

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління**

«На правах рукопису»
УДК 351.071/.073:004.77:351.861

«До захисту допущено»
В. о. завідувача кафедри
_____ Ростислав ПАШОВ
« ____ » _____ 20__ р.

Магістерська дисертація

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою «Публічне адміністрування
та електронне урядування»
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»**

**на тему: «Державно-громадські цифрові комунікації в системі
антикризового управління»**

Виконала:

студентка VI курсу, групи ПУ-311мп
Похожалова Аліса Ігорівна

(підпис)

Науковий керівник:

доцент кафедри теорії та практики
управління, к. філос. н., доцент,
Акімова Олена Андріївна

(підпис)

Рецензент:

доцент кафедри соціології, к. соц. н., доцент,
Єнін Максим Наїмович

(підпис)

Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань. Студентка _____
(підпис)

Київ – 2022 рік

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)
Освітньо - професійна програма «Публічне адміністрування
та електронне урядування»
Спеціальність – 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри

_____ Ростислав ПАШОВ

« ___ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

Похожаловій Алісі Ігорівні

1. **Тема дисертації:**

«Державно - громадські цифрові комунікації в системі антикризового управління», науковий керівник дисертації Акімова Олена Андріївна, доцент кафедри теорії та практики управління, к. філософ. н., затверджені наказом по університету від « ___ » _____ 20__ р. № _____

2. **Термін подання студентом дисертації:** « ___ » _____ 20__ р.

3. **Об'єкт дослідження** – система комунікацій, що виникають у органів публічної влади в процесі їхньої взаємодії із громадськістю.

4. **Предмет дослідження (вихідні дані)** - теоретичні та прикладні засади удосконалення механізму використання державно - громадських цифрових комунікації в системі антикризового управління.

5. Для досягнення мети в роботі поставлені наступні завдання:

- дослідити сутність та особливості антикризового управління в контексті забезпечення виконання основних функцій держави;
- розглянути нормативно - правові засади забезпечення ефективної комунікації в системі публічного адміністрування, враховуючи зарубіжний досвід;
- охарактеризувати спектр можливостей та проблем у комунікації держави з громадськістю;
- проаналізувати здобутки окремих практик державно - громадської комунікації в системі публічного управління;
- уточнити перспективні можливості до регулювання комунікаційної сфери в умовах цифрових трансформацій;
- визначити ризики та переваги системи забезпечення прозорості комунікації держави з громадськістю;
- сформулювати рекомендації щодо реалізації забезпечення громадської участі в державній політиці антикризового управління.

6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

18 графічних об'єктів (3 таблиці, 10 діаграм, 5 схем).

7. Орієнтовний перелік публікацій:

Одна теза доповіді на науково - практичній конференції міжнародного / всеукраїнського рівня, одна наукова стаття у фаховому виданні:

- *Результати дослідження оприлюднені на конференції:*

X Міжнародної науково-практичної конференції «Від Вебера

до Валерстайна: історична соціологія держав та світ-систем».

- *Цифровізація комунікативної складової в діяльності органів публічної влади в Україні. «Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління». 2022. Т. 33 (72), № 4.*

С. 77. Механізми публічного управління. УДК 35.072. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.4/13>.

8. Дата видачі завдання: «__» _____ 20__ р.

9. **Календарний план**

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1	Визначення напрямку наукового дослідження	06.09.21 – 31.10.21	Виконано
2	Вивчення літературних джерел з предмету дослідження	13.09.21 – 30.11.21	Виконано
3	Складання плану магістерської дисертації та обговорення його з науковим керівником	01.11.21 – 30.11.21	Виконано
4	Підготовка Розділу I «Теоретичні засади забезпечення державно - громадської комунікації в системі антикризового управління державою»	01.12.21 – 31.03.22	Виконано
5	Підготовка Розділу II «Аналіз застосування антикризових комунікацій в системі публічного управління»	01.04.22 – 30.06.22	Виконано
6	Участь в науково-практичних конференціях з підготовкою до публікації тез доповідей	протягом навчання в магістратурі	Виконано
7	Аналіз пропозицій і рекомендацій для написання третього розділу дисертації	05.09.22 – 25.09.22	Виконано
8	Підготовка Розділу III «Трансформація управлінського підходу в частині державно-громадських комунікацій»	26.09.22 – 20.11.22	Виконано
9	Оформлення магістерської дисертації	21.11.22 – 27.11.22	Виконано
10	Подання магістерської дисертації науковому керівникові для написання відгуку	28.11.22 – 04.12.22	Виконано
11	Попередній захист магістерської дисертації	05.12.22 – 11.12.22	Виконано
12	Передача матеріалів дисертації рецензенту для рецензування і написання рецензії	12.12.22 – 18.12.22	Виконано

Студентка

(підпис)

Аліса ПОХОЖАЛОВА

Науковий керівник

(підпис)

Олена АКІМОВА

АНОТАЦІЯ

Похожалова А.І. Державно-громадські цифрові комунікації в системі антикризового управління – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Кафедра теорії та практики управління. Київ, 2022. Магістерська дисертація присвячена дослідженню державно-громадських цифрових комунікацій в системі антикризового управління.

У роботі розглянуто комунікацію держави із громадянами в контексті різних управлінських аспектів, зокрема її значення в системі антикризового управління, надано характеристику особливостям ведення управлінської діяльності в кризових умовах, досліджено фактори цифровізації комунікативної сфери.

Проаналізовано міжнародну та вітчизняну практику цифровізації комунікативних процесів взаємодії держави з громадянами.

Під час дослідження стану цифровізації державно-громадських комунікацій як інструменту урядування було виявлено основні проблеми нормативно-правового регулювання комунікативної політики, а також наведено та аргументовано основні напрями вдосконалення цифровізації державно-громадських комунікативних процесів у системі антикризового управління України.

Ключові слова: комунікація, антикризове управління, цифровізація, публічна політика, цифрові комунікації, звернення громадян, прозорість урядування, державне управління, інноваційні технології.

ANNOTATION

Pokhozhalova A.I. State - public digital communications in the anti-crisis management system - Qualification work on the rights of the manuscript.

Master's Thesis for Master's Degree in Specialty 281 Public Administration and Governance. – National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Department of Management Theory and Practice. Kyiv, 2022.

The master's dissertation is devoted to the research of state and public digital communications in the system of anti-crisis management.

The paper considers various aspects of the digitalization of the state's communication with citizens in the context of various management aspects, in particular its importance in the anti-crisis management system, characterizes the features of management activities in crisis conditions, and investigates the factors of digitization of the communication sphere.

The international and domestic practice of digitalization communicative processes of interaction between the state and citizens is analyzed.

As a result of the study of the state of digitization of state-public communications as a governance tool, the main problems of normative and legal regulation of communication policy were identified, and the main directions for improving the digitization of state-public communication processes in the anti-crisis management system of Ukraine were also given and argued.

Keywords: communication, anti-crisis management, digitalization, public policy, digital communications, appeals of citizens, government transparency, public administration, innovative technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВОЮ	12
1.1 Сутність та особливості антикризового управління в контексті забезпечення виконання основних функцій держави.....	12
1.2 Нормативно-правові засади забезпечення ефективної комунікації в системі публічного управління.....	23
1.3 Зарубіжний досвід формування та впровадження політики антикризового управління.....	31
Висновки до Розділу І.....	37
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	38
2.1 Комунікація держави з громадськістю як чинник забезпечення сталості урядування	38
2.2 Можливості та проблеми цифрових комунікацій в системі державного управління	48
2.3 Аналіз окремих практик державно-громадської комунікації як інструменту управління.....	56
Висновки до Розділу ІІ.....	59
РОЗДІЛ ІІІ. ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПІДХОДУ В ЧАСТИНІ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ	67
3.1 Інноваційний підхід до регулювання комунікаційної сфери в умовах цифрових трансформацій	67
3.2 Аналіз ризиків та переваг системи забезпечення комунікації держави з громадськістю	74
3.3 Рекомендації щодо реалізації політики забезпечення громадської участі в державній політиці антикризового управління.....	78

Висновки до Розділу III.....	80
ВИСНОВКИ.....	93
ДОДАТКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....

ВСТУП

Актуальність теми.

Глобальної особливостю публічного управління сьогодні, на найближчу та віддалену перспективу є зміна вектору та характеру комунікацій із громадськістю. Головна ознака цих змін - цифровий характер комунікації.

Це обумовлює актуальність магістерського дослідження, яке пов'язане з необхідністю оперативного вивчення та розробки механізмів оцінки та прогнозування послідовного подолання актуальних в теперішній час кризових проявів в галузі державно - громадських цифрових комунікації.

Дослідження було побудовано, базуючись на припущенні, що антикризову стратегію держави можна використовувати не тільки як екстрений захід відновлення зруйнованої системи, але і як важливу форму генерації нових підходів до державного управління, здатну забезпечити модернізацію цієї системи навіть у непростих і вкрай суперечливих умовах.

Стан наукової розробленості.

Сучасні уявлення вітчизняної науки про систему відобразила в працях чимала кількість науковців, зокрема: Акімова О.А., Атаманчук Н.Г., Балан А.С., Ковбасюк Ю.В., Мельниченко А.А., Іщенко А.М., Рачинський А.П., Сурмін Ю.П. Ткачова Н.М. та ін.

Аналіз комунікативної складової присутній у працях Бебика В.М., Богуславського О.В., Демчука О.С., Джиги Т.В., Дрешпака В.М., Збираника Ю.В., Козакова В. М., Пашова Р.І., Чукут С.А.

В умовах протікаючих трансформаційних процесів на формування людського капіталу впливає ряд факторів, серед яких одне з головних місць займає інститут комунікації між державою та суспільством.

Сьогодні у системі державного управління відбувається перехід від старої парадигми, пов'язаний з загостренням політичних та економічних процесів, що відбуваються у суспільстві. Відтак виникає необхідність побудови нових траєкторій розвитку задля посилення ролі держави як інституту та гаранта безпеки суспільства.

Якщо в сфері економіки проводяться численні дослідження на теоретичному та емпіричному рівні, то наукових праць тематики державного управління в кризових умовах бракує, особливо зважаючи на те, що актуальна реальність є часом воєнного стану та безпосередньо вмикається у загальну парадигму реалізації управлінських рішень. В свою чергу, це додатково підкреслює наукову актуальність і практичну необхідність такого роду досліджень.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Наукова робота виконана на кафедрі теорії та практики управління факультету соціології і права Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» згідно з ініціативною темою, назва якої «Трансформація системи публічного управління України в умовах реалізації цілей сталого розвитку» (ДР №0118U100522).

Мета і задачі дослідження.

Метою магістерської дисертації є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендації щодо вдосконалення управлінського підходу в частині державно-громадських цифрових комунікацій.

Для досягнення мети в роботі поставлені наступні завдання:

- дослідити сутність та особливості антикризового управління в контексті забезпечення виконання основних функцій держави;
- розглянути нормативно-правові засади забезпечення ефективної комунікації в системі публічного адміністрування, враховуючи зарубіжний досвід;
- охарактеризувати спектр можливостей та проблем у комунікації держави з громадськістю;
- проаналізувати здобутки окремих практик державно-громадської комунікації в системі публічного управління;
- уточнити логіку формування підходу до регулювання комунікаційної сфери в умовах цифрових трансформацій;
- визначити ризики та переваги системи забезпечення прозорості комунікації держави з громадськістю;
- сформулювати рекомендації щодо реалізації забезпечення громадської участі в державній політиці антикризового управління.

Об'єктом дослідження є система комунікацій, що виникають у органів публічної влади в процесі їхньої взаємодії із громадськістю.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади удосконалення механізму використання державно - громадських цифрових комунікацій в системі антикризового управління.

Методи дослідження. Методологічним підґрунтям дослідження теми магістерської дисертації є системний підхід. Теоретичною базою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених в галузі теорії державного управління, законодавчі та нормативні акти України, які регулюють процеси державно-громадської комунікації в системі антикризового управління. У роботі використовувались такі загальнонаукові методи, як метод аналізу та синтезу, методи індукції та дедукції, загальнонаукові та спеціальні методи, які дали змогу ґрунтовно дослідити теоретичні та практичні аспекти питання.

Метод аналізу використовувався при дослідженні сутності та особливості антикризового управління в контексті забезпечення виконання основних функцій держави та окремих практик державно-громадської комунікації як інструменту управління.

Методи економіко-статистичних досліджень було використано при дослідженні формування та провадження політики антикризового управління, нормативно-правових засад забезпечення ефективної комунікації в системі публічного управління.

Метод моделювання використано при формуванні змісту і структури ризиків та переваг архітектури системи забезпечення комунікації держави з громадськістю, метод синтезу – для розробки рекомендації стосовно реалізації політики забезпечення громадської участі в державній політиці антикризового управління. Інформаційною базою дослідження послужили статистичні дані, законодавча база України та ЄС.

Наукова новизна дослідження полягає у наступному: обґрунтовано необхідність запровадження системних досліджень щодо стану реалізації комунікативної політики держави виявлено ризики та переваги архітектури системи забезпечення комунікації держави з громадськістю визначено

чинники, що зумовлюють необхідність використання комунікативних інструментів в системі антикризового управління запропоновано методологію моніторингу стану комунікативної складової взаємодії держави і громадян уточнено роль цифрових комунікацій в системі антикризового управління.

Практичне значення одержаних результатів.

Результати магістерського дослідження можуть бути використані для подальших досліджень проблем антикризового управління на державному, регіональному та рівні окремих підприємств, а також стати підґрунтям для удосконалення управління соціально-економічними процесами розвитку України та її регіонів в напрямку вдосконалення механізму державно-громадських цифрових комунікацій.

Окремі положення магістерської роботи можна використовувати при здійсненні подальших досліджень у галузі досліджень регулювання комунікаційної сфери в умовах цифрових трансформацій.

Крім того, деякі положення дисертації можуть бути використані при викладанні управлінських дисципліни для підготовки магістрів публічного управління та адміністрування, а також для висвітлення окремих тем у рамках інших курсів.

Апробація результатів магістерської дисертації.

- Результати дослідження оприлюднені на X міжнародній науково-практичній конференції «Від Вебера до Валерстайна: історична соціологія держав та світ-систем».
- Цифровізація комунікативної складової в діяльності органів публічної влади в Україні. «Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління». 2022. Т. 33 (72), № 4. С. 77.

Структура та обсяг дисертації: Актуальність обраної теми, мета та завдання магістерської дисертації визначили її структуру. Магістерська

дисертація складається з вступу, трьох основних розділів, дев'яти підрозділів і висновків до них, загальному висновку та рекомендацій, списку використаних джерел і додатків.

Загальний обсяг роботи складає – 106 сторінок, в тому числі список використаних джерел на 8 сторінках, що містить 61 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНО - ГРОМАДСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВОЮ

1.1. Сутність та особливості антикризового управління в контексті забезпечення виконання основних функцій держави.

Управління з англійської «governance» (administration, management) перекладається як «редагувати», «розпоряджатися», тобто закладений сенс можна визначити як свідомий регулятивний вплив на життєдіяльність людей. Управління можна охарактеризувати як результат цілеспрямованої інтелектуальної діяльності людей, їх свідомості, волі та перетворюючих дій у напрямку переведення об'єкта керуючого впливу на якісно новий рівень.

Головним завданням антикризового управління є раннє розпізнавання ознак кризових ситуацій [4].

Важливо, що ця дія не є спонтанною, не має стихійного характеру чи емоційного забарвлення; вона є продуманою, добре спланованою, певним чином соціально орієнтованою на цілі та завдання, які суб'єкт управління окреслює і вирішує в ході реалізації своїх повноважень.

Один із найбільш авторитетних розробників сучасної теорії адміністрування Анрі Файоль у праці «Загальне та промислове управління» надавав характеристику управлінським процесам, та писав, що управляти -

означає передбачати, прораховувати, планувати і організовувати, розпоряджатися, координувати, мотивувати та контролювати.

В свою чергу, передбачати - означає враховувати можливі варіанти майбутнього і на цій основі вибудовувати плани наступних дій.

Так, прораховувати та організовувати включають в себе постановку завдань та забезпечення цілеспрямованого регулювання індивідуальних та сукупних керуючих впливів на об'єкт, формування та вдосконалення заздалегідь запрограмованого соціального організму.

Розпоряджатися - примушувати та спонукати працювати належним чином, координувати — узгоджувати, об'єднувати та гармонізувати дії учасників єдиного виробничого процесу, а контролювати — дбати про те, щоб усе виконувалось згідно із встановленими принципами, правилами та наданими розпорядженнями.

Все це - вирішення протиріч між законами економічного та соціального розвитку, конституційними засадами владарювання та концептуальними та технологічними особливостями громадського управління. Анрі Файоль вважав базовими умовами ефективного управління грамотний поділ праці, оптимальність владних повноважень, високу виконавську дисципліну, особистий приклад керівника, єдність розпорядництва, ієрархічність механізму управління, справедливу винагороду якісної праці [8].

Серед усіх видів управлінської практики державне управління займає особливе місце. Державне управління - це механізм реалізації владних повноважень держави в частині керівництва, організації та цілеспрямованого державно-владного впливу на суспільство та всі його підсистеми.

Можна уявити його як особливий вид професійної діяльності з реалізації законодавчих, виконавчих, судових та інших владних

повноважень з метою реалізації правотворчих, правових, виконавчих, правоохоронних та виховно - ідеологічних функцій держави [9].

У вітчизняній та зарубіжній науково-навчальній літературі поняття «Державне управління» представлено в різних редакціях.

