про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування

Особи, винні в порушенні законодавства України про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування засобами масової інформації, несуть дисциплінарну, цивільно-правову, адміністративну та кримінальну відповідальність відповідно до законодавства України.

Стаття 25. Підстави відповідальності за порушення цього Закону

Порушеннями цього Закону вважаються всі допущені в процесі висвітлення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування засобами масової інформації відступи від його норм та положень, а також порушення, зазначені в [статті 47](#) Закону України «Про інформацію», [статті 34](#) Закону України «Про інформаційні агентства», [статті 41](#) Закону України «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні» та [статті 46](#) Закону України «Про телебачення і радіомовлення».

Стаття 26. Розгляд спорів

Спори, які виникають у зв'язку з порушеннями порядку висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування засобами масової інформації, вирішуються судом, іншими державними органами у межах їх компетенції та відповідно до порядку, встановленого законодавством України.

Розділ VI

ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Цей Закон набирає чинності з дня його опублікування.

2. Кабінету Міністрів України привести свої рішення у відповідність із цим Законом у тримісячний термін.

Президент України	Л.КУЧМА
м. Київ 23 вересня 1997 року № 539/97-ВР	

Навчальне видання

Шпекторенко Ігор Валентинович

КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Навчальний посібник

Видано в авторській редакції.

Електронний ресурс.
Підписано до видання 06.2024. Авт. арк. 6,3.

Підготовлено до видання
в Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка».
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 1842 від 11.06.2004.
49005, м. Дніпро, просп. Дмитра Яворницького, 19.