

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНОГО ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

О.Я. Маліновська

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Львівський національний університет імені Івана Франка (м. Львів, Україна)

e-mail: malinovska_o@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5820-3896>

У статті узагальнені результати досліджень щодо використання сучасного зарубіжного досвіду комунікацій в системі публічного адміністрування. Визначено, що основою комунікації між органами влади та суспільством ґрунтуються на синтезі взаємодії цих двох опонентів, що останнім часом формується саме через соціальні мережі, як наслідок — електронне врядування. Значимість комунікації на сучасному етапі важко не дослідити, адже комунікаційні зв'язки просліджуються в багатьох сферах життєдіяльності. Вивчення комунікації є важливим у різних науках, зокрема державним управлінням, економікою, політологією, правом, соціологією та іншими. Обґрунтовано, що ефективність комунікації між органами влади багато в чому зумовлена механізмами зворотного зв'язку між громадянами та владою. Зворотний зв'язок у системі державного управління — це вплив результатів функціонування системи державного управління на характер цього функціонування. Визначено, що у системі державного управління видається можливим виділити два типи зворотних зв'язків: об'єктні та суб'єктні. Об'єктні зворотні зв'язки відображають рівень, глибину, адекватність сприйняття об'єктами управління управлінських впливів суб'єкта державного управління. Доведено, що основними тенденціями модернізації публічного управління в зарубіжних країнах є: використання передових інформаційно-комунікаційних технологій у сфері публічного управління; підвищення контролю за діяльністю органів державної влади; вдосконалення механізму.

Ключові слова: публічне управління, державне управління, місцеве самоврядування, моделі місцевого самоврядування, комунікаційний аспект.

ВСТУП

У сучасних умовах реформування в Україні комунікаційних процесів у системі публічного адміністрування лише встановлюються. Розвиток інформаційного суспільства, формування соціальних мереж, заснування громадських організацій чи об'єднання бізнес-структур потребує створення ефективної системи комунікації між владою і суспільством, що, як доводить досвід багатьох країн, значно сприяє підвищенню результативності державного адміністрування і забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку.

На сучасному етапі громадяни бажають брати активну участь у процесі підготовки важливих державних рішень. Це вимагає створення істотно нових форм та механізмів взаємодії органів державної влади й інститутів громадянського суспільства, а також висуває нові завдання перед органами державної влади.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні напрацювання з питань комунікацій, що налагоджують зв'язок між органами влади та суспільством, представлено у працях

таких науковців, як Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С., «Публічне управління: комунікаційний аспект» [1]. Дослідники Мескон М., Альберт М., Хедаури Ф. розглядають категорію «комунікація» як обмін інформацією, на основі якого керівництво отримує відомості, необхідні для прийняття ефективних рішень і доводить прийняті рішення до працівників організації (фірми) [2]. Теоретичні напрацювання з державного управління, які слугують фундаментальною основою для розроблення механізмів взаємодії органів влади та громадськості, представлено у працях таких науковців, як В. Авер'янов, О. Амосов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, М. Головатий, А. Дегтяр, В. Дзюндзюк, Д. Карамішев, Ю. Куц, М. Латинін, В. Мамонова, В. Мартиненко, О. Поважний, С. Серьогін, Ю. Сурмін, В. Цветков та ін. Питанням використання інформації і комунікації в управлінні присвячено праці таких вчених, як В. Бебик, О. Бабінова, Т. Безверхнюк, Т. Бутирська, Н. Драгомирецька, Н. Діденко, О. Крутий, Г. Почепцов, Є. Ромат та ін. [3].

Метою дослідження є обґрунтування актуальності комунікаційних процесів у системі публічного адміністрування на сучасному етапі.

Завдання роботи: проаналізувати теоретичні засади комунікацій у системі публічного адміністрування, показати сучасний стан комунікацій, а також встановити шляхи підвищення ефективності комунікації у системі публічного адміністрування.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Методичну базу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, теорії інформації, теорії систем, що визначені у працях вітчизняних і зарубіжних учених щодо використання сучасного зарубіжного досвіду комунікацій в системі публічного адміністрування.

Для виконання поставлених у статті завдань використовували такі методи досліджень: монографічний (узагальнення теоретичних результатів сучасних наукових досліджень у сфері комунікацій в системі публічного адміністрування); абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формування висновків).

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

У ході встановлення реформ змінюється інститут адміністративно-політичної діяльності, комунікативних культур, традицій, звичних умов життя, створюється й розвивається комунікаційне управлінське середовище принципово нового типу, що впливає на характер інформаційного обміну між суспільством і управлінською владою.

Відповідно до рішень, визначених в Окінавській хартії глобального інформаційного суспільства, документах Женевського та Туніського самітів, пріоритетним напрямом розвитку світового суспільства є його трансформація до інформаційного суспільства та суспільства знань, яке орієнтоване на інтереси людей, відкрите для всіх, забезпечує встановлення партнерських відносин між державними органами, приватним сектором та громадянським суспільством [4]. При цьому в Женевському Плані дій підкреслено, що саме органам державного управління належить провідна роль у розробці та імплементації національних електронних стратегій [5]. З урахуванням загальносвітових тенденцій Україною було взято курс на розбудову інформаційного суспільства та суспільства знань, що знайшло підтвердження в низці концептуальних та стратегічних документів, насамперед у Законі України «Про основні засади розбудови інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» [4].

Комунікація має декілька значень: по-перше, це шляхи сполучення (наприклад, повіт-

рянні 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.

Отже, комунікація — це не спілкування в усьому комплексі і багатогранності, а лише акт спілкування. Очевидно, що цей «акт» також має соціальну природу і соціальний статус. Визначення терміну «комунікація» починається від характеристики численних інформаційних систем передачі людської мови, сигналів і зображень. Згідно з цим термін «комунікація» означає «міру участі» у процесі споживання, обміну та використання інформації. Але водночас знаходиться у стані комунікації — це не просто передавати й одержувати інформацію. У процесі комунікації утворюється комунікативне співтовариство. Воно характеризується відносинами єдності, взаємозв'язку, взаєморозуміння [6].

Комунікаційний процес — це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей. Основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента. В окремих актах комунікацій реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) і фактична (пов'язана із встановленням контактів) функції [7].

Державні комунікації можна визначити як всю діяльність установ та організацій державного сектору, які спрямовані на вираження та обмін інформацією насамперед із метою представлення та пояснення урядових рішень і дій, а також їх легітимації, захисту визнаних цінностей та підтримки соціальних зв'язків.

Основними цінностями дієвих та ефективних державних комунікацій є прозорість, достовірність, нейтральність, актуальність та чесність. Достовірні державні комунікації базуються на фактах, зрозумілості, корисності та достатності. Мова спілкування державних інституцій має бути чіткою, простою та точною, представлена в інформативному вигляді для розуміння всіма цивільними особами. Державні комунікації також повинні бути правдивими та відкритими, визнавати помилки, пояснювати, чому помилки стаються та як їх планують уникати в майбутньому.

Метою державних комунікацій є забезпечення ефективного функціонування держави, підтримка прав громадян і створення сприятливих умов для діяльності підприємств та інших організацій. Діалог між владою та громадянами повинен бути безперервним, відкритим, інклю-

живним, релевантним, зрозумілим, безпечним і таким, що заслуговує довіри.

Основні функції державних комунікацій:

- інформувати громадськість про політики, сервіси та ініціативи влади, а також про проведене або заплановані реформи;
- надавати громадськості своєчасну, точну, зрозумілу, об'єктивну та повну інформацію про роботу влади та її політику, сервіси та ініціативи, а також реформи, які проводяться;
- давати людям поради про те, як вони можуть отримати доступ та використовувати державні сервіси, а також підвищувати розуміння доступних державних послуг;
- забезпечити, щоб урядові установи були впізнаними й ідентифікували себе послідовною манерою, яку громадськість зможе впізнати за будь-яких обставин;
- комунікувати офіційною мовою країни та мовами нацменшин, коли це необхідно;
- застосовувати різноманітні способи та засоби комунікації, надавати інформацію в різних форматах для задоволення широких інформаційних потреб громадськості та забезпечувати рівний доступ для зацікавлених сторін;
- забезпечити співпрацю всіх державних установ для здійснення ефективного спілкування з громадськістю;
- допомогти громадськості зрозуміти політику уряду та підтримати її ініціативи й реформи;
- інформувати громадськість і бізнес-середовище про зміни в законодавстві та процедурах;
- навчати та переконувати людей у такий спосіб, який впливатиме на їхнє ставлення і, відповідно, на їхню поведінку, що дозволить їм вжити заходів, які в результаті сприятимуть підвищенню їхнього статусу та стандартів рівня життя;
- інформувати, підтримувати та керувати громадськістю під час кризових або надзвичайних ситуацій;
- підвищити репутацію України на міжнародній арені [8].

Ефективність комунікації між органами влади багато в чому зумовлена механізмами зворотного зв'язку між громадянами та владою. Зворотний зв'язок у системі державного управління — це вплив результатів функціонування системи державного управління на характер цього функціонування. У системі державного управління видається можливим виділити два типи зворотних зв'язків: об'єктні та суб'єктні. Об'єктні зворотні зв'язки відображають рівень, глибину, адекватність сприйняття об'єктами

управління управлінських впливів суб'єкта державного управління.

Відсутність діалогу, свободи висловлення думки може призвести до руйнації взаємодії, до байдужості або ж навіть до агресії з боку громадськості до державних органів влади. Причини, що породжують недовіру громадян до органів державної влади, ділять на: технічні (відсутність фахівців або прес-служби в органах державної влади); культурно-історичні (недовіра громадян до діяльності державного апарату); організаційні (некомпетентність державних службовців, неспроможність налагодити ефективну роботу служб зв'язків із громадськістю, небажання змінювати сталий стиль роботи, який характеризується закритістю, відсутністю гласності, забюрократизованістю); соціальні (у деяких випадках державна служба працює на задоволення власних інтересів та потреб, ігноруючи реальні потреби суспільства і впроваджуючи політичні рішення, які не відповідають інтересам громадян) [3].

Комунікація в публічному адмініструванні є регулюючим механізмом у взаємовідносинах держави та суспільства загалом, забезпечуючи ефективність функціонування органів влади. Комунікація є вкрай важливою ланкою для створення та функціонування ефективної роботи публічного адміністрування. Сучасні зарубіжні теорії вбачають у собі фундамент для вдалої роботи комунікативної діяльності в публічному адмініструванні.

На сучасному етапі виокремлюють декілька *основних теорій комунікацій та комунікативної діяльності* [9], зокрема:

- структурні та функціональні теорії визначають, що соціальні структури реальні та функціонують таким чином, що все можна спостерігати об'єктивно;
- когнітивні та поведінкові теорії, як правило, зосереджені на психології окремих особистостей;
- інтеракціоністські теорії пропонують розглядати суспільне життя як процес взаємодії;
- інтерпретаційні теорії намагаються розкрити процеси розуміння людьми свого власного досвіду;
- критичні теорії пов'язані з конфліктом інтересів у суспільстві та із шляхами комунікації, які дають можливість домінувати одній групі над іншою;
- нормативні теорії ґрунтуються на думці, що ЗМІ мають діяти у відповідності з домінуючим набором умов і цінностей. Окрім того, їх класифікують за обсягом і виокремлюють 3 основні категорії, зокрема:
 - мікроскопічні теорії, які зосереджені на повсякденному житті людей і вивчають,

- як людина використовує інформацію і наскільки вона активна, чи отримує аудиторія задоволення від інформації;
- теорії середнього радіусу дії характеризують обмежений ефект від ЗМІ (теорія інформації, теорія дифузійного потоку тощо);
- макроскопічні теорії пов'язані з впливом ЗМІ на культуру та суспільство.

Загалом є велика кількість теорій, які є основою комунікаційної діяльності в публічному адмініструванні та активно використовуються в зарубіжних державах, зокрема:

- авторитарна теорія ґрунтується на думці, що ЗМІ, хоча й не знаходяться під впливом держави, втім зобов'язані слідувати за її приписами. Ця теорія сприяла підкоренню ЗМІ вищому державному керівництву й залежності від нього, а також покарання їх за порушення правил цензури та неповаги до влади. Така цензура виправдовувалася тим, що держава завжди має пріоритет над правом людини на свободу вираження думок;
- теорія вільної преси (лібертаріанство) заснована на правах людини і виступає за відсутність стриманості. Це влада без соціальної відповідальності;
- теорія соціальної відповідальності передбачає певні зобов'язання з боку ЗМІ перед суспільством. В основі — сполучення саморегулювання, державного управління та високих професійних стандартів, що є обов'язковою умовою;
- теорія комунікації передбачала розвиток зв'язку. ЗМІ взяли на себе роль проведення позитивних програм розвитку, приймаючи обмеження і вказівки з боку держави. ЗМІ присвятили себе політичним, економічним, соціальним та культурним потребам. Акцент робився на «комунікаціях в інтересах розвитку». Цю теорію 9 підтримувало ЮНЕСКО. Слабкість цієї теорії в тому, що «розвиток» часто ототожнювався з урядовою пропагандою;
- теорія медіа (демократизація; демократична участь; партисипація) виступає супротив комерціалізації сучасних ЗМІ. Критикується бюрократичний контроль ЗМІ;
- теорія стимула-реакція (біхевіористична) (сучасна назва — «ін'єкційна») доводить, що ЗМІ впливають на масову аудиторію і можуть свідомо змінювати або контролювати поведінку людей. Люди схильні піддаватися масовим комунікаціям тільки у тому випадку, коли останні знаходяться у згоді з установками та інтересами людей (вибірковий вплив). Люди схильні організовувати масові інформаційні спільноти відповідності зі своїми вже існуючими поглядами (вибіркове сприйняття та утримання) [10].

Загалом дослідження комунікації між органами влади та суспільством ґрунтуються на синтезі взаємодії цих двох опонентів, що останнім часом формується саме через соціальні мережі, як наслідок — електронне врядування.

Значимість комунікації на сучасному етапі важко не дослідити, адже комунікаційні зв'язки прослідковуються в багатьох сферах життєдіяльності. Вивчення комунікації є важливим у різних науках, зокрема державним управлінням, економікою, політологією, правом, соціологією та іншими.

Аналізуючи комунікацію у взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні, В. Г. Мазур тлумачить комунікацію як «основу державного управління і важливий чинник демократизації суспільного життя. У загальному вигляді її можна визначити як процес обміну інформацією, що об'єднує в єдине ціле органи державного управління, органи місцевого самоврядування та групи громадськості; зміцнює необхідний зворотний зв'язок між адміністративним апаратом, управлінськими структурами, суспільством, окремими громадами й індивідами» [11].

Як «процес передачі, обміну політичною інформацією, який структурує політичну діяльність і надає їй нового значення, формує громадську думку і політичну соціалізацію громадян з урахуванням їхніх потреб та інтересів» тлумачиться поняття «комунікація політична» [12].

Формування системи комунікації між органами державної влади і громадськістю можна справедливо віднести до основних напрямів реалізації державної комунікативної політики. Як зазначають автори енциклопедії з державного управління, державна комунікація — процес обміну інформацією органів державної влади й органів місцевого самоврядування між різними інституціями суспільства (суб'єктами комунікації). Цими суб'єктами можуть виступати державні інституції, бізнес-структури, громади (партії, рухи, спілки). Комунікація в державному управлінні — це також обмін інформацією всередині органу влади. Завданнями комунікації в державному управлінні є: забезпечення підтримки суспільством дій влади, що досягається підвищенням рівня довіри громадян до державних інституцій; реалізація єдиної державної комунікативної політики шляхом створення системи впливу на громадську думку; формування та підтримка ефективного зворотного зв'язку із громадянами для моніторингу ситуації й оцінювання результатів своєї роботи; налагодження співпраці із засобами масової інформації задля забезпечення інформування громадськості про здійснювану політику, створення й підтримки позитивного іміджу влади [13].

ВИСНОВКИ

Важливість і необхідність ґрунтовного дослідження обраної теми полягає в тому, що демократизація суспільної життєдіяльності українського суспільства та розвиток сучасної системи державного управління вимагають модернізації публічного управління, виявлення нових принципів, цінностей, ефективних механізмів управління. Перед органами публічної влади стоїть завдання з впровадження в систему публічного управління ефективних форм управління, що здатні забезпечити можливості кожного громадянина реалізовувати та задовольняти власні потреби та інтереси. В цьому контексті на сьогодні у вітчизняній науці існують певні питання, які полягають у тому, що громадська думка є недостатньо врахованою органами державної влади. Для побудови ефективного адміністрування вагомим є зворотній зв'язок із громадськістю. Необхідно приділяти більше уваги їхнім взаємозв'язкам, а не окремим частинам як таким. У такому розумінні комунікація, вірогідно, розглядається як засіб, за допомогою якого в єдине ціле об'єднується

організаційна діяльність, модифікується поведінка, здійснюються зміни, інформація набуває ефективності. У сучасних умовах реформування в Україні комунікаційні процеси в системі публічного адміністрування лише встановлюються. Розвиток інформаційного суспільства, формування соціальних мереж, заснування громадських організацій чи об'єднання бізнес-структур потребує створення ефективної системи комунікації між владою й суспільством, що, як доводить досвід багатьох країн, значно сприяє підвищенню результативності державного адміністрування й забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку.

Аналізуючи вищесказане, тему обрано через її актуальність у нашому сьогоденні. На сучасному етапі громадяни бажають брати активну участь у процесі підготовки важливих державних рішень. Це вимагає створення істотно нових форм та механізмів взаємодії органів державної влади й інститутів громадянського суспільства, а також висуває нові завдання перед органами державної влади.

ЛІТЕРАТУРА

1. Драчов Є.В. Сутність та функції комунікації в системі державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2014. № 3. С. 159–167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_uprav_2014_3_20 (дата звернення: 21.03.2022).
2. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності в умовах інформатизації: організаційно-правові питання теорії і практики / Р.А. Калюжний, В.О. Шамрай, М.Я. Швець та ін. Київ: «Квіц», 2002. 296 с.
3. Бажинова О.А. Механізми комунікації влади та громадськості в умовах глобалізації / О.А. Бажинова, О.Г. Кучабський. *Публічне управління: теорія та практика: зб. наук пр.* 2012. № 4 (12). С. 196–201. Х.: Вид-во ХарРІНАДУ «ДокНаукДержУпр».
4. Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. М: «Рефл-бук», К.: «Ваклер», 2002. 352 с.
5. Миронова И. Интернет отключили от кризиса. *Коммерсант-Украина*. 20.10.2008. С. 8
6. Зв'язки із громадськістю в органах державної влади. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2013/zvyazky-iz-hromadskisty-u-v-orhanah-derzhavnoji-vlady/> (дата звернення: 10.03.2022).
7. Комунікації в публічному адмініструванні: конспект лекцій / О.В. Шибаніна, В.П. Ключан, С.І. Тищенко та ін. Миколаїв: МНАУ, 2018. 200 с. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5037/1/Komunikatsiyi%20v%20publichnomu%20administruvanni.pdf> (дата звернення: 10.03.2022).
8. Комунікаційний інструментарій для державних службовців. Київ: Association4U, 2018. 134 с. URL: <https://eu-ua.org/sites/default/files/communication-toolkit-a4u-mip-ukr.pdf>. (дата звернення: 10.03.2022).
9. Драгомирецька Н.М. Мистецтво ділового спілкування: навчальний посібник. О.: ОНМА, 2005. 156 с.
10. Драгомирецька Н.М. Комунікативна діяльність в державному управлінні: навч. пос. / Н.М. Драгомирецька, К.С. Кандагура, А.В. Букач. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.
11. Мазур В.Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 8. URL: <http://www.du.nauka.com.ua/?op=1&z=313>. (дата звернення: 10.03.2022).
12. Політологічний енциклопедичний словник / Упорядник В.П. Горбатенко; за ред. Ю.С. Шемшученка, В.Д. Бабкіна, В.П. Горбатенка. 2-е вид., доп. і перероб. К.: Генеза, 2004. 736
13. Методологія державного управління / наук.-ред. колегія: Ю.П. Сурмін (співголова), П.І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. 692 с.

**USING OF MODERN FOREIGN EXPERIENCE OF COMMUNICATIONS
IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION****Malinovska O.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Public Administration and Business Management
Ivan Franko National University of Lviv (Lviv, Ukraine)
e-mail: malinovska_o@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5820-3896>

The article summarizes the results of research on the use of modern foreign communications experience in the public administration system. It was determined that the basis of communication between the authorities and society is based on the synthesis of the interaction of these two opponents, which has recently been formed precisely through social networks, as a result — electronic governance. It is important not to investigate the significance of communication at the current stage, because communication links are traced in many spheres of life. The study of communication is important in various sciences, including public administration, economics, political science, law, sociology, and others. It is substantiated that the effectiveness of communication between authorities is largely determined by feedback mechanisms between citizens and authorities. Feedback in the public administration system is the influence of the results of the functioning of the public administration system on the nature of this functioning. It was determined that in the system of public administration it seems possible to distinguish two types of feedback: object and subject. Object feedback reflects the level, depth, and adequacy of perception by objects of management of the management influences of the subject of state administration. It has been proven that the main trends in the modernization of public administration in foreign countries are: the use of advanced information and communication technologies in the field of public administration; increasing control over the activities of state authorities; improvement of the mechanism.

Keywords: public administration, public administration, local self-government, models of local self-government, communication aspect.

REFERENCES

1. Drachov Ye.V. (2014). Sutnist ta funktsii komunikatsii v systemi derzhavnogo upravlinnia [The essence and functions of communication in the state administration system]. *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia – Scientific Bulletin of the Academy of Municipal Administration*, 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_uprav_2014_3_20 [in Ukrainian].
2. Kaliuzhnyi R.A., Shamrai V.O., Shvets M.Ia. et al. (2002). *Informatsiine zabezpechennia upravlinskoii diialnosti v umovakh informatyzatsii: orhanizatsiino-pravovi pytannia teorii i praktyky [Information provision of managerial activity in the conditions of informatization: organizational and legal issues of theory and practice]*. Kyiv: «Kvits» [in Ukrainian].
3. Bazhynova O.A., Kuchabskyi O.H. (2012). Mekhanizmy komunikatsii vldy ta hromadskosti v umovakh hlobalizatsii [Mechanisms of government and public communication in the conditions of globalization]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka – Public administration: theory and practice*, 4 (12), 196–201 [in Ukrainian].
4. Pocheptsov G.G. (2002). *Kommunikativnye tekhnologii dvadtsatogo veka [Communication technologies of the twentieth century]*. Moskva: «Refl-buk», Kyiv: «Vakler» [in Russian].
5. Mironova I. (2008). Internet otklyuchili ot krizisa [The Internet was disconnected from the crisis]. *Kommersant-Ukraina – Kommersant-Ukraine*. 8 [in Russian].
7. Shebanina O.V., Klochan V.P., Tyshchenko S.I. et al. (2018). *Komunikatsii v publichnomu administruvanni: konspekt leksii [Communications in public administration: lecture notes]*. Mykolaiv: MNAU URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5037/1/Komunikatsiyi%20v%20publichnomu%20administruvanni.pdf> [in Ukrainian].
8. *Komunikatsiyni instrumentarii dlia derzhavnykh sluzhbovtiv [Communication tools for civil servants]*. Kyiv: Association4U, 2018. 134 s. URL: <https://eu.ua.org/sites/default/files/communication-toolkit-a4u-mip-ukr.pdf>. [in Ukrainian].
9. Drahomyretska N.M. (2005). *Mystetstvo dilovoho spilkuvannia [The art of business communication]*. Odesa: ONMA [in Ukrainian].
10. Drahomyretska N.M., Kandahura K.S. & Bukach A.V. (2017). *Komunikatyvna diialnist v derzhavnomu upravlinni [Communicative activity in public administration]*. Odesa: ORIDU NADU [in Ukrainian].
11. Mazur V.H. (2011). Komunikatsii yak mekhanizm vzaiemodii derzhavnykh orhaniv vldy ta hromadskosti na rehionalnomu rivni [Communications as a mechanism of interaction between state authorities and the public at the regional level]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and developmen*, 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=313> [in Ukrainian].
12. Shemshuchenka Yu.S., Babkina V.D., Horbatenka V.P. (Eds.). (2004). *Politolohichni entsyklopedychnyi slovnyk [Political science encyclopedic dictionary]*. Kyiv: Heneza [in Ukrainian].
13. Surmin Yu.P., Nadolishnii P.I. et al. (2011). *Metodolohiia derzhavnogo upravlinnia [Methodology of state administration]* [in Ukrainian].

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

Маліновська Ольга Ярославівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська 1, м. Львів, Україна, 79000; e-mail: malinovska_o@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5820-3896>)