Найчастіше — як особлива соціальна функція влади, спрямована на впорядкування розвитку суспільства на користь всього народу, як спеціального механізму формування та реалізації державної політики, безперервного процесу використання політичних, правових та організаційних інструментів для реалізації законодавчих, виконавчих, та судових державних мандатів з метою нормативного забезпечення та сервісного служіння товариства [10].

Професор Г. В. Атаманчук визначає державне управління як сплав знань та досвіду у процесі свідомого «опредметнення та об'єктивації реальної дійсності».

На думку вченого, це «свідомий організуючий та регулюючий вплив держави на суспільну (публічну) життєдіяльність людей з метою її впорядкування, збереження чи перетворення».

Його істота полягає в цілепокладанні, практично-перетворювальному характері та спрямованості у майбутнє [6].

Узагальнивши представлені у науковій літературі позиції, управління ми визначаємо як цілеспрямований вплив, що має регулятивну та організаційну функцію, з боку держави (через систему державних органів, організацій та відповідних посадових осіб) на суспільні процеси, свідомість, поведінку та діяльність людей з метою їх впорядкування, збереження та соціально-прогресивного перетворення за заздалегідь розробленим та колективно затвердженим планом.

За аналогією, державне антикризове управління можна представити як процес цілеспрямованого, організуючого та регулюючого впливу держави, спрямований на соціально-економічний, політичне та духовно-моральне оздоровлення суспільства чи його підсистеми на створення умов для виведення з кризового стану.

Він включає аналіз ситуації, що склалася, виявлення зон найбільшого кризового ризику і соціальних невизначеностей, оцінку стану мега-, макро- і мікросередовища в окремих сферах і галузях; дослідження витоків, причин та механізмів виникнення кризової ситуації; вибір пріоритетів керуючого впливу та переважних місій в умовах кризи та можливих варіантів виходу з нього; розробку заходів щодо зниження гостроти негативних наслідків кризових факторів, що забезпечують не тільки збереження життєздатності системоутворюючих соціальних структур та підтримання їх життєдіяльності на прийнятному рівні, а й реалізацію стратегічних планів та великих антикризових програм [8].

Сам термін «криза» пішов з грецької мови і тлумачиться як «поворотний пункт» або «рішення».

Розглядаючи його походження, можна зрозуміти змістовне наповнення: криза – це розлад, занепад, загострення [17]. Засновник тектології О. Богданов писав, що «криза – це порушення існуючої рівноваги і перехід до нової рівноваги» [18]. Посилання на те, що кризи є сталою складовою, притаманною будь-якій системі, що розвивається, не повинні виправдовувати бездіяльність або недостатню ефективність діяльності органів державного управління, особливо в процесі виходу з криз або їх запобіганню.

Зазвичай такий стан речей пов'язаний із слабким вивченням методів державного антикризового регулювання і відсутністю єдиної розробленої концепції державного антикризового менеджменту. Крім того, існує безліч

специфічних причин кризової ситуації в політичній і соціально-економічній сферах [19].

Як зазначає А. Ткаченко, розвиток кризових явищ, з одного боку, і зацікавленість держави в максимальному збереженні підприємств - з іншого, обумовили виникнення і поширення нового для України, специфічного за своїми цілями та функціями виду управління - антикризового.

Але на сьогодні поняття антикризового управління досить розпливчате та багатозначне [11]. Антикризове управління - це сукупність методів, прийомів, що дозволяють розпізнавати кризи, здійснювати їх профілактику, долати їх негативні наслідки, згладжувати перебіг кризи [4]. Технологія антикризового управління включає ряд послідовних кроків щодо реалізації механізму впливу на систему з метою попередження, пом'якшення і подолання криз різних типів.

Менеджеру з антикризового управління важливо мати системне бачення, вміння цілком охопити поглядом ряд взаємопов'язаних проблем, які, наприклад, можуть призвести організацію до банкрутства, або різко погіршити соціальне становище людей.

На рівні менеджменту організації антикризове управління - це розробка стратегій, що дозволяють досягати конкурентних переваг на ринку з урахуванням ризиків; формування антикризової команди менеджерів та реалізація програми з виходу з кризи; проведення заходів, спрямованих на залучення фінансових ресурсів до організації та реструктуризації кредиторської заборгованості; своєчасне вирішення конфліктів та вибір оптимальної кадрової політики, проведення реорганізації на складному етапі банкрутства.

Методи антикризового управління на рівні державного регулювання включають: вироблення нормативних, законодавчих актів, визначення

спрямованої фінансової та соціальної політики, сприяння малому бізнесу, інноваційної активності підприємств та конкурентоспроможності країни на світовому ринку [9]. Антикризове управління на практиці означає надання конфліктному процесу форми, що забезпечує мінімізацію невідворотних політичних, соціальних, економічних втрат. Технологія антикризового управління – це комплекс заходів, що послідовно здійснюються з метою запобігання кризі, її профілактики, подолання, зниження негативних наслідків.

Вона ґрунтується на прогнозуванні кризових явищ як формі гіпотетичного відображення майбутнього, що розкриває сукупність впливу тих факторів, які в даний час впливають на розвиток об'єкта державного регулювання; та діагностуванні потенційних криз. Вирішальне значення для застосування конкретних технологій має цільова орієнтація органів державного управління [19].

Досліджуючи соціальну природу управління, не можна не розглянути проблему його функціонального аналізу. Серед численних підходів можна відзначити один з основних, який базується на трактуванні М. Вебером раціональності соціальних дій та постулатів структурно-функціональної теорії Е. Дюркгейма «взаємної вигоди, мирної кооперації, протидії взаємній ворожості та руйнуванню» [31].

Успішність суспільства залежить від виконання державою базових функцій. З практики застосування термінів, слів та словосполучень у юриспруденції, державні функції (від лат. *functio* - виконання, звершення) - це основні напрями або види її діяльності, які розкривають її соціальну сутність і призначення в суспільстві. Їх часто помилково ототожнюють з функціями її окремих органів, які є частиною апарату держави та реалізуються у компетенції, у предметі ведення, у правах і обов'язках, закріплених за ними.

Функції сучасної держави можна класифікувати за різними критеріями: об'єктами, засобами та іншими елементами державної діяльності. Наприклад, згідно класифікації за засобами, функцій держави виділяють 5:

- законодавча;
- виконавча (управлінська);
- судова;
- правоохоронна;
- інформаційна.



Рис. 1 . Функції цивілізованої держави за сферами діяльності, тобто її об'єктами, класифікують на внутрішні і зовнішні [40].

Наведені на рис. 1 внутрішні функції спрямовані “всередину” на реалізацію відповідної політики, кожна з них відображає певний комплекс дій, у відповідності до ілюстративного матеріалу це:

1. провадження внутрішньої політики держави; регулювання політичних відносин, забезпечення демократії і народовладдя;

2. регулювання економічних відносин, створення умов для продуктивної діяльності; підтримка виробництва шляхом визнання і захисту різних форм власності; стимулювання підприємництва;
3. прогнозування розвитку економіки;
4. оподаткування; забезпечення сплати податків; контроль за законністю прибутків громадян, нагляд за витратами з боку держави;
5. забезпечення соціальної безпеки; створення умов для повного здійснення права на працю; забезпечення гідного рівня життя; усунення соціальних суперечностей;
6. забезпечення екологічної безпеки; підтримка екологічної рівноваги; охорона і раціональне використання природних ресурсів; збереження генофонду;
7. забезпечення культурної складової: розвиток національної самосвідомості; сприяння розвитку самобутності усіх корінних народів і національних меншин; організація освіти; сприяння розвитку культури, науки; забезпечення інформаційної безпеки;
8. дотримання правової безпеки: забезпечення охорони конституційною ладу, прав і свобод громадян, законності і правопорядку, довкілля, встановлених і регульованих правом усіх суспільних відносин [40].

Зовнішні функції, зображені на рис. 1, відповідно, забезпечують зовнішню політику, а саме:

1. організація та підтримка дипломатичних взаємодій з іноземними державами відповідно до загальновизнаних норм і принципів міжнародного права;
2. організація та підтримка торгово-економічних відносин з іноземними державами; розвиток ділового партнерства і співробітництва в економічній сфері з усіма державами, незалежно від їх соціального ладу та рівня розвитку; інтеграція до світової економіки;
3. підтримка екологічної свідомості;

4. організація та підтримка культурних і наукових зв'язків з іноземними державами; забезпечення збереження історичних пам'яток та інших об'єктів, що мають культурну цінність; вжиття заходів щодо повернення культурних цінностей свого народу;
5. участь у розвитку світового інформаційного простору, встановлення режиму використання інформаційних ресурсів на основі рівноправного співробітництва з іншими державами;
6. захист державного суверенітету не тільки економічними, дипломатичними, але і військовими засобами у разі необхідності;
7. участь у врегулюванні міжнаціональних і міждержавних конфліктів; боротьба з міжнародними злочинами [40].

У кризовій ситуації успішність суспільства тим більше безпосередньо залежить від якості виконання державою своїх функцій, тобто завдань у частині:

1. аналізу, прогнозування, стратегічного програмування та поточного планування суспільного розвитку, інформаційно-аналітичного, правового забезпечення управлінської діяльності;
2. цілепокладання - діяльності з аналізу суспільних проблем, виявлення потреб керованого об'єкта, побудови «дерева цілей» з урахуванням наявних можливостей та ресурсів їх реалізації, формуванню відповідних витратно-перерозподільчих механізмів;
3. адаптації — пристосування соціальної системи до конкретних умов і особливостей політичного, економічного та соціокультурного середовища, до інвестиційних можливостей інфраструктури суспільства;
4. соціальної інтеграції та забезпечення рівноважності суспільства - зміцнення соціальних, міжнаціональних та міжконфесійних відносин.

5. захисту – зміцнення конституційних засад державного устрою, удосконалення правових засад режиму правління, розвиток військово-промислового комплексу та зміцнення державної безпеки;
6. забезпечення законності, належного правопорядку та підтримки соціального світу на основі нейтралізації негативів з боку різноманітних деструктивних сил;
7. міжнародного співробітництва – розвитку міжнародного політичного, торговельно-економічного, науково-технічного, оборонного, інформаційного, культурно-спортивного тощо. співробітництва з іншими країнами та міжнародними організаціями [9].

Уявити таку систему можна також у парадигмі структурного функціоналізму Р. Мертона у єдності трьох різноспрямованих підсистем: позитивно-функціональної, дисфункціональної, нефункціональної.

Такий підхід дозволяє розглядати систему «суспільство – держава – влада – особистість» у векторі розвитку інтегрально. Реалізуються ж функції кожної з представлених підсистем як у явному (передбачуваному, плановому, програмованому), так і латентному (неусвідомленому, прихованому) режимі.

Їх співвідношення визначає рівень «функціональної єдності» та «керівної могутності» держави [41].

До функцій державного управління позитивної перетворюючої спрямованості можна віднести, зокрема:

- моніторинговий проблемний аналіз соціальної ситуації та оцінку соціальних ризиків, формулювання генеральної мети та постановку відповідних управлінських завдань, генерацію та прогнозування результатів реалізації прийнятих рішень, організацію, регулювання та

контроль їх реалізації; формування правового простору ефективної внутрішньої та зовнішньої політики держави;

- забезпечення органічної збалансованості вільної ринкової економіки та розподільних механізмів з метою нівелювання соціальних протиріч, досягнення соціальної солідарності, забезпечення певного рівня соціальної справедливості та на цій основі забезпечення поступального розвитку людського капіталу та зростання якості життя людей.
- політику антикризової дії та нейтралізації негативів зовнішнього політичного, економічного та інформаційно-пропагандистського санкційного впливу [9].

В умовах кризи на пріоритетні позиції висуваються такі функції-завдання, як пом'якшення наслідків кризи, допомога людям пережити кризовий період максимально безболісно, пройти складний кризовий період так, щоб країна вийшла з нього економічно сильною та сучасною.

А далі – формування сприятливих умов для збереження, розширеного відтворення та ретрансляції культури народу; підтримка на належному рівні та антикризова модернізація економіки, забезпечення стійкості фінансово-бюджетної системи; вплив на міжнародні відносини у масштабі світового простору, що перебуває в турбулентному стані [41].

Таким чином, дослідження змісту категорії антикризового управління в контексті забезпечення виконання основних функцій держави дозволяє дійти висновку про системний характер впливу даної складової, дестабілізація якої тягне за собою поступову дестабілізацію та перебудову усіх ланок державного управління.

1.2. Нормативно - правові засади забезпечення ефективної комунікації в системі публічного управління.

У системі соціально-політичних відносин сучасного суспільства процеси масової комунікації є найважливішим засобом впливу держави на суспільство, елементом реалізації процесу державного управління.

Комунікацію визначають як «соціально обумовлений процес передачі та сприйняття інформації в умовах міжособистісного та масового спілкування по різних каналах за допомогою різних комунікативних засобів» [12].

Комунікації інформують населення і владні структури та інститути громадянського суспільства, дозволяють видавати накази, ухвалювати законодавчі акти. Термін "комунікація" у державному управлінні визначається як рух інформації, інструмент діалогу між учасниками управлінського процесу, складова процесу взаємодії влади і громадянського суспільства. Резюмуючи визначення різних авторів, її можна охарактеризувати як процес двостороннього обміну інформацією між

органами влади і громадськістю за допомогою засобів зв'язку і соціально-комунікативних технологій.

Роль масової комунікації в державному управлінні полягає у наданні органам влади можливості здійснювати керівний вплив на масову свідомість, оскільки «всі закони, накази, постанови, розпорядження, а також всі ті відомості, які поширюються в суспільстві, є інформаційним впливом на масову свідомість» [16].

Основною структурою, яка реалізує цей вплив, є масова комунікація – система поширення інформації з метою активного впливу на уявлення, оцінки, думки та поведінку людей, на суспільну свідомість» [16].

Комунікаційні процеси сьогодні є основною умовою функціонування політико-адміністративної системи та прийняття рішень на будь-якому рівні управління державою. Можна виділити основні показники масової комунікації органів державної влади:

- масовість аудиторії комунікації та продуманість цільової орієнтації;
- наявність технічних засобів передачі інформації, що забезпечують регулярність забезпечення інформаційними потоками;
- соціальна значущість інформації;
- багатоканальність та можливість вибору комунікативних засобів;
- специфіка аудиторії та комунікатора

Унікальність комунікації органів державної влади пов'язана з її такими властивостями:

- мультиплікування – комунікативна властивість, завдяки якій повідомлення піддається багаторазовому повторенню з відносно сталим змістом;

- діяхронність - комунікативна властивість, завдяки якому повідомлення зберігається в часі;
- діатопність - комунікативна властивість, що дозволяє інформаційним повідомленням долати простір;
- реплікація - якість, що реалізує регулюючий вплив масової комунікації;
- симультанність - властивість комунікаційного процесу, що дозволяє представляти повідомлення безлічі людей майже одночасно [18].

Важко знайти країну, в системі організації управління якої не можна було б знайти труднощів у частині комунікації. Для громадян такі недоліки здебільшого виникають через установки, сформовані історично складними умовами виживання, які зумовили невіру в конструктивність звернення за допомогою.

У дослідженні З. А. Жаде, яка розглядає взаємодію органів влади з електоратом в умовах пандемії коронавірусу наводяться дані про звернення респондентів до органів влади в умовах пандемії у зв'язку з будь-якими проблемами. Найбільше число респондентів (75,2%) відповіли: «не звертався», 12,4% зверталися і отримали відповідь, 4,5% зверталися і не отримали відповідь. В дослідженні автор наводить результати відповіді на питання про сприяння влади зростанню впевненості громадян у безпеці, і 37,4% опитаних відповіли негативно [14].

Таким чином, історична пам'ять, в основі якої лежить вектор, спрямований на самостійне подолання труднощів, без опори на зовнішні ресурси, тільки підтримується та зміцнюється в сучасних кризових умовах.

Документи “Програми розвитку ООН” характеризують ознаки публічно-комунікативної сфери таким чином:

- участь (у прийнятті рішень всі громадяни мають голос — прямо або за допомогою легітимних інститутів, які представляють їх інтереси; така участь ґрунтується на свободі слова, а також на всебічній готовності до конструктивного діалогу);
- верховенство права (чесність та неупередженість правових структур, в першу чергу тих, які забезпечують дотримання прав людини);
- прозорість даних (свобода інформації); її повнота та доступність для всіх, хто у ній зацікавлений;
- чуйність (всі суспільні інститути реагують на потреби громадян);
- орієнтація на згоду (дотримання балансу інтересів щодо досягнення широкого консенсусу в частині того, що найбільше відповідає потребам групи та якими засобами, за допомогою яких процедур цього можна досягти);
- справедливість (всі громадяни можуть збільшувати свій добробут);
- результативність (ефективне використання ресурсів для задоволення потреб);
- підзвітність (уряд, бізнес, усі структури громадянського суспільства підзвітні громадськості та інституційним носіям права);
- стратегічне бачення (лідери, владні структури і громадськість спираються на стратегічні перспективи врядування, чітко уявляють заходи, які необхідні для їх реалізації) [19].

Визначення “громадські комунікації” означає насамперед публічність усіх існуючих в суспільстві комунікативних ліній у частині, яка допомагає

особистості бути причетним до вирішення питань громадянського волевиявлення. Ми підтримуємо точку зору дослідника Дзялошинського, який в соціальному просторі під громадськими комунікаціями має на увазі систему комунікативних мереж (каналів), які забезпечують:

- зв'язок індивідів з некомерційними, неурядовими, громадськими організаціями;
- зв'язок між структурами громадянського суспільства (некомерційними, неурядовими, суспільними та ін.);
- зв'язок громадянського суспільства в цілому (як сукупність некомерційних, неурядових, громадських організацій) з іншими компонентами соціальної системи;
- можливість участі індивідів і структур громадянського суспільства в розробці, обговоренні й прийнятті рішень з економічних, політичних, соціальних та інших питань, тобто у сфері публічної політики [30].

Інформаційний обмін щодо реалізації та захисту прав людини і громадянина відбувається між усіма компонентами соціальної системи.

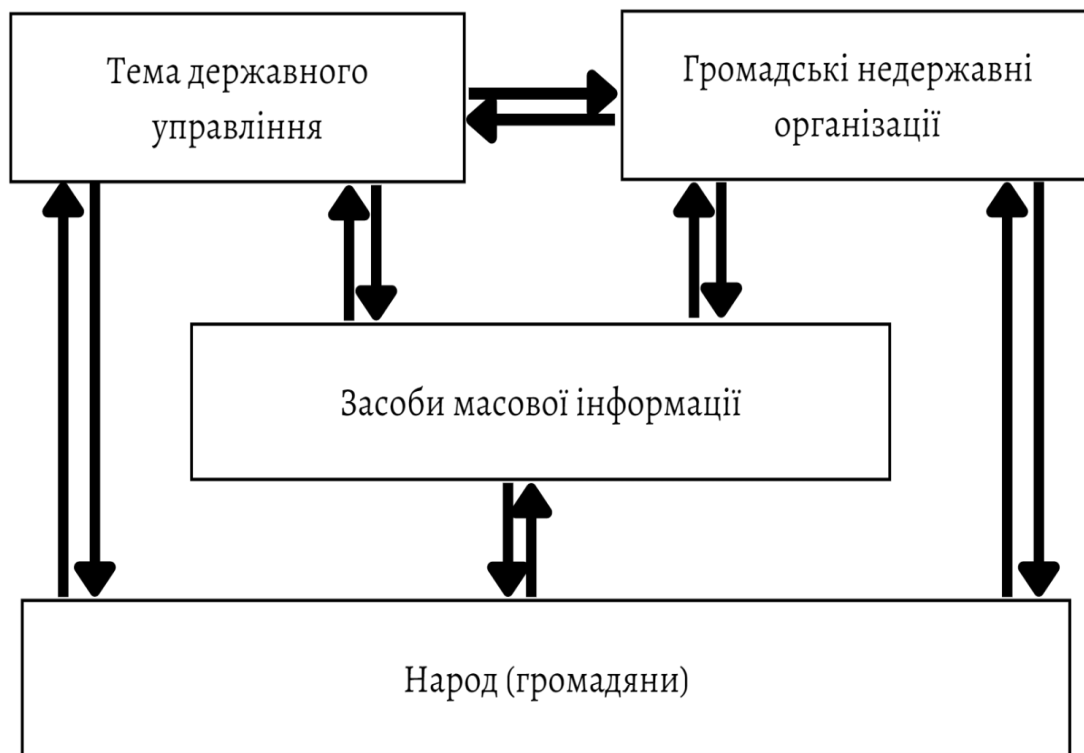


Рис. 2. Схема інформаційного обміну між компонентами соціальної системи [19].

Комунікативна сфера держави в Україні регулюється багатьма нормативно-правовими актами. В першу чергу варто згадати закріплене Конституцією України право на інформацію, яке передбачено, насамперед, Законами України "Про звернення громадян", "Про інформацію", "Про доступ до публічної інформації" та іншими документами.

Закон України "Про інформацію" встановлює, що кожен має право на вільне одержання, використання, поширення, зберігання та захист інформації, необхідної для реалізації своїх прав, свобод і законних інтересів.

Під інформацією Закон розуміє будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді. Закон закріплює основні принципи інформаційних відносин, а саме: гарантованість права на інформацію; відкритість, доступність інформації, свобода обміну інформацією; достовірність і

повнота інформації; свобода вираження поглядів і переконань; правомірність одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації; захищеність особи від втручання в її особисте та сімейне життя.

Право на інформацію охороняється законом та держава гарантує всім суб'єктам інформаційних відносин рівні права і можливості доступу до інформації. Ніхто не може обмежувати права особи у виборі форм і джерел одержання інформації, за винятком випадків, передбачених законом.

Суб'єкт інформаційних відносин може вимагати усунення будь-яких порушень його права на інформацію [15].

Розглядаючи питання щодо реалізації права на доступ до інформації, слід відмітити також Закон України "Про звернення громадян" та Закон України "Про доступ до публічної інформації".

Закон України "Про звернення громадян" передбачає, що громадяни України мають право звернутися до органів державної влади, місцевого самоврядування, об'єднань громадян, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, засобів масової інформації, посадових осіб відповідно до їх функціональних обов'язків із зауваженнями, скаргами та пропозиціями, що стосуються їх статутної діяльності, заявою або клопотанням щодо реалізації своїх соціально-економічних, політичних та особистих прав і законних інтересів та скаргою про їх порушення [20].

Закон України "Про доступ до публічної інформації" визначає порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, яка знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом, та інформації, що становить суспільний інтерес.

Під публічною інформацією мається на увазі відображена та задокументована інформація, що була отримана чи створена в процесі

виконання своїх обов'язків суб'єктами владних повноважень, або яка знаходиться їхньому володінні, чи володінні інших розпорядників.

Насамперед варто відзначити, що право на звернення та право на доступ до публічної інформації тісно пов'язані між собою.

Право на звернення – це викладені в письмовій або усній формі пропозиції (зауваження), заява (клопотання) і скарги (ст. 3 Закону України "Про звернення громадян"), до суб'єктів владних повноважень, об'єднань громадян, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, засобів масової інформації [20].

Під запитом на інформацію розуміється прохання особи до розпорядника інформації надати публічну інформацію, що знаходиться у його володінні (ст. 19 Закону України "Про доступ до публічної інформації") [24].

Критерій	Закон України "Про звернення громадян"	Закон України "Про доступ до публічної інформації"
Термін розгляду	не більше одного місяця від дня надходження, а ті, які не потребують додаткового вивчення, - невідкладно, але не пізніше п'ятнадцяти днів	не пізніше 5 робочих днів з дня отримання запиту, при цьому термін може бути продовжено до 20 робочих днів
Можливість відмови у розгляді	звернення без зазначення місця проживання, не підписане автором (авторами), а також таке, з якого неможливо встановити авторство, визнається анонімним і розгляду не підлягає	коли інформація, що запитується, належить до категорії інформації з обмеженим доступом, або особа, яка подала запит на інформацію, не оплатила фактичні витрати, пов'язані з копіюванням або друком, інші недотримання вимог подання запиту на інформацію
Умови повідомлення про відмову у розгляді	в письмовій формі з посиланням на Закон України "Про звернення громадян" і викладенням мотивів відмови, а також із роз'ясненням порядку оскарження прийнятого рішення	має бути зазначено прізвище, ім'я, по батькові та посаду особи, відповідальної за розгляд інформаційного запиту, дату відмови, мотивовану підставу відмови, порядок оскарження відмови та підпис; надається в письмовій формі

Рис. 3. Відмінності реалізації права на звернення та право на доступ до інформації

Підсумовуючи наведене, слід відмітити, що із прийняттям Законів України "Про доступ до публічної інформації" та "Про внесення змін до Закону України "Про інформацію" в новій редакції вбачається можливість реалізації відкритості, доступності інформації для кожної особи, доступ до вільного її отримання для забезпечення своїх потреб і законних інтересів, проте зараз питання залишається на порядку денному.

Таким чином, на підставі вивчення джерел, доступних для розгляду, було виявлено недостатню ступінь прозорості реалізації державно-управлінських рішень, яка безпосередньо пов'язана з низькою ефективністю комунікації в системі публічного адміністрування.

1.3. Зарубіжний досвід формування та впровадження політики антикризового управління.

Упершзове антикризове регулювання на державному рівні почало застосовуватись в США під час Великої депресії 1930-х рр. Світова економічна криза 1929-1933 рр. стала найпотужнішою за своїми наслідками для світового господарства.

Сукупний обсяг промислового виробництва капіталістичного світу скоротився на 46,0%, виплавка сталі та чавуну зменшилася на 62,0%, видобуток вугілля - на 31,0%, а зовнішньоторговельний оборот - 67,0%. При цьому кількість безробітних становила 26 млн. осіб або 25% всіх зайнятих громадян. Водночас, реальні прибутки зменшилися на 58,0 %, а вартість цінних паперів на біржах «впала» на 60,0-75,0% [29].

Протягом тривалого часу найбільш ілюстративним періодом для дослідження сучасних релевантних рішень в частині управління були 2008-2009 роки, коли кризові явища набули світового масштабу та торкнулись усіх країн світу, прямо чи опосередковано. Загалом, політика кожної з них мала на меті покращення власного економічного становища, здійснюваного за рахунок таких заходів:

- Зменшення тиску для експортерів на іноземних ринках:
 - визначення першочерговим посилення підтримки експортерів шляхом часткового відшкодування витрат на сплату відсотків за кредитами у національних банках (Китай);
 - у багатьох країнах (Японія, Велика Британія, Аргентина, Бразилія, Китай, США, Індонезія) збільшилася державна підтримка експортерів шляхом надання гарантій експорту (Велика Британія, Аргентина), кредитування експортерів у разі розширення їх бізнесу за кордоном (Японія), надання пільгових кредитів експортерам (США, Бразилія).

- Захист національних виробників шляхом підвищення тарифів на імпорт товарів: наприклад, підвищення попиту на національну автопромисловість шляхом впровадження програм з викупу у громадян старих авто з умовою придбання нових, вироблених в країні (в 2008 - 2010 роках з'явилися у США, Великій Британії, Японії, Китаї, Німеччині, Нідерландах, Польщі).
- Планування в межах бюджетних коштів спеціальних фондів для підтримки реального чи фінансового секторів (США, Канада, Німеччина, Франція, Іспанія, Швеція, Данія, Японія, Китай, Гонконг, Кувейт, Бразилія).
- Цілеспрямоване збільшення дефіциту шляхом збільшення державних витрат (переважно на розвиток інфраструктури), використовувалась Канадою та Японією.
- Масштабний продаж активів, що перебувають у власності держави (Велика Британія, Південна Корея).
- Масштабне зменшення видатків на витрати міністерств, інших державних установ (Польща, Франція, Італія, Угорщина) [23].

Досвід Європейського союзу в частині протидії деструктивного впливу на фінансовий сектор держав-учасниць багаторазово досліджувався та аналізувався в контексті антикризової політики, адже низка вжитих у період загрози занепаду заходів продемонструвала свою ефективність.

Так, було створено Європейський Стабілізаційний Механізм (ЄСМ, 2010 р.), запроваджено фінансову підтримку, посилено бюджетну дисципліну; відбулось розширення програми кредитування та запровадження нових державних комплексних програм з надання кредитів. Лаконічну концептуальну схему державної антикризової політики ЄС було запропоновано Є.А. Богдановською (рис. 3) [25]

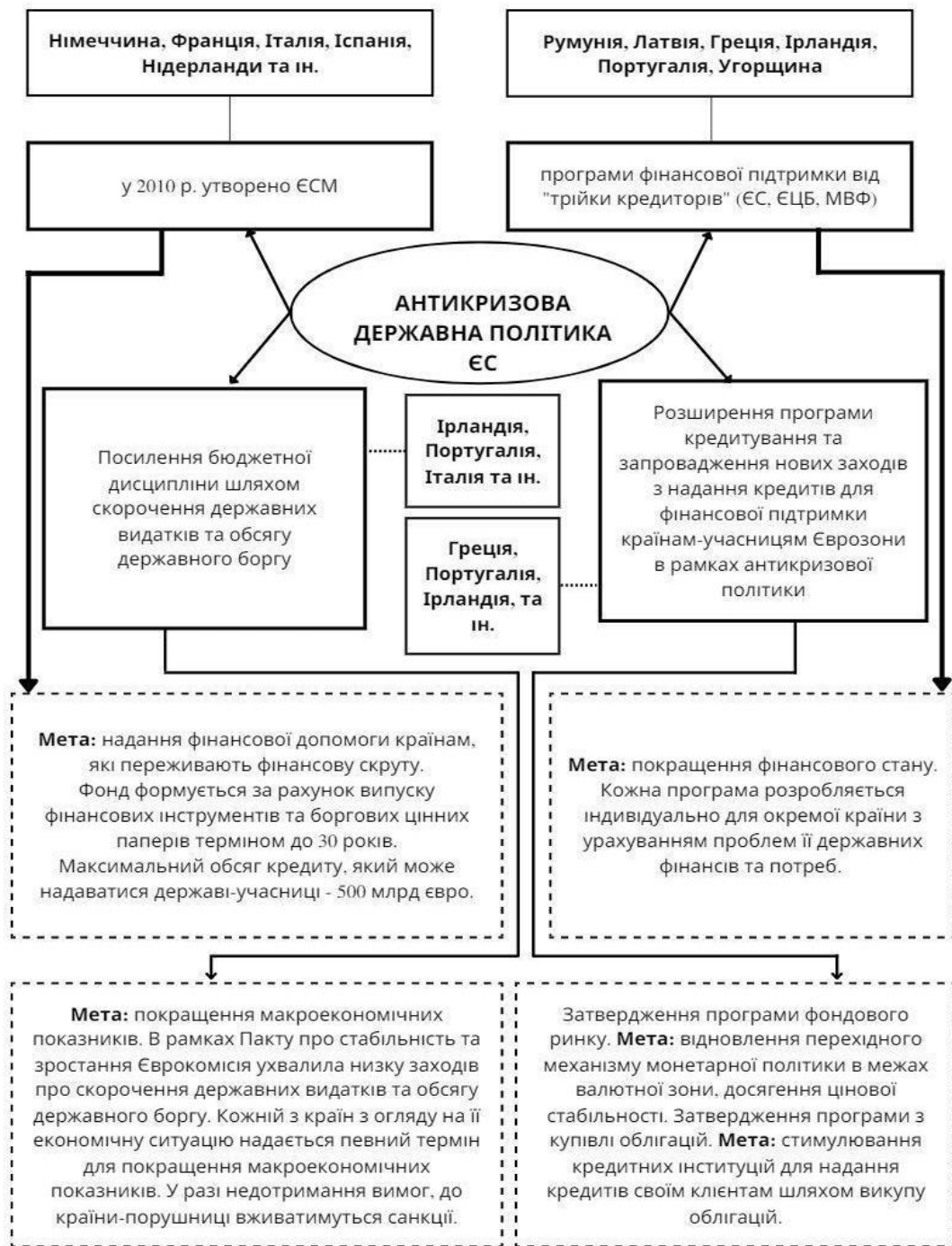


Рис. 4. Антикризова державна політика ЄС. Концептуальна схема Є.А. Богдановської

Актуальність питання антикризової політики в частині здійснення конкретних заходів, спрямованих на компенсацію шкоди, завданої зовнішніми чинниками, та недопущення їхнього подальшого негативного впливу для України зумовлена повномасштабним вторгненням та очікуваними наслідками введення воєнного стану.

Проте для країн Європи, які не зазнали такого руйнівного впливу, хоча й відчувають певні труднощі через наплив біженців, найбільш показовим в контексті антикризового управління останнього п'ятиріччя є період 2020-2021 рр., коли на порядку денному постала необхідність протидії розповсюдженню пандемії Covid-19.

Першим зазнав впливу спалаху захворювання, викликаного вірусом SARS-CoV-2 фінансовий сектор економіки світу: 21 січня 2020 р. відбувся обвал торгів на фондових біржах Китаю, а вже за тиждень тенденція охопила і європейські біржі. Глобальний обвал фондового ринку тривав з 20 лютого по 12 березня 2020 року [21], [22].

Таким чином, глобальна економічна криза 2020 року, як і в 2008-2009 роках, розпочалася зі світової фінансової кризи. Причиною цьому є високий ступінь стурбованості та невизначеності на фондових ринках, оскільки виникнення коронавірусної хвороби відбулося дуже раптово, а її поширення було настільки стрімким, що за 2,5 місяці вона переросла у пандемію світового масштабу [23].

Після фінансового сектору в березні 2020 року постраждав і реальний. Через розгортання у багатьох країнах карантинних заходів майже скрізь різко та істотно збільшився попит на продукти першої необхідності, виник товарний дефіцит, розпочалися ринкові спекуляції, особливо у галузі медичних товарів.

Введений урядами багатьох держав карантин, зокрема, передбачав припинення роботи транспорту, обмеження пересування, дотримання маскового режиму, соціальної дистанції, жорстке дотримання санітарно-епідеміологічних норм. На зміну надзвичайної затребуваності роздрібною торгівлі прийшло різке падіння відвідуваності точок реалізації товарів та послуг.

Велика частина малих підприємств, в яких була відсутня або недостатньо розвинута система взаємодії з клієнтами через інтернет, зазнала банкрутства або закрилася на невизначений час.

Натомість додаткової конкурентоспроможності на ринку набули ті компанії, які оперативно запровадили послуги безконтактної доставки, змінили класичний формат ресторанного закладу на точку реалізації замовлень із самовивозом, щоб мати можливість працювати без обмежень, тощо. Така зміна поведінки споживачів призвела до значного зростання онлайн-роздрібною торгівлі, світова виручка якої в 2020 році склала 3,9 трлн дол. США [23].

Відповідних змін зазнали і державні механізми управління, в першу чергу, усі країни вживали заходів щодо розробки програм, які працювали б на попередження та подолання наслідків, які пандемія завдала економіці. Можна резюмувати, що загальний обсяг національних антикризових програм боротьби з економічними наслідками пандемії коронавірусу у країнах коливався від 1,4 % ВВП в Італії до 25% ВВП у Великій Британії.

У більшості антикризових програм були задіяні такі заходи, як:

- гарантії за кредитами, державне кредитування або пряме субсидування підприємств із державного бюджету;
- заходи щодо підтримки зайнятості;
- прямі виплати всім громадянам або найбільш незахищеним та постраждалим від економічної кризи соціальним групам;
- збільшення державних витрат на охорону здоров'я;
- придбання державою корпоративних облігацій;
- державна підтримка галузей, які найбільше постраждали від економічних наслідків пандемії, насамперед, авіаційної та туристичної;

■ пільги на оплату громадянами комунальних послуг та/або оренди житла (див. рис 4) [13].

Країна	Антикризові заходи	Вартість	% у ВВП
США	Одноразові грошові виплати готівкою у квітні та травні 2020 року: <ul style="list-style-type: none"> • 1200 доларів США кожному громадянину з доходом менше 75 000 доларів США на рік; • 500 доларів США на кожного дитини в сім'ї, спільний дохід якої менше 120 000 доларів США в рік. Крім того, міністерство фінансів виділяє 300 млрд. доларів США на кредитування бізнесу, 150 млрд. доларів США на гарантії за кредитами підприємств із проблемних галузей економіки та окремо 50 млрд. доларів США на підтримку авіаційної індустрії, однієї з найбільш постраждалих від пандемії. Федеральна резервна система США організує програму викупу активів вартістю 700 млрд. доларів США та виділяє 2 трлн. доларів США на операції РЕПО. Заморожені виплати студентських кредитів на 2 місяці та введено відстрочку подання податкових декларацій.	2 трлн. доларів США	10%
Китай	Низка антикризових бюджетних заходів була здійснена за такими напрямками: збільшення витрат на профілактику епідемії та боротьбу з ними, виробництво медичного обладнання, прискорення виплати допомоги по безробіттю, податкових пільг та звільнення підприємців від внесків до системи соціального забезпечення. На додаток до програми фінансальних заходів Народний банк Китаю здійснив наступні заходи підтримки банківського та нефінансового секторів економіки: <ul style="list-style-type: none"> • збільшення ліквідності у національній банківській системі на 3 трлн. юанів у першій половині лютого 2020 року та 20 млрд. юанів наприкінці березня; • запуск програми перекредитування та субсидування процентних ставок для підтримки виробників медичного обладнання, предметів першої необхідності, підприємств малого та середнього бізнесу, а також сільськогосподарського сектора на загальну суму 1,8 трлн. юанів; • зниження норми обов'язкового резервування з 13% до 12,5%, що вивільнило додатково приблизно 800 млрд. юанів ліквідності у банківській системі; • надання кредитів у розмірі 350 млрд. юанів малим підприємствам; • надання відстрочки за кредитами для підприємств малого та середнього бізнесу та домогосподарств. • пом'якшення політики місцевих органів влади у сфері житлового будівництва. 	6,47 трлн. юань	6,5%
Німеччина	156 млрд. євро виділено на формування "додаткового державного бюджету". 100 млрд. євро – для Фонду економічної стабільності, який може набувати частки в компаніях, та 100 млрд. євро кредитів через державний банк розвитку KfW підтримки підприємств. У області заходів прямої підтримки населення та зайнятості були пом'якшені вимоги для отримання допомоги по неповній зайнятості. Також здійснено одноразову виплату 5000 євро всім самозайнятим і до 15 000 євро малим підприємствам (протягом 7 днів та 48 годин з дня подання заявки відповідно). Федеральне агентство зайнятості відшкодовує підприємствам малого та середнього бізнесу внески до фонду соціального страхування. Скасовано штрафи за прострочення зі сплати податків всім підприємствам незалежно від їх розміру.	356 млрд. євро	10%
Велика Британія	Податкові та бюджетні заходи підтримки економіки включають: додаткове фінансування охорони здоров'я та інших державних служб, заходи щодо підтримки бізнесу, включаючи канкули з податку на майно, прями гранти для невеликих фірм у найбільш постраждалих секторах економіки та компенсацію за відпустку через хворобу, а також зміцнення системи соціального захисту для підтримки вразливих людей за допомогою збільшення виплат за схемою універсального кредиту та розширення інших пільг. Уряд також запустив схему кредитування на випадок переривання діяльності компаній малого та середнього бізнесу – відстрочка сплати податку на додану вартість наступний квартал до кінця фінансового року; виплата 80% заробітної плати зайнятих працівників протягом 3 місяців. 705,3 млрд. доларів США –25%	705,3 млрд. дол. США	25%
Франція	Урядовий план передбачає залучення 345 млрд. євро. З них 300 млрд. євро – для державного гарантування кредитів підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, 45 млрд. євро – для прямої допомоги підприємствам. Підвищення гарантій з кредитів, наданих МСП, з 70% до 90%. Від суми запозичень. Створення «Фонду солідарності» для підприємств, вимушених призупинити діяльність, та малих підприємств, чия виручка скоротилася на 70% у березні 2020 року. Розмір фонду становив 1 млрд. євро щомісяця, термін роботи – два місяці. 345 млрд. євро –14%	345 млрд. євро	14%
Італія	Пакет стимулюючих заходів, що включають, у тому числі такі: <ul style="list-style-type: none"> • іпотечні канкули терміном на 9 місяців під державні гарантії для самозайнятих та інших працівників, не одержують заробітну плату та чії доходи, що знизилися більш ніж на третину; • виплати у розмірі 500 євро для самозайнятих; • гарантії до 5 млн. євро для кредитування малих та середніх підприємств; • виплати допомоги по 15-денному відпустки для працівників приватного сектору з дітьми віком до 12 років; • скасування прибуткового податку для малого бізнесу в березні та квітні 2020 року; • відстрочення платежів за комунальні послуги у найбільш постраждалих від пандемії муніципалітетів. 	28 млрд. доларів США	1,4%

Рис. 5 (Схематичну модель розроблено автором на основі джерела [5])

Таким чином, розгляд нормативно-правових засад забезпечення ефективної комунікації в зарубіжних системах публічного адміністрування свідчить про наявність гнучкого підходу щодо моделювання процесів в цієї сфері, що в свою чергу сприяє посиленню потенціалу державно - громадської комунікації в системі антикризового управління державою.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

Підсумовуючи вищевикладене, варто зазначити, що система ефективного антикризового управління в першу чергу закладає необхідність оперативного прийняття управлінських рішень, оскільки проблеми глобального масштабу вимагають швидкісного реагування на проблематику.

Європейські практики демонструють сталий рівень ефективності у запобіганні та протидії наслідкам кризових явищ, в Україні питання наявності таких стратегій тривалий час перебувало на порядку денному, проте саме у 2022 році у зв'язку із дією воєнного стану відбувається активна їхня розробка та застосування на практиці.

Державне управління є узагальнюючим поняттям, що включає в себе численні аспекти, з урахуванням яких за умови аналізу ситуації та прийняття зважених рішень владні суб'єкти можуть прогнозувати тенденції розвитку та сприяти покращенню суспільно важливих сфер життя.

Після початку повномасштабного вторгнення, яке спричинило введення воєнного стану, питання зважених управлінських рішень є особливо актуальним для громадськості.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Комунікація держави з громадськістю як чинник забезпечення прозорості урядування

Комунікативний простір публічного управління – це соціокультурне середовище, де за участі суб'єктів, що належать до системи публічного управління та її середовища, з використанням відповідних інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури, відбуваються процеси, спрямовані на здійснення функцій публічного управління та обумовлені суб'єкт-об'єктними відносинами в системі публічного управління, та пов'язані з творенням, поширенням і споживанням повідомлень, змістом яких є функціонування самої системи публічного управління.

До зазначених у сформульованому вище визначенні суб'єктів відносимо:

- органи державного управління та місцевого самоврядування
- ділові кола
- неполітичні об'єднання громадян (громадські, професійні, творчі організації, релігійні та інші об'єднання громадян)
- організації політичних партій, групи творців, поширювачів, споживачів інформації, їх організації (журналісти, блогери, групи в соціальних мережах тощо).

Інформаційні ресурси у даному разі включають: окремі документи та масиви документів, бази та банки даних, результати інтелектуальної творчої діяльності. Інформаційна інфраструктура тут поєднує: організаційні структури, що забезпечують утворення, поширення, споживання інформації, інформаційно-телекомунікаційні структури, інформаційні технології. вної влади, особливо місцевого рівня [26].

Ю. Сурмін на підставі ключових тенденцій суспільного розвитку та внутрішніх основних чинників державного управління виділяє основні складові його стратегічного та генерального реформування, до яких належать:

- суб'єкти державного управління;
- його управлінські зв'язки, відносини та їх організацію;
- управлінську діяльність;
- управлінські функції; об'єкти управління;
- ідеї та теорії управління;
- професійне навчання управлінців [59].

Дослідження та аналіз сутності цих змін, дозволяють спрогнозувати потенційно можливі форми об'єктивації масштабних державно-управлінських нововведень, які, в свою чергу, забезпечують такі трансформації:

- демократизацію влади, її партнерство з населенням у прийнятті рішень; розвиток форм і методів їх взаємодії;
- посилення відкритості влади;
- горизонтально-координуючі зв'язки;
- асоціативні форми організації і управління, координацію і реординацію; залучення підлеглих до прийняття рішень;
- діалог, узгодження, комунікацію з впливовими громадськими та опозиційними структурами;

- належне співвідношення централізації і децентралізації; модернізацію державного управління;
- орієнтованість управління на цінності, технологізацію прийняття рішень, посилення ролі комунікації, організаційної культури, лідерства, мотивації, стилю управління, соціальної відповідальності, групової динаміки і ділової етики;
- ефективність планування, мотивації і координації, регуляції, самоконтролю і стороннього контролю, а також раціональний розподіл ресурсів, досягнення визначеного результату;
- використання проектно-програмно-цільового управління, адміністративно-фінансової і публічної підзвітності;
- надання якісних соціальних послуг, зокрема на партнерських засадах;
- створення інформаційних ресурсів, домінування держави у різних сферах суспільства за партнерської участі з громадськими структурами;
- ефективне управління адміністративно-територіальною реформою на основі оптимізації співвідношення —централізація - децентралізація;
- створення проривних концепцій щодо подолання кризових і стагнаційних процесів, забезпечення лідерства країни;
- поєднання ідеологій організаційно-адміністративного, інформаційно - аналітичного, соціально - сервісного і публічно-комунікативного управління;
- формування національних концепцій менеджменту і державного управління з урахуванням зарубіжного управлінського досвіду;

- формування політично нейтрального, професійного, чесного, чутливого до вимог громадян службовця, а також державних менеджерів із сучасними управлінськими знаннями, розвинутим інноваційним світоглядом, здатного діяти в умовах невизначеності [1].

Політична комунікація має специфічні особливості, оскільки вона є своєрідним соціально-інформаційним полем політики, що поєднує всі компоненти політичної сфери суспільства та структурує політичну діяльність [27].

На думку К. Дойча, політична система ніколи не перебуває в стані рівноваги, оскільки постійно бере участь у динамічних процесах.

Наскільки повним є інформаційне підґрунтя діяльності політичної системи, яка її реакція на зміни, які можливості вона демонструє в частині прогнозування, чи може вона протистояти небажаним змінам? Усе це – життєво важливі проблеми. Відтак необхідними та першочерговими для політичної системи є політична комунікація та інформування як умова ефективного функціонування [27].

Взагалі політична та інша інформація може передаватися трьома основними способами комунікації: завдяки засобам масової комунікації, через організації та неформальні контакти. У першому випадку йдеться про друковані (газети, журнали, книжки, плакати, листівки) або електронні (телебачення, радіо, комп'ютер тощо) засоби масової комунікації.

У другому випадку мають на увазі комунікативні можливості урядових організацій, політичних партій, суспільних організацій, рухів, груп тиску та ін. Останні використовуються як двосторонні ланцюги обміну політичною інформацією між правителями та підлеглими громадянами.

Процес здійснення комунікації через неформальні контакти характеризується двома ступенями передачі інформації.

Аудиторія сприймає інформацію не безпосередньо від джерела інформації, а від лідерів громадської думки. Отже, перша хвиля переважно впливає на лідерів громадської думки, а друга вже поширюється від них. Останні є по суті ретрансляторами.

Тому політична, й особливо правляча, еліта намагається переконати більшість населення у правильності своїх дій і доцільності свого перебування при владі [28].

Для аналізу можливих моделей державно-громадських комунікацій важливо зазначити, що основна мета правової комунікації між державною владою та суспільством – продуктивна співпраця у правовій сфері: у нормотворчій і правореалізацій.

МОДЕЛІ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ

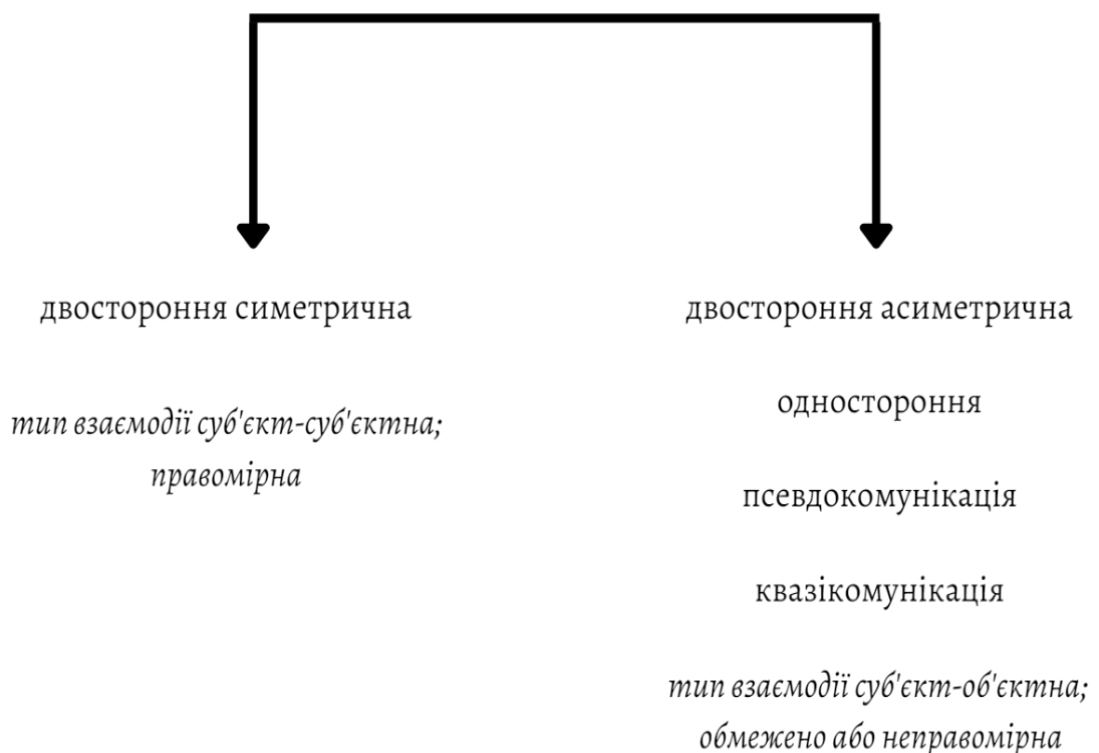


Рис. 6. (Схематичну модель розроблено автором на підставі джерела [58])

Продуктивне співробітництво сприяє зближенню цілей, трансформації нерівноправних суб'єкт-об'єктних відносин у суб'єкт - суб'єктну взаємодію. Розподіл моделей наведено на рис. 5.

Досягнення загальної мети можливе лише в рамках однієї, двосторонньої та симетричної моделі.

Вона є прикладом саме суб'єкт-суб'єктного спілкування, заснованого на прагненні владних структур та суспільства, як учасників комунікації, враховувати інтереси та потреби один одного.

У цьому випадку ми говоримо про діалог, дискурс; про визнання учасниками комунікації рівноправності між ними, де інтенції сторін є прозорими та зрозумілими одна для одної.

У такій моделі реалізується партнерська комунікативна стратегія (спрямованість на співпрацю). Така комунікація дозволяє створити широке поле для застосування діалогічних комунікативних стратегій з метою реалізації довгострокових цілей та вироблення довгострокових програм взаємодії [33].

Лише така реалізація комунікації надає простір для створення демократичного середовища, де право людини і особистості існує в незмінному вигляді.

Водночас моделей деформації комунікації між державною владою та суспільством існує більше, аніж варіантів норми.

Модель двосторонньої асиметричної комунікації.

В даному випадку спостерігається переважання інтересів державної влади над інтересами суспільства. Влада комунікує із ним, але намагається впливати більше, ніж взаємодіяти на одному рівні.

Внаслідок такої комунікації з суспільством влада залишається при своїх наративах, а суспільство піддається навіюванням зі сторони влади, спрямованих на заміну установок, що є у суспільстві, тими, що корисні владі.

В ситуації, коли мас-медіа дезінформують, а не інформують, а експерти використовують свої знання, щоб вводити в оману громадян, замість того, щоб нести правду в маси, комунікацію можна охарактеризувати як двосторонню асиметричну.

Т. А. ван Дейк називає такі форми зловживання владою «домінуванням».

Домінування включає себе різні види зловживання комунікативною владою, наприклад, маніпуляцію, навіювання, дезінформацію [38].

Актуальним прикладом цієї моделі є комунікативна політика рф останніх років, яка набула катастрофічних масштабів після повномасштабного вторгнення.

Модель односторонньої комунікації. При односторонньому характері комунікації між державною владою та суспільством влада є суб'єктом, а суспільство - об'єктом впливу. Така модель комунікації має цілком монологічний характер.

Двигуном такої комунікації виступають лише інтереси влади, метою комунікації є їх реалізація. Можна знайти безліч прикладів односторонньої комунікації: політична реклама, агітація та пропаганда, що підмінює собою вільну конкуренцію, яка замінює сумлінні способи ідейного завоювання на методи насильницького програмованого нав'язування відношення та оцінки, розрахованого на неусвідомлене сприйняття та засвоєння певних цілей та цінностей [33].

Така модель є популярною, оскільки демонструє високу ефективність та швидкість впливу на свідомість людини. Варто зауважити, що цей ефект, як правило, є короткочасним.

Реалізація довгострокових програм державної влади передбачає взаємозалежність управлінських рішень та громадської думки, а цього потрібно враховувати зворотний зв'язок від суспільства.

Псевдокомунікація. Така модель передачі інформації являє собою спробу побудови діалогу, яка не завершилась адекватними інтерпретаціями комунікативних інтенцій [44]. В ході псевдокомунікації відбувається розбіжність між сенсом переданої та отриманої інформації» [33].

Сенс, закладений комунікатором, і сенс, декодований реципієнтом, не збігаються. Це передача інформації з відсутністю адекватної реакції на неї.

Феномен псевдокомунікативного контакту вибирає різні види негативних явищ і характеризується відсутністю загального комунікативного сенсу. Подібне спілкування складається як процес, але не результат, і видається невдалим, неефективним, та безперспективним.

Для псевдокомунікації, як зазначають Є. К. Чернічкіна та О. В. Луньова, характерна "своєрідна глухота" [21]. Вона може бути обумовлена як неповнотою розуміння, так і повною його відсутністю.

У свою чергу нерозуміння може бути як мимовільним, так і спричиненим небажанням одного з партнерів розуміти та реагувати відповідно до очікувань другої сторони. Така модель часто застосовується, щоб відволікти від теми або переключити співрозмовника на іншу. Так, псевдокомунікативні повідомлення можуть використовуватися з метою забезпечити завуальованість відсутності змістового змісту в повідомленні, що передається.

В державному управлінні прикладом застосування можуть бути формальні відповіді (так звані «відписки») державних службовців на звернення громадян чи беззмістовні формулювання у судових рішеннях.

Квазікомунікація. Така модель характеризує ситуацію відсутності обміну інформацією між сторонами та прагнення до цього, відсутність мети взаємного розуміння. Це процес, що підміняє спілкування і не передбачає діалогу та подальшого управлінського рішення за вихідною умовою [48].

Прикладом квазікомунікації може бути формальний підхід до реалізації правових норм, тобто випадки, де владою було здійснено імітацію процесу комунікації, суспільству було надано уявну можливість впливу на ухвалення управлінського рішення, але таке рішення було прийнято без урахування думки населення; тобто у вихідних намірах не було мети досягнення взаємного розуміння.

Ключовим моментом для визначення квазікомунікації є не просто відсутність зворотного зв'язку, а створення видимості процесу її отримання за умови повного ігнорування її змісту. Ситуація квазіправової комунікації виникає і в тому випадку, якщо одна з суб'єктів є квазісуб'єктом права.

Такі псевдо - та квазікомунікативні контакти не виконують головне призначення комунікативного процесу: досягнення спільної мети у процесі взаємодії.

Псевдокомунікація та квазікомунікація створюють ілюзорність спілкування, насправді не торкаючись механізмів сприйняття. У рамках таких моделей реалізуються маніпулятивна та репресивна стратегія.

Для першої характерне прагнення обману на користь однієї зі сторін, для другої — примус та підпорядкування з такою ж метою. Крім того, для таких моделей комунікації характерно виявлення сугестивного впливу.

У сучасній лінгвістиці виділяються два варіанти мовного впливу: персуазія та сугестія [50].

Персуазивність передбачає мовний вплив, при якому один суб'єкт комунікативного процесу намагається за допомогою аргументів переконати іншого суб'єкта у необхідності певного типу поведінки.

Під сугестивністю розуміється завуальоване включення в передане повідомлення навіювання, внаслідок чого замаскована інформація засвоюється мимовільно, на підсвідомому рівні [49].

Сугестивний вплив не передбачає взаємодію двох повноправних суб'єктів, а відповідає скоріше моделі односторонньої комунікації, хоча має ознаки також двосторонньої асиметричної комунікації, та деякі характеристики її деформації.

У правовій комунікації персуазивні мовні інструменти використовуються обмежено, для аргументації та переконання.

Таким чином, можна зазначити, що в Україні відбулась зміна орієнтації з односторонньої комунікації, головною метою якої було донести інформацію до одержувача, на асиметричну комунікацію між владою та суспільством, яка поступово починає перетворюватись на двосторонню.

Слід наголосити на необхідності вирішення проблеми збалансованості комунікацій влади та суспільства, оскільки вироблення ефективного балансу між інтересами держави та суспільства в рамках їх комунікації є однією з ключових умов стабільності та демократичного розвитку у довгостроковій перспективі.

Це завдання вирішується лише за допомогою переходу на двосторонню симетричну комунікацію, основне завдання якої – досягнення взаєморозуміння між учасниками комунікаційного процесу, тобто між владою та суспільством.

2.2. Можливості та обмеження застосування цифрових комунікацій в системі державного управління

У наші дні існують три види комунікації: усна, документна, електронна. Якщо телевізійно-комп'ютерна система зможе виконувати соціальні функції краще, ніж документна, і при цьому комунікаційні бар'єри будуть подолані, документна комунікація втратить свої соціально-культурні пріоритети й буде витіснена на периферію соціальних комунікацій.

Що стосується усної комунікації, то вона завжди буде мати свої переваги, тому що вона ґрунтується на природних комунікаційних каналах – вербальному та невербальному, які не підлягають заміні, оскільки природні канали передачі змісту не можуть бути заміщені.

Г.Л. Бондар зазначає, що певні функціональні властивості документів, теоретично можливо виконувати виключно телевізійно-комп'ютерними засобами:

- *мнемічна та ціннісно-орієнтаційна* функції можуть виконуватись електронною системою набагато ефективніше в порівнянні з людиною, до того ж їхня автоматизація є оптимальним рішенням в контексті здешевлення

процесу; таке рішення підлягає реалізації не лише локально, а й в глобальному масштабі.

- Споживчі вимоги змінено не буде, але при цьому збільшиться можливість компіляції, довідкової розвідки, редагування й оформлення нових текстів; праця письменників, учених, журналістів та інших фахівців епістолярного жанру за умови використання електроніки стане простішою.

- **соціально-прагматичні функції**, такі як освітня, ідеологічна, допоміжна та бюрократична, вже зараз вдало застосовуються в автоматичному режимі. Дослідниця зазначає, що класична художня література та постмодерністські видання, ймовірно, не змінять книжкової форми, оскільки не зазнає змін статус книги, що зумовлює її вартість, відповідно, збережеться і книжковий ринок,

- Отже, залишаться незмінними **художньо-естетична функція** документів, **товарна функція** і **меморіальна функція**. У пізнавальна та розважальна функції будуть автоматизовані, а системи будуть здатні надавати тільки знання, запаковані в тексти й зображення, але й навички (комп'ютерні тренажери, програмоване навчання тощо); при цьому бібліофільська функція, представницька функція і функція особистих реліквій залишаться [47].

Узагальнення наукових позицій дозволяє виділити низку позитивних тенденцій, пов'язаних з цифровізацією:

- підвищення ефективності використання техніки тайм-менеджменту завдяки просуванню принципу економії часу;

- підвищення міжособистісної комунікації та активний розвиток інституту суспільного контролю як наслідок появи унікального інформаційного та медіапростору;

- розвиток людського інтелектуального капіталу;
- розвиток телекомунікаційних послуг та поява нової галузі - телекомунікаційного права;
- зміна образу та форми права;
- поява нових підходів до правового регулювання суспільних відносин;
- прозорість системи державного управління;
- доступність державних послуг;
- формування правових стандартів регулювання відносин у «цифровій реальності», які послідовно імплементуються в законодавство національних держав [45].

Однак поряд із досягнутими результатами існує проблема розвитку інноваційно-орієнтованого суспільства. Ця проблема поширюється в умовах зростання ролі технологічних інновацій у суспільстві, насамперед сектора е-комунікацій (телекомунікацій), який має все більший вплив на розвиток сучасної економічної системи, тобто є сполучною ланкою, як промислової сфери, сфери послуг та споживачів, так і різних регіонів країни та економічних центрів.

Саме тому розвиток е-комунікацій як базової складової інформаційного суспільства актуалізує завдання соціально-економічного зростання для забезпечення всіх сторін, у тому числі державних структур, високоякісними послугами взаємодії. Серед негативних тенденцій цифровізації комунікаційної сфери найчастіше відмічають такі:

- інформація, в тому числі особиста, стає більш відкритою, ніж будь-коли раніше в історії людства, що спричиняє її вразливість;

- людина та держава залежать від цифрових технологій;
- можливо фрагментарність застосування інформаційних технологій в економіці, політиці та взаємодії між особистістю, суспільством та державою;
- розмиття грані між публічним та особистим життям;
- виникають загрози, пов'язані з інформаційною безпекою та збереженням інтелектуальної власності;
- потенційне збільшення конфліктів приватних та громадських інтересів;
- необхідність законодавчого визначення нових нетипових (цифрових) суб'єктів права (цифрова особа) [45].

Слід зазначити, що впровадження кардинально нових змін в чинну систему правових конструкцій подальший стрімкий розвиток апріорі не може відбуватися ідеально. Застосування технічних засобів кібернетики значно перевищує творчу роль і відповідальність людини в її професійній діяльності [54].

Відповідно, до загальних позитивних тенденцій, що відбивають шлях до прогресу людини, суспільства та держави в умовах електронної (цифрової) комунікації можна віднести такі:

- збереження правових традицій та конструкцій взаємовідносин між особистістю, суспільством та державою;
- розвиток принципів конституційного права у сфері правової цифровізації;

- створення умов для самореалізації в сфері електронної комунікації на основі соціальних та культурних досягнень;
- стабільний розвиток цифрової грамотності населення;
- правомірне впровадження форм електронної комунікації у життєдіяльність людини, суспільства та держави;
- виключення варіантів зловживання владою, правами і свободами, якщо це завдає шкоди життю та гуманітарному розвитку.

Перехід до отримання інформації через цифрові канали загострює питання контролю за безпекою даних, а саме: недопущення витоку інформації з обмеженим доступом, дезінформації, викривлення даних тощо.

Підвищується також ризик віктимізації: інші користувачі можуть використовувати персональну інформацію проти людини, яка її оприлюднила; ризик ізоляції: онлайн-взаємодія може зменшити спілкування та соціалізацію в реальному світі; ризик повторюваності патернів: повторне використання може створити залежну поведінку» [49].

Загалом, розбудова багаторівневої та всебічної системи регулювання цифрових комунікацій залишається актуальним питанням для сучасного інформаційного суспільства.

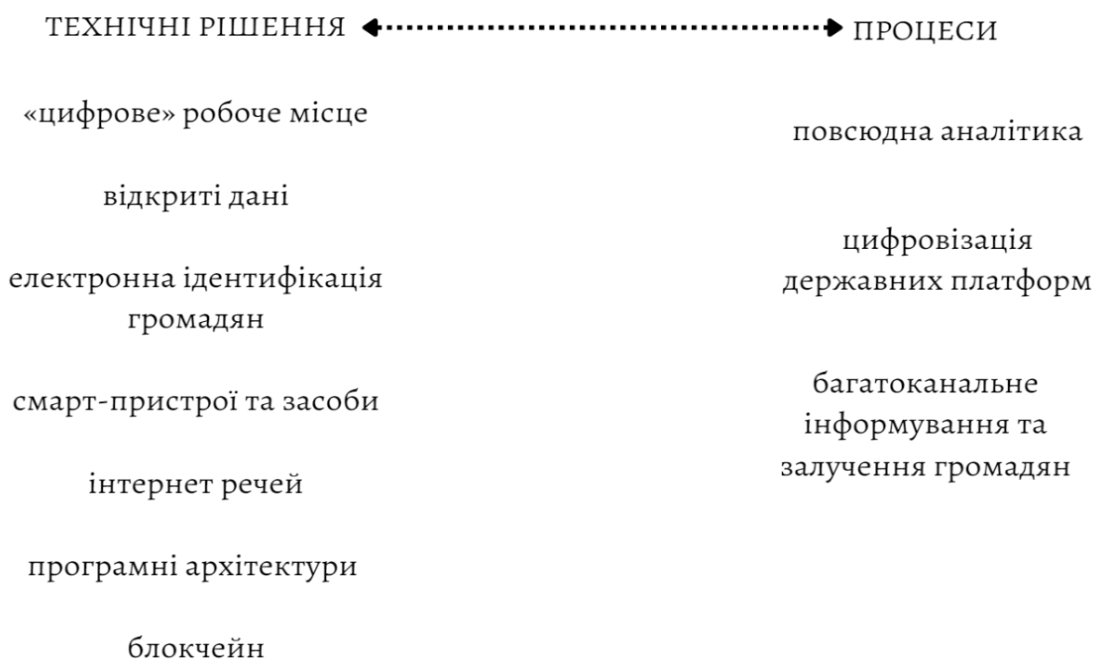
При цьому ефективність впровадження в державні механізми деяких цифрових кейсів, особливо з урахуванням динаміки подій 2020-2022 рр., дозволяє прогнозувати істотне підвищення якості роботи державних органів, і, як наслідок, спрощення та збільшення доступності ряду

комунікаційних послуг для громадян, тож було виокремлено перелік стратегічних інновацій державного управління.

Рис. 7. (Схематичну модель розроблено автором на основі джерела [55])

Одним із таких є “цифрове” робоче місце, метою використання якого є підвищення ефективності та скасування прив’язки до фізичного місцезнаходження робочого місця працівників й організації.

СТРАТЕГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ



Наявність такої технології у інструментах виконання роботи стимулює спільну діяльність, взаємодію з іншими працівниками; сприяє поширенню децентралізації та мобільних робочих середовищ та надає працівникам можливість особисто обирати технології, зручні для виконання певних задач.

Серед інших переваг таких робочих місць – зниження витрат на технологічне забезпечення, оренду, відрядження тощо, також ці середовища більш конкурентоспроможні для закриття вакансій, оскільки роботодавець пропонує сучасну корпоративну культуру та одразу дає зрозуміти, що дотримується “work-life balance”.

Прикладом одного з процесів, які дозволяють прогнозувати підвищення ефективності комунікацій у разі впровадження в державні механізми, - багатоканальна система державно-громадських комунікацій громадян. Ефективна взаємодія потребує ґрунтовного підходу, а завдяки цифровим технологіям макрорівень «громадяни» перетворюється на мікрорівень «конкретний громадянин», а діяльність «інформування» – на діяльність «залучення» [55].

Більшість державних механізмів отримання зворотного зв'язку для індикування та розуміння потреб населення є застарілими, а використання соціальних мереж та інших сучасних комунікацій сприяє активному залучення громадян до політичних процесів та дозволяє зробити це залучення комфортним.

Наступна перспективна технологія, яка вже зараз активно впроваджується Міністерством цифрової трансформації України - відкриті дані.

Не дивлячись на те, що концепція, яка визначає певні дані вільними для використання та поширення будь-якою особою, за умов дотримання правил атрибуції, виглядає дещо ідеалістично, її активне поширення вже триває.

Цей шлях бере початок з самих витоків інформаційних технологій та Інтернету. Серед різноманіття інформації, що може публікуватись у вигляді відкритих даних, окрема увага надається відкритим державним даним як інструменту оцінки та контролю роботи влади та держави [55].

Варто зауважити, що опублікована в такому вигляді інформація має відкриті програмні інтерфейси використання, для неї не застосовуються обмеження, передбачені торговими марками, авторськими правами тощо [51].

Такі дані можуть бути опубліковані у двох виглядах: неопрацьованих («похідних»), в такому випадку рівень деталізації є досить низьким, та

попередньо опрацьованих, із встановленими параметрами конфіденційності, безпеки, та якості.

Ще одним вдалим механізмом для покращення комунікативної взаємодії держави і громадян є електронна ідентифікація громадян. Оскільки як державні установи, так і громадяни використовують усе більше цифрових технологій, необхідним є підвищення надійності цифрової ідентифікації, яка стане основою «цифрових» операцій [55].

Цей процес є комплексним та складається з набору окремих різнорівневих процесів і технологій, які утворюють безпечний простір та забезпечують його функціонування.

Користування майже всіма державними ресурсами передбачає авторизацію та підтвердження особи в онлайн-режимі, оскільки методи особистої перевірки вже надто застарілі для надання громадянам комплексного й безперешкодного доступу до ресурсів і послуг.

Ця бізнес-модель «єдиного вікна» повинна підтримувати можливість надання кожному громадянину одного унікального та постійного ідентифікатора в межах того, що є прийнятним з культурного та юридичного погляду [55].

Повсюдна аналітика - другий процес з переліку стратегічних інновацій державного управління. Це неперервний та динамічний процес збирання та аналізу даних з метою отримання релевантної та структурованої інформації (знань) для ситуаційної та стратегічної діяльності, розроблення планів дій, програм, ініціатив.

Використання аналітики на всіх етапах урядової діяльності та надання послуг дає можливість державним установам перейти від стандартизованої аналітичної звітності із застарілими даними до автономних бізнес-процесів і можливостей бізнес-аналітики, що дозволяє у режимі реального часу ухвалювати кращі рішення на підставі актуальних та всеохопних даних [55].

В переліку стратегічних технічних рішень окреме місце займають смарт-пристрої та засоби. Вони фактично є різномірним поєднанням цифрових технологій, які здатні виконувати задачі, які колись могла виконувати лише людина.

В ХХІ столітті нам вже доступні глибокі нейронні мережі, транспортні засоби з автопілотом, голосові віртуальні помічники у смартфоні та ін.

Державні установи мають розглядати такі інтелектуалізовані засоби як можливість удосконалення наявних методів ведення діяльності та створення нових державних послуг, наприклад, системи автоматичного оперативного оповіщення про надзвичайні ситуації, що особливо актуально в період воєнного стану, або віртуальні консультанти державних контактних центрів.

Наступне стратегічне технічне рішення - інтернет речей, який фактично є мережею фізичних об'єктів (фіксованих або мобільних), в основу якої покладено специфічні технології для обміну інформацією, моніторингу, сенсорної та іншої взаємодії з кількома середовищами.

«Інтернетом речей» вважають технологію передачі даних між матеріальними об'єктами, що об'єднані між собою мережею для безперешкодної взаємодії всередині системи і зовнішніми суб'єктами [52].

Світові лідери логістики визначають технологію «Інтернету речей» як виробничу технологію логістики, що є клієнтоорієнтованою, оскільки вона залучає не лише об'єктів ланцюга постачання, а й кінцевих споживачів і замовників [53]. Архітектура «інтернету речей» є одним із найважливіших чинників для роботи цифрових технологій у всіх галузях економіки, в тому числі і державного її сектору.

Наразі в європейській практиці є кейси успішного функціонування бізнес-моделі державних установ, що використовують «інтернет речей» у

своїй діяльності: сервіс «оплата за використання», моделі оподаткування за передплатою, «інтелектуальний» збір сміття на вулицях міст, дистанційний моніторинг пацієнтів похилого віку в будинках для літніх людей, моніторинг стану повітря та води та ін [39].

Третій стратегічний інноваційний процес з визначеного переліку - цифровізація державних платформ. Державні установи, особливо в країні, яка має визначити антикризову політику основним вектором управління у найближчі роки, орієнтовані на одночасне поліпшення якості послуг, оптимізацію кількості службовців та зменшення витрат.

Вирішення цього завдання цілком відповідає можливостям цифровізації основних платформ, оскільки це дозволить кардинально збільшити ефективність, одночасно знижуючи вартість використання та середній час виконання операцій.

Використання державними сервісами цифрових платформ може бути основою всієї діяльності щодо спрощення та оптимізації внутрішніх процесів, поліпшення взаємодії з громадянами та скорочення витрат [55].

В контексті оптимізації програмних процесів для поліпшення діяльності неможливо не згадати програмні архітектури (програмно - конфігуровані архітектури), які спрощують завдання із віртуалізації мереж, інфраструктур, систем безпеки; таке рішення є корисним способом ефективного масштабування і використання ІКТ-систем, оскільки завдяки відповідному програмному забезпеченню запускати адаптивні та сучасні архітектури набагато простіше, що дозволяє державним установам оперативно опрацьовувати проекти сфери електронного урядування, проекти інтернету речей тощо без значних додаткових витрат [55].

Останньою із зазначеного переліку стратегічних інновацій є блокчейн (англ. blockchain - ланцюжок блоків транзакцій). Він є примірником інструменту з потенційно абсолютною потужністю, яка може кардинально

змінити державне управління в цілому, але у першу чергу у таких сферах як нотаріат, правосуддя, ідентифікація особи [55].

Фактично це база даних, яка не має єдиного центру (сервера) зберігання інформації (що майже неможливо зламати або втратити). Кожен блок несе в собі не тільки нову інформацію, а й інформацію попередніх блоків. Така інформація зберігається одночасно у всіх (але за умови високого ступеня приватності і персональних даних), хто використовує цю мережу [34].

У деяких блокчейнах навіть можуть існувати свої підмережі для кожного окремого проекту, де функціонування елементів системи може відбуватись лише у визначених межах (окремого блокчейна). Все це дозволяє максимально полегшувати навантаження на мережу і дозволяє проводити операції лише в перебігу декількох секунд.

Висока стійкість системи до атак дозволяє використовувати її в таких чутливих сферах, як електронні фінанси, державні закупівлі, електронний розподіл бюджетів тощо [37].

Як відомо, чверть блокчейн проєктів світового рівня мають українське походження, тож Україна може бути провідною країною в частині проведення досліджень цієї технології та створення нових розробок, а державний сектор – оптимальний полігон для подібних проєктів [55].

Таким чином, можна підсумувати, що на сучасному етапі Україна має певний потенціал для прискорення цифрових трансформацій, зокрема в комунікативній політиці сфери державного управління, проте зазначимо, що одночасно із новими можливостями та стимуляцією технологічного прогресу, ці процеси формують багато нових викликів.

Нові задачі вимагатимуть інших підходів вирішення для вирішення, тож інструменти державного регулювання мають бути адаптовані до цього.

Загалом, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, програмного забезпечення та цифрової інфраструктури створює передумови для запровадження державної політики, заснованої на комплексному підході до вирішення проблем та подолання наявних перешкод (з урахуванням передових світових практик цифровізації, однак її реалізація можлива за умови подальшої праці щодо створення відповідних механізмів у частині кожного напрямку, що актуалізує питання подальших досліджень.

2.3. Аналіз окремих практик державно-громадської комунікації як інструменту управління

Оцінюючи, навіть фрагментарно, стан наукової розробленості державно-громадської комунікації в сучасній Україні та її практиках, доцільно зупинитися на деяких практичних та теоретичних питаннях, що вимагають подальшого осмислення.

З розвитком інтернет-технологій розвиваються форми діалогу держави та суспільства. Комунікаційна діяльність державних органів і представників влади грає дедалі більшу роль в сучасному громадському просторі, стаючи невід'ємним елементом демократії.

У класифікації Дойча виділяється три типи політичної комунікації:

- індивідуальні, неформальні комунікації;
- комунікації через організації (інституційні);
- опосередкована ЗМІ масова комунікація [59].

Індивідуальні або неформальні комунікації: соціальні мережі, блоги, персональні сторінки окремих політиків. Неформальна комунікація здійснюється шляхом висловлювання авторської думки, коментування, приватного листування з представником влади та політичними діячами.

Особливість неформальної взаємодії - пряма комунікація між громадянами та представниками державної влади, що одночасно є її головною перевагою, оскільки вона доступна та не формалізована.

Інституційна комунікація характерна для ресурсів, що вимагають офіційної реєстрації користувачів. До таких належать портали електронної демократії та електронного уряду, ініційовані офіційною владою, тощо.

Інституційна комунікація передбачає наявність певних встановлених норм і правил, що реалізується через встановлені формальні механізми (наприклад, форми подання скарг, пропозицій, заяв, петицій і т.д.).

Опосередкована масова комунікація (комунікація через ЗМІ в інтернеті): онлайн-версії державних органів та підзвітних їм ЗМІ, їхні офіційні сторінки в соціальних мережах; а також незалежні ЗМІ, інформагентства, впливові блогери.

Л. П. Макаренко зазначає, що до системи політичних комунікацій можна застосувати типологію політичних систем, які можуть бути демократичними, авторитарними, чи тоталітарними [35].

До політичної комунікації в інтернеті слід віднести також горизонтальну взаємодію користувачів, оскільки висловлення громадської

думки в інтернеті є частковим втіленням суспільної думки в цілому, отже, вона впливає на політичні процеси країни.

Прикладом успішної реалізації кейсу неформальної комунікації можна вважати зокрема ведення особистих сторінок у соціальній мережі Facebook та каналів у месенджері Telegram генеральним директором АТ “Укрпошта” Ігорем Смілянським та Михайлом Федоровим.

Федоров Михайло Альбертович, міністр цифрової трансформації України:

- сторінка у Facebook - 102 тис. підписників [60];
- телеграм-канал - 147 тис. підписників [61];
- *Смілянський Ігор Юхимович*, генеральний директор АТ “Укрпошта”:
- сторінка у Facebook - 20 тис. підписників [62];
- телеграм-канал - 39 тис. підписників [63];

Промоція цифровізації як базової складової державного управління, анонси міжнародної співпраці, висвітлення проєктів Дія, United24, Армія дронів тощо, інформування з ключових питань інновацій у частині державних технологій.

Інформування щодо суспільно важливих бізнес-процесів АТ “Укрпошта” (нові послуги, вирішення проблемних питань), просування комунікаційних меседжів, що підтримують (наприклад, пости щодо відкриття відділень у деокупованих містах), гедоністично-соціальна (зокрема анонси філателістичної продукції).

Серед кращих практик в категорії інституційних комунікацій, яка здійснюється через певні організації та має обов’язкову умову щодо авторизації користувача можна відмітити електронні петиції вищих органів

влади (наприклад, Офіс Президента України) та місцевих органів (Київська міська державна адміністрація), голосування в мобільному додатку “Дія”, інтернет-ресурси, де громадянам доступна реєстрація звернень до органів виконавчої влади (сайт Урядового контактного центру, Урядовий портал тощо).

На нашу думку до переліку кращих практик варто включати не лише втілення їхнього фінального етапу, а й проміжні ланки, що його забезпечують.

Впровадження практик інституційних комунікацій в першу чергу потребує технічного рішення щодо авторизації користувачів, абсолютній більшості умов якого відповідає ID.GOV.UA (ICEI) - складова частина інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, що забезпечує електронну взаємодію суб’єктів взаємодії з користувачами системи [56].

Її було визнано найкращим сервісом онлайн-ідентифікації в Україні за результатами конкурсу PaySpace Magazine Awards-2020.

Платформа надає зручну та безпечну електронну ідентифікацію за допомогою електронних підписів, MobileID та BankID НБУ.

З ICEI співпрацюють:

- 58 схем електронної ідентифікації
- 3 надавачі послуг Mobile ID
- 23 надавачі електронних довірчих послуг
- 203 системи для автентифікації
- 27 банків-ідентифікаторів системи BankID НБУ

- 110 систем для створення та перевірки кваліфікованого електронного підпису [57].

Успішні приклади впровадження та використання практик масової комунікації, опосередкованої ЗМІ, можуть мати різні формати.

Наприклад, до прикладів періоду воєнного стану можна віднести практику щовечірньої публікації відеозвернення Президента України в його офіційному телеграм-каналі; також саме із цим месенджером пов'язана актуальна практика впровадження єдиних стандартів ведення соціальних мереж та комунікаційних каналів органів державної влади.

Так, наприклад, було запроваджено єдину структуру телеграм-каналів обласних державних адміністрацій, які мають типові назви "Прізвище Ім'я голови/(назва області) ОДА"

Перелік світових комунікативних практик, актуальних для проблем сьогодення, та ефективних при застосуванні їх у якості антикризового інструменту (рис. 7), було наведено у розділі "Міжурядові та багатосекторальні ініціативи" звіту Government Trends 2020-2022 [43].



Рис. 8. Перелік світових комунікативних практик

Загалом, на підставі вивчення досвіду зарубіжних країн та систематизації наукових видань, нами було сформовано перелік умовних цілей, яким має відповідати комунікативна практика для успішної реалізації:

1. Інформування.

Ефективне впровадження неможливе у випадку відсутності головного компонента - сенсу, що зумовлює потребу в комунікації. Наочним прикладом важливості цієї складової є стабільна зацікавленість громадян в інформаційних повідомленнях із роз'ясненнями щодо законодавства або його змін від профільних органів влади.

2. Залучення.

Усі комунікативні меседжі мають певний елемент спонукання до зворотного зв'язку, тобто провокації читачів до діалогу, необхідного для глибокого розкриття будь-якої теми.

Для ефективного використання практики необхідно будувати комунікацію так, щоб у споживача інформації виникало бажання взаємодіяти.

3. Врахування думки.

Опитування у соціальних мережах не лише мають властивості веб-референдумів і дають можливість дослідити суспільну реакцію на певні рішення, а й викликають у респондента відчуття важливості його думки, що також позитивно впливає на його рівень лояльності.

4. Відповідність.

У разі, коли державними органами або їхніми окремими представниками було надано обіцянку громадськості щодо вирішення певної проблеми, необхідно сповіщати про виконання обіцянки аудиторію, бажано в межах того самого комунікаційного каналу. Це сприяє збільшенню рівня лояльності та довіри до політичної сили та її представників.

5. Доступність консультування.

Більшість державних процесів незрозумілі громадянам, їм необхідні додаткові роз'яснення; особливо ця доступність важлива у разі, коли окрім незрозуміння громадяни висловлюють невдоволення певними процесами чи рішеннями. У цьому випадку вкрай важлива система роз'яснення роботи органів влади - пояснення передумов прийняття того чи іншого рішення, інформування про результати перетворень, видимих у найближчій та далекій перспективі.

Надавати їх необхідно простою, зрозумілою мовою, чітко формулювати відповіді, не використовувати канцеляризм та складні юридичні терміни, щоб не скласти в громадян враження, що від них щось приховують.

6. Фідбек.

Як і у бізнес-процесах комерційного сектору, державні організації мають переглянути своє ставлення до негативних відгуків, щоб навчитись їх цінувати.

Більшість громадян, коли їм не вдалось отримати ту чи іншу державну послугу, не поінформують про це відповідальну особу, але писатимуть публічні коментарі у соціальних мережах т.д., в результаті імідж держави зазнає негативного впливу, а відповідальний за реалізацію послуги посадовець навіть не знає про недоліки у роботі системи.

Світові компанії із гарно розвиненою маркетинговою стратегією витрачають суттєву частину бюджету на аудити та інші перевірки, щоб отримати саме негативні відгуки, тобто дізнатись, що саме “тестовій” аудиторії не сподобалось під час користування продуктами або послугами компанії, щоб мати розуміння, що може не сподобатись реальним споживачам.

ВИСНОВКИ ДО II РОЗДІЛУ

Отже, можна резюмувати, що для використання державно-громадських комунікацій у якості інструменту управління необхідно в першу чергу знизити рівень недовіри громадськості до держави, останній - продемонструвати готовність до суб'єкт-суб'єктної взаємодії та потенційну згоду на компроміс.

Таким чином, формування суспільного ставлення до інформаційно-комунікаційних технологій відбувається в цивілізаційних умовах, провідними тенденціями яких є, з одного боку, входження України в глобальний інформаційний простір з переважаючим акцентом на ліберально-демократичних цінностях, правах та свободах індивідів; з іншого - на нього чинить вплив контекст воєнних подій. Загалом, розвиток інноваційних технологій та поширення їхнього використання в управлінській системі виносить на порядок денний питання можливості застосування усього доступного спектру таких функцій та інструментів.

У цій системі, як і будь-якій іншій, неможливо гарантувати успішне впровадження всіх технічних рішень, проте з урахуванням тривалості часу, протягом якого система державно-громадських цифрових комунікацій не зазнавала істотних змін, а також потенціалу можливостей забезпечення сучасності комунікативної діяльності та автоматизації процесів публічного управління такий напрям роботи можна охарактеризувати як пріоритетний на найближчі роки.

РОЗДІЛ 3. ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПІДХОДУ В ЧАСТИНІ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ

3.1. Інноваційний підхід до регулювання комунікаційної сфери в умовах цифрових трансформацій

Сучасна дійсність характеризується колосальним зростанням інтеграції в життя та діяльність людини електронних комунікаційних ресурсів. При цьому цей процес не зводиться лише до особистого життя людини, він зачіпає і сферу міжособистісного спілкування, та сферу взаємодії особистості, суспільства та держави.

Електронна комунікація, будучи одним з етапів соціальної комунікації, забезпечила можливість отримання та передачу інформації за допомогою динамічного адаптивного набору інформаційних ресурсів та електронних засобів. Цей технологічний прорив, без сумніву, є значущим фактором розвитку сучасного інформаційного суспільства.

Алферова О.В. зазначає, що в часи інформаційної революції цифрові технології здійснюють визначальний вплив на тенденції розвитку взаємовідносин між суб'єктами права, визначаючи зону актуального розвитку для культурної, економічної, правової, та суспільної сфери; виходячи з конструкції оптимального балансу між ідеальним та реальним, можна виділити такі значні тенденції розвитку.

- 1) Поступова зміна системи взаємовідносин між особистістю, суспільством та державою, обов'язкове збереження аксіологічного підходу у правовому регулюванні, у якому людина, її права та свободи у цифровому світі визнаються найвищою цінністю.
- 2) Коректна модернізація методів правового регулювання, пов'язаного з реалізацією особистої конфіденційності та автономії правових

інтересів. Недопущення переходу одних і тих самих можливостей з категорії прав в категорію обов'язків.

- 3) Нейтралізація ризиків щодо забезпечення універсальних прав людини та вжиття заходів щодо підтримки належного рівня їхнього захисту.
- 4) Узгоджене поєднання національних цінностей із загальноцивілізаційними процесами при здійсненні електронної комунікації, а також реалізація загальноновизнаних принципів у сфері організації та функціонування інформаційних інновацій за допомогою забезпечення їх діалектичного взаємозв'язку із засадами конституційного права.
- 5) Системне застосування інформаційних технологій в економіці, політиці, соціально-культурній сфері, у т.ч. в освіті та вихованні молодого покоління, а також у безпосередній взаємодії між особистістю, суспільством та державою [48].

Враховуючи нагальність цифрової трансформації державного сектору, наближення її для вирішення поточних і майбутніх викликів можна прискорити за допомогою технологій і послуг, адаптованих до потреб. Збірний термін для цих інструментів — «урядові технології» або GovTech, використання яких набирає поширення у всьому світі [36]. Зараз уряди визнають GovTech і вважають його перспективним рішенням для підвищення ефективності, дієвості та доступності державних послуг.

Надзвичайна кліматична ситуація, наслідки пандемії та технологічний простір, що розвивається, посилили попит на амбітні ідеї, перспективні стратегії та інноваційні рішення для подолання таких викликів; для України воєнний стан додатково актуалізує зазначені потреби. Для максимально ефективного використання таких технологій необхідно налагоджувати зв'язок між політиками, підприємцями, адміністраторами державного сектору та інвесторами, оскільки настільки чутлива сфера вимагає відкритого спілкування.

Загалом виділяють сім ключових напрямів застосування GovTech:

1. Закупівлі.

Державні закупівлі, на частку яких у Європейському Союзі припадає 14% ВВП [22], є важливою складовою з багаторівневою структурою, що має особливо велике значення з огляду на велику кількість малих і середніх підприємств (МСП), які є ключовими постачальниками в системі державних закупівель Європи.

2. Цифровий суверенітет.

Досягнення цифрового суверенітету як чиннику захисту цифрових активів можна розглядати з чотирьох ключових точок зору:

- **технології** – важлива незалежність у розробці та використанні (майбутніх) технічних рішень.
- **закупівлі** – важливо, щоб рівень цифрових можливостей обраних продуктів не надто перевищував встановлені вимоги, оскільки це створює ризик великої конкуренції за їхнє використання, в якому державні установи можуть мати слабку позицію в порівнянні із комерційним сектором.
- **кібербезпека** – потрібно забезпечити достатній захист від атак, щоб підтримувати державний суверенітет в цифровому просторі.
- **оснащення органів громадської безпеки** – органам потрібні зокрема цифрові інструменти для ефективної та етичної підтримки громадського порядку [22].

3. Базові технології.

GovTech передбачає впровадження майже усіх інновацій, які є в світі: наприклад, штучний інтелект, який автоматизує прийняття складних рішень і імітує процеси людського мислення, наявний у значній частині стандартів, інтернет речей, який передбачає оснащення розумних об'єктів процесорами та датчиками для з'єднання один з одним, в тому числі за межами мережі, також є поширеним явищем.

Варіанти їхнього використання варіюються від інтелектуальних чат-ботів для взаємодії з громадськістю до програм комп'ютерного бачення для спостереження за дорожнім рухом; вони пов'язані із ширшою технологічною тенденцією аналізу даних або перегляду, очищення, перетворення та моделювання даних для вилучення інформації та подальшого створення висновків, які підтримують прийняття рішень.

4. Суспільний порядок та безпека.

Державні службовці стикаються з дедалі складнішими викликами та завданнями щодо забезпечення громадського порядку в цифровому світі, де ризики можуть виникати швидко та загрожувати серйозними наслідками. Загальна тенденція виглядає досить очевидно: ризики наростають, стурбованість підвищується.

Причому ця тенденція є всебічною, охоплює всі сторони діяльності людей в Інтернеті та презентує різноманітні прояви кіберзлочинності, крім того, останні роки принесли нові небезпеки, про які майже не було відомо або які не являли серйозної загрози в 2012 р. Але незабаром, через декілька років, вони стали предметом помітного занепокоєння, оскільки набули загрозливих масштабів [61].

У міжнародному звіті CyberEdge, згідно дослідження проведеного в листопаді 2021 року консалтинговою компанією з питань кібербезпеки та маркетингу, встановлено, що 68% опитаних державних організацій були скомпрометовані принаймні однією кібератакою протягом попередніх 12 місяців [41].

GovTech може підтримати поліцію та служби швидкого реагування, покращуючи безпеку дорожнього руху та посилюючи безпеку в громадських місцях. Також система може, наприклад, імітувати потоки людей, щоб розрахувати можливі ризики конструкції інженерних споруд на етапі їхнього проектування. Ці технологічні продукти можуть забезпечити автоматичний офіційний аудит в безлічі сфер, як, наприклад, моніторинг рівня забруднення, так і рівень прозорості державних організацій, заснований на її підході до публікації фінансових звітів.

5. Освіта.

Інноваційні технології в освіті можуть також підвищити рівень зайнятості та залученості на ринку праці. GovTech може принципово змінити державну освіту, зробивши її інструменти більш доступними, ефективними та адаптованими до освітніх потреб [22]. Потреба в посиленні стійкості цифрової освіти стала більш очевидною під час пандемії, але воєнний стан однозначно висвітлив цей аспект як такий, що перебуває на порядку денному. Розвиток галузі в першу чергу передбачатиме подолання розривів у цифровій інфраструктурі – зв'язку, пристроях і програмному забезпеченні, з людською інфраструктурою – можливостями вчителів, навичками учнів та їхніх батьків.

6. Охорона здоров'я.

Пандемія COVID-19 прискорила цифровізацію глобального сектору охорони здоров'я, зробивши телеконсультації та телемедицину перспективною технологією, а не ретроспективною практикою. Крім того,

віддалений моніторинг пацієнтів дозволив більшій кількості людей залишатися вдома, а не записуватися в лікарню для огляду. Дані про стан здоров'я люди все частіше отримують з електронних носіїв (фітнес-трекерів тощо).

Якщо посилити їхні можливості технологіями штучного інтелекту, для забезпечення автоматизації та оптимізації охорони здоров'я і хмарних інфраструктур, це сприятиме збільшенню доступу до медичної допомоги в усьому світі. Це може бути застосовано і для соціальних виплат, допомоги по безробіттю тощо [22].

7. Розумні громадські місця.

Розумні міста використовують дані про населення разом із технологіями, щоб адаптувати міські послуги до мінливих обставин. Вони використовують аналіз даних і штучний інтелект для аналізу географічних і кліматичних показників; також система GovTech може значно покращити усі аспекти комунальних послуг, включаючи газопостачання, водопостачання, електропостачання та управління відходами [22].

З усього перерахованого вище видно, яка кількість застережень і питань викликана появою та впровадженням інноваційних технологій. В останні роки відбувається активна технократизація суспільних сфер життєдіяльності, що несе низку потенційних загроз та ризиків.

Наприклад, ризик дегуманізації, оскільки з появою розумних машин зменшується значущість саморозвитку людини. Виникає парадокс, що призводить до дегуманізації людського фактору, що згодом може призвести до загрози людству. Крім цього, трансформується ринок праці, відбувається розвиток нових напрямів, що, з одного боку, стимулює появу нових професій, але з іншого – може призвести до зникнення низки наявних.

Серед них бухгалтери, юристи, копірайтери, диспетчери та інші професії “білих комірців”. Навіть професія таксиста у розвинених країнах може зникнути в найближчі роки, адже безпілотні автомобілі активно тестуються вже в багатьох з них. Крім того, за рахунок технологічної трансформації змінюється, зокрема, і географія соціальної зайнятості.

З появою дистанційного формату роботи стираються межі між регіональним та глобальним ринком праці та уповільнюється процес міграції населення з сільській місцевості до міської.

Однак, як нам здається, велику частину ризиків можна запобігти. Звичайно, ймовірність небезпеки та несприятливих наслідків буде завжди, але національні концепції, стандарти, закони зможуть їх мінімізувати. Щоправда, створювати їх потрібно не тільки для суспільства в цілому, але і для кожної суспільної сфери окремо, враховуючи можливі особливості використання технологій у цій галузі.

3.2. Аналіз ризиків та переваг системи забезпечення комунікації держави з громадськістю

Перелік скорочень:

ГС – громадянське суспільство; **ОВВ** – органи виконавчої влади

ЦОВВ - центральні органи виконавчої влади; **ОМВ** - місцеві органи влади:

ФГ – фокус - група

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження: виявити та проаналізувати ризики та переваги системи забезпечення комунікації держави з громадськістю.

Період проведення: жовтень-листопад 2022 року.

Структура: дослідження із використанням комбінованих методик збору даних, а само формалізоване інтерв'ю (телефонне опитування громадян, які звернулись на урядову “гарячу лінію”) та фокус-групове дослідження (інтерв’ю з представниками виконавців реалізації комунікативного процесу з боку держави).

I. Формалізоване інтерв'ю.

Респондентам необхідно було надати відповіді на питання анкети:

- загальна оцінка стану комунікативної політики держави, оцінка умов подальшого розвитку та перспектив;
- досвід комунікації з ЦОВВ і ОМВ;
- обізнаність в діяльності ОВВ, оцінка діяльності ЦОВВ і ОМВ;
- оцінка інструментів взаємодії;

- джерела інформації про діяльність ОБВ;
- потенційні напрями взаємодії, досвід та форми;
- бар'єри на шляху до налагодження комунікації.

II. Фокус-групове дослідження.

Обговорення на робочій зустрічі Урядового контактного центру та органів виконавчої влади (2 ЦОВВ, 1 МОВ) питань анкети в кореляції з результатами опитування, інтерв'ю з представниками ОБВ.

Методологічні обмеження: кількісне дослідження відображає думку тих громадян, що взяли участь у дослідженні; є ймовірність, що в дослідженні взяли участь більш лояльні до ОБВ особи.

Однак на підставі отриманих результатів ми можемо зробити висновок про рівень задоволення потреб більш активної громадської частини суспільства.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ МЕТОДОЛОГІЇ МОНІТОРИНГУ СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВИ І ГРОМАДЯН

- Запровадити щорічний моніторинг взаємодії. Основою для дослідницької методології може бути проведене нами дослідження. Моніторинг має складатись із 3-х елементів:
 1. анкетування серед представників ОБВ щодо досвіду співпраці з громадянами;
 2. анкетування громадян щодо досвіду спілкування з ЦОВВ і МОВ
 3. проведення подальших опитувань та інтерв'ю з представниками ОБВ.

- Для реалізації такого моніторингу у масштабі держави запросити профільну організацію з проведення опитувань.
- Запровадити практику активного збору успішних кейсів взаємодії держави з громадянами, відповідальними особами можуть бути керівники структурних підрозділів напрямку цифровізації.

Збір має відбуватись у окремо розроблених формах, його метою є:

- обмін досвідом між різними ОВВ;
- простір для рефлексії та аналізу отриманого досвіду співпраці;
- стимуляція комунікації;
- каталогізація успішних практик.
- Запровадити систему отримання та опрацювання зворотного зв'язку про умови комунікації з органами державної влади.

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ: РІВЕНЬ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБ ГРОМАДСЬКОСТІ У ВЗАЄМОДІЇ З ДЕРЖАВОЮ

- Загалом представники ГС, що взяли участь у дослідженні, оцінюють ступінь реалізації взаємодії держави з громадянами як достатній.
- Сильними сторонами комунікативної політики ЦОВВ є достатній рівень компетентності та професіоналізму, активність та інноваційність.

- Окремі респонденти мають реальні приклади позитивних змін завдяки забезпеченню державою комунікації з населенням.
- Такі приклади трансформацій надихають їх на подальшу активну співпрацю.
- Частина респондентів відмічає позитивні трансформації, що відбулися в комунікативній політиці держави за останні 3-4 роки.
- На розвиток напрямів взаємодії, на їхню думку, переважно вплинули загальносвітові тенденції.
- До них відносять запровадження нових механізмів участі, організація форумів та тренінгів для обміну досвідом, реалізація міжнародних програм підтримки та посилення ролі участі громадян в сфері публічного управління.

Попри позитивні зрушення в комунікації ГС з державою існують бар'єри та проблеми, що заважають сталому розвитку комунікативної складової.

Ключовими з них є:

- брак ресурсів (фінансових та людських),
- недостатність підтримки інституційного розвитку,
- відсутність єдиної державної комунікативної політики
- недостатньо розвинений чинник реального впливу ГС на прийняття
- суспільно важливих рішень,
- брак системної діяльності у формуванні політики взаємодії,

- необхідність підвищення рівня експертності та професіоналізму державних службовців.

На загальний показник рівня розвитку взаємодії держави з громадянами вплинула і пандемія Covid-19. З

апровадження карантинних обмежень негативно вплинуло на більшість сфер суспільного життя, проте для сфери державно-громадських комунікацій спричинило здебільшого позитивні наслідки.

До таких наслідків можна віднести запровадження нових практик комунікації, стимулювання інноваційної складової взаємодії, можливість дистанційно долучитись до важливих подій з обміну досвідом тощо.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

- Стимулювання підвищення прозорості комунікативної політики держави.
- Запровадження дієвої програми підтримки практик профілактики вигорання для службовців, що забезпечують взаємодію з ГС
- Забезпечення умов для обміну досвідом між ОВВ,
- запровадження практик стажування.

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ: ВІДПОВІДНІСТЬ УМОВ ТА КОНТЕКСТУ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ

Учасники робочої зустрічі, що взяли участь у дослідженні, в цілому дали позитивну оцінку рівню зацікавленості ГС в участі у суспільно важливих справах.

Сильними сторонами комунікативної політики ЦОВВ є достатній рівень компетентності та професіоналізму, активність та інноваційність.

Окремі респонденти мають реальні приклади позитивних змін завдяки забезпеченню державою комунікації з населенням.

Такі приклади трансформацій надихають їх на подальшу активну співпрацю.

Частина респондентів відмічає позитивні трансформації, що відбулися в комунікативній політиці держави за останні 3-4 роки. На розвиток напрямів взаємодії, на їхню думку, переважно вплинули загальносвітові тенденції.

До них відносять запровадження нових механізмів участі, організація форумів та тренінгів для обміну досвідом, реалізація міжнародних програм підтримки та посилення ролі участі громадян в сфері публічного управління.

Попри позитивні зрушення в комунікації ГС з державою існують бар'єри та проблеми, що заважають сталому розвитку комунікативної складової.

Ключовими з них є:

- брак ресурсів (фінансових та людських),
- недостатність підтримки інституційного розвитку,
- відсутність єдиної державної комунікативної політики
- недостатньо розвинений чинник реального впливу ГС на прийняття суспільно важливих рішень,
- брак системної діяльності у формуванні політики взаємодії,
- необхідність підвищення рівня експертності та професіоналізму державних службовців.

На загальний показник рівня розвитку взаємодії держави з громадянами вплинула і пандемія Covid-19.

Запровадження карантинних обмежень негативно вплинуло на більшість сфер суспільного життя, проте для сфери державно-громадських комунікацій спричинило здебільшого позитивні наслідки.

До таких наслідків можна віднести запровадження нових практик комунікації, стимулювання інноваційної складової взаємодії, можливість дистанційно долучитись до важливих подій з обміну досвідом тощо.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

- 1) Стимулювання підвищення прозорості комунікативної політики держави.
- 2) Забезпечення можливостей для посилення фінансування напрямів, що стимулюють взаємодію державних органів з ГС.
- 3) Запровадження дієвої програми підтримки практик профілактики вигорання для службовців, що забезпечують взаємодію з ГС
- 4) Забезпечення умов для обміну досвідом між ОВВ, запровадження практик стажування.

РИЗИКИ ТА ПЕРЕВАГИ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ ДЕРЖАВИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ. ВИСНОВКИ

Більшість представників ГС та ОВВ, що взяли участь у дослідженні, позитивно оцінюють діяльність одне одного. Обидві сторони відмічають значне налагодження взаємодії протягом останніх років.

Посилення комунікативних зв'язків стимулювали проактивна позиція ГС, зміна дискурсу з критики на обґрунтовані прохання, готовність до діалогу, зростання довіри, навчання та обмін міжнародним досвідом серед представників ОВВ.

Більшість учасників дослідження від ГС мають досвід взаємодії з ЦОВВ та ОМВ. Лише декілька представників мали досвід конфронтації з ОВВ. Найчастіше ініціаторами взаємодії та співпраці є ГС, оскільки представники ОВВ здебільшого очікують на проактивну позицію другої сторони.

Зі свого боку учасники ГС висловлюють побажання щодо посилення проактивності з боку ОВВ. Водночас вони всі відмічають важливість налагодження взаємодії для посилення позитивних змін в суспільстві і країні.

Взаємодія частіше має ситуативний характер, ніж відбувається на системній основі. В основі налагодження плідної співпраці лежить довіра, заснована на попередньому позитивному досвіді співпраці.

Таким чином, можливість взаємодії базується на індивідуальних контактах, що негативно впливає на оцінку прозорості наявних механізмів налагодження взаємодії.

Серед найбільш впливових механізмів впливу ГС на прийняття суспільно важливих рішень представники ОВВ відмічають участь у робочих групах, персональні зустрічі зі службовцями, спільна організація подій, громадські ради. Найменш ефективними з професійної точки зору є звернення до ЗМІ, оскільки це сприяє загостренню питання, але не вирішує його.

Таким чином, найвпливовішими є механізми, що найбільш розповсюджені у застосуванні. ОВВ та ОГС мають достатній рівень поінформованості про існування та діяльність одне одного. Представники ГС оцінюють свій рівень інформованості про діяльність ОВВ як вищий за середній.

Факторами, що визначають успішну взаємодію, є вмотивованість ГС та ОВВ до співпраці, чітко визначена усіма сторонами мета, розуміння

реальних потреб громадян, взаємна довіра та відповідальність, чіткий розподіл відповідальності та обов'язків, прозорість та підзвітність, системність взаємодії, та орієнтація на результат.

Оскільки згідно ст.5 Конституції України носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ, починати аналізувати державну комунікативну політику держави доцільно з аспекту її відповідності потребам громадян.

Опитування проводилось у період 5 до 12 жовтня 2022 року на території України. Методом телефонних інтерв'ю з використанням IP-телефонії опитано 113 осіб віком від 18 до 63 років.

Теоретична похибка вибірки не перевищує 4,1%. До даних було застосовано процедуру зважування.

Встановлено, що зважені дані відповідають розподілу населення України відповідно до даних Державної служби статистики (станом на 1 лютого 2022 року) за віком, статтю, регіоном, розміром населеного пункту й областю [42].

Відомості про респондентів

В опитуванні прийняли участь 113 представників громадянського суспільства, з яких:

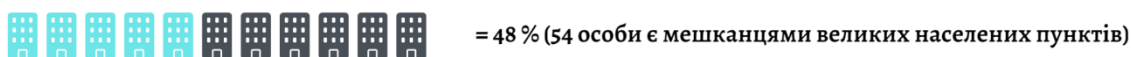


Рис. 9. В опитуванні прийняли участь 113 представників громадянського суспільства, з яких:

1. Чи комунікували Ви органами влади протягом останніх шести місяців? З якими саме?

Досвід комунікації з державними органами

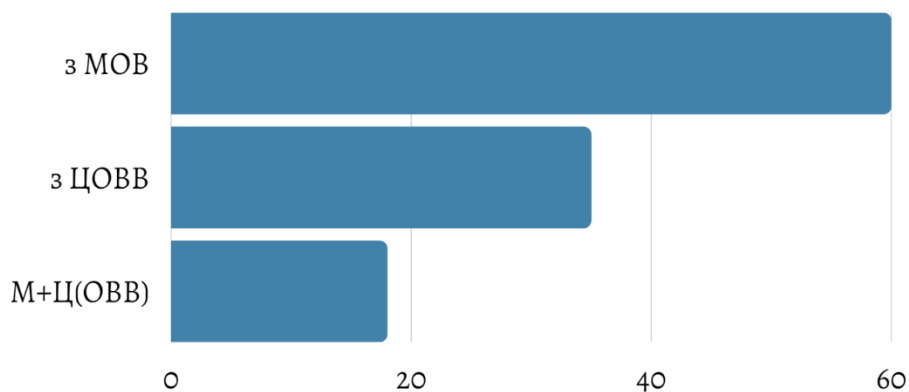


Рис. 10. Діаграма комунікації з державними органами.

Результат: оскільки вибірку респондентів було сформовано як репрезентативну групу, всі учасники дослідження мали досвід спілкування з органами влади протягом останніх шести місяців. 60 осіб комунікували з органами місцевої влади, 35 - з центральними органами, 18 - з центральними та місцевими.

Форма комунікації з ОВВ (кейси респондентів)

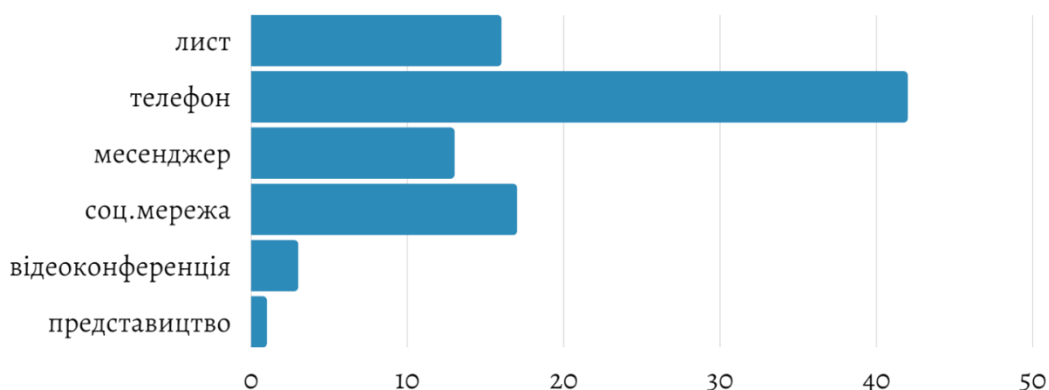


Рис. 11. Діаграма форм комунікації з ОВВ

2. В якій формі відбувалась комунікація? Чи відповідала вона Вашим потребам? Чи задоволені ви взаємодією в цілому?

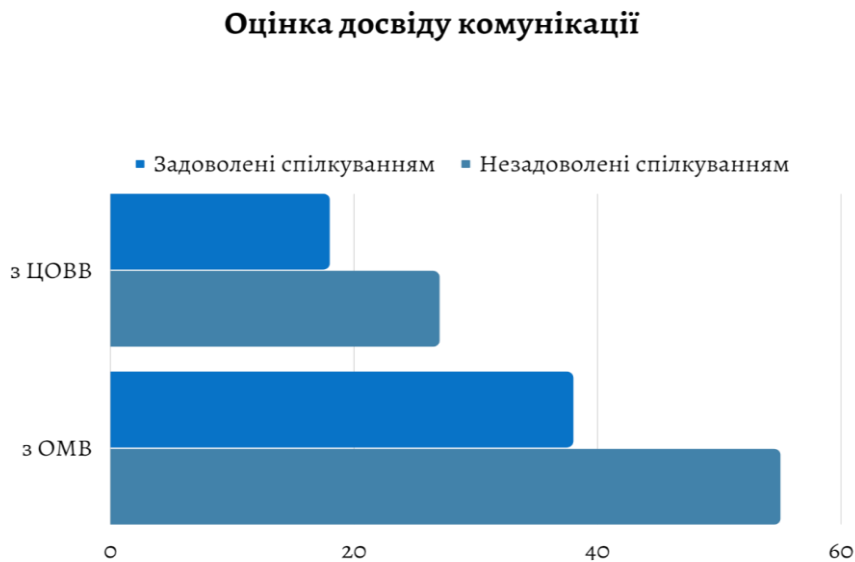


Рис. 12. Діаграма оцінки досвіду.

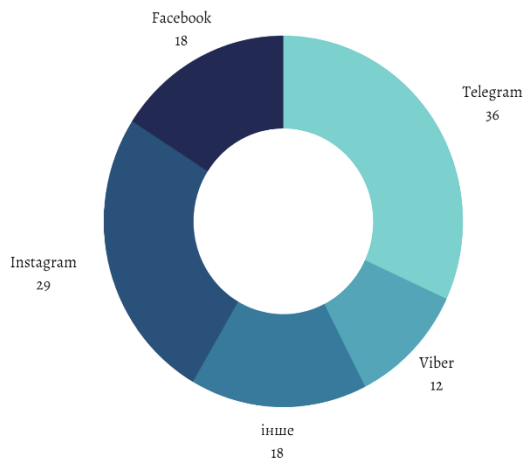
Результат: більшість респондентів (42 особи, 37%) спілкувались з представниками державних органів в телефонному режимі, 17 (15%) - у соціальних мережах (коментарі офіційних сторінок тощо) 16 (14%) - в письмовій формі (поштовим листом), ще 3 особи (3%) - у відеоконференції, та щодо однієї особи (1%) було здійснено представництво інтересів.

Спілкуванням з центральними органами виконавчої влади незадоволені 27 осіб (60%), задоволені - 18 (40%).

Спілкуванням з місцевими органами влади - 55 (59%) та 38 (41%) відповідно.

3. Якими інструментами інтернет-взаємодії Ви користуєтесь найчастіше загалом? З яких зазвичай отримуєте інформацію про діяльність органів влади?

Найбільш використовувані соціальні мережі, месенджери



Джерела інформації про діяльність органів влади

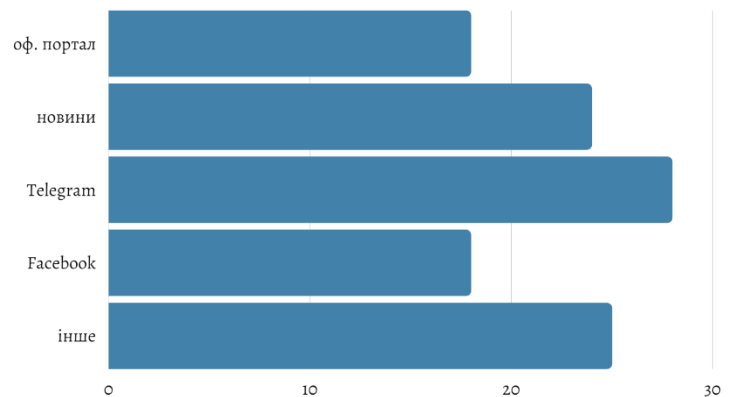


Рис. 13. Схеми та діаграми з результатами дослідження

Результат:

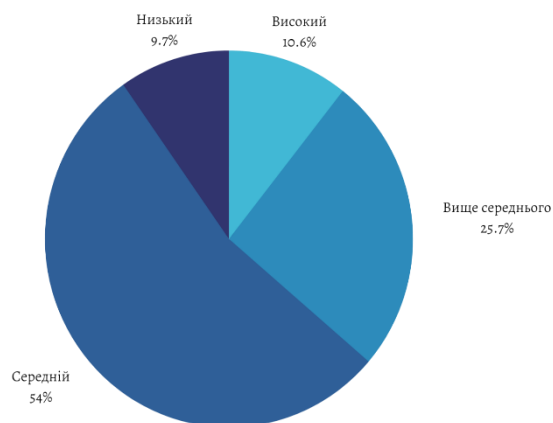
найбільш розповсюдженим є Telegram, яким користуються 32 % респондентів, друге місце посідає Instagram, яким користується ще 26%; 16% надають перевагу Facebook, 11% - Viber, ще 18 осіб не змогли зазначити або надають перевагу непопулярним інструментам.

Telegram також є лідером у переліку джерел інформації про діяльність органів влади: ним користується чверть респондентів.

Частина учасників (21%) звикла отримувати її з новин у ЗМІ; 18% - з офіційних порталів та ще 18% - з Facebook. 25 респондентів (22%) не змогли зазначити основне джерело або надають перевагу непопулярним інструментам.

4. Як Ви оцінюєте загальний стан системи комунікації з державою? Чи помічали зміни протягом останніх років?

Оцінка загального рівня державно-громадських комунікацій



Оцінка прогресу комунікативної політики держави у 2020-2021 роках

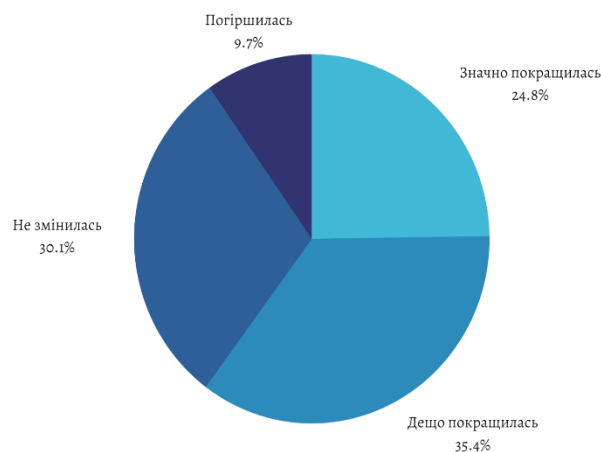


Рис. 14 Приклади стану системи комунікації

Результат: понад половина респондентів оцінює рівень державно-громадських комунікацій як середній, причому покращення в частині комунікативної політики зазначила лише третина.

Не зважаючи на помітну тенденцію зростання задоволення громадян взаємодією із державою протягом 2020-2022 р. (позитивні зрушення відмітили 60% опитуваних), загальний рівень розвитку чверть респондентів зазначили як “вище середнього”, високим та низьким його вважають відповідно 11% і 9% учасників.

5. Чи помічали Ви зміни у системі державно-громадської взаємодії під час воєнного стану? Як Ви могли б охарактеризувати динаміку?

Динаміка змін державно-громадської взаємодії в 2022 році

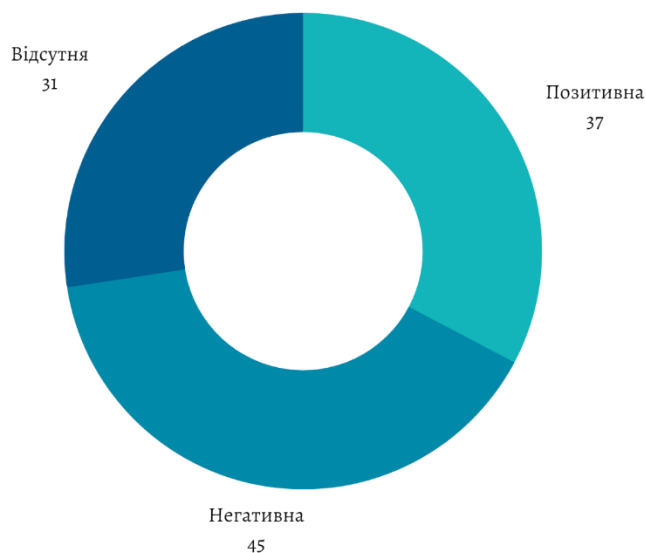


Рис. 15. Динаміка змін

Результат: 27% респондентів не помітили змін, 33% охарактеризували динаміку як позитивну, 40% - як негативну.

6. *Що, на Вашу думку, є чинником змін комунікації в умовах воєнного стану?*

Чинники змін комунікативної політики під час війни



Рис. 16. Чинники змін під час війни

Результат: більшість учасників дослідження обрали варіанти чинників посилення неформального аспекту, реалізації технології електронного урядування та участі міжнародних організацій.

7. Який комунікаційний канал Ви б визначили для себе як найбільш пріоритетний для взаємодії з державою?

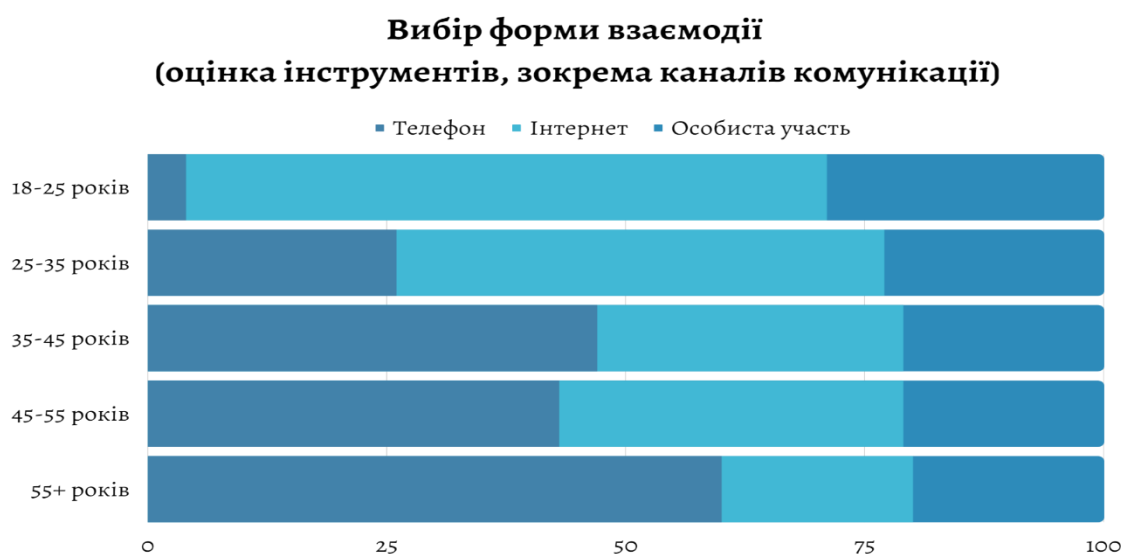


Рис. 17. Форми взаємодії

Результат: у таблиці наведено дані щодо вікового розподілу учасників опитування в кореляції із обраними комунікаційними каналами.

Так, найбільша кількість учасників обрала канал №2 (інтернет), що дозволяє визначити новітні технології ключовим аспектом забезпечення комунікативної політики держави.

Вікова група	К-сть, % від заг.	Канал №1 (к-сть осіб)	Канал №2 (к-сть осіб)	Канал №3 (к-сть осіб)
18-25	21 (18%)	1	14	6
25-35	35 (31%)	9	18	8
35-45	19 (17%)	9	6	4
45-55	28 (25%)	12	10	6
55+	10 (9%)	6	2	2

Рис. 18. Інфографіки, що візуалізують отримані дані.

3.3. Рекомендації щодо забезпечення громадської участі в державній політиці антикризового управління

Політичний науковець Ларі Даймонд виділяє 4 ключові елементи демократії:

- політична система, що передбачає обрання та зміну влади через вільні й чесні вибори;
- захист прав людини для всіх громадян;
- верховенство права, за якого права і процедури застосовуються однаково для всіх;

- активна участь людей як громадян у політиці та громадському житті[58].

Концепція та практика публічної політики передбачає конкретний набір компонентів і з різною повнотою реалізуються в окремих країнах у ході реформування громадського управління.

Можна сформулювати такі базові засади концепції нового підходу до забезпечення громадської участі в управлінні:

- використання в державних установах властивого приватним фірмам управління (перехід від бюрократичного стилю, прагнення більшої гнучкості, застосування цифрових технологій);
- введення у державний сектор конкуренції як ключового фактора зниження витрат на надання послуг та підвищення якості;
- чіткі стандарти та вимірювачі цілей, результатів та ефективності функціонування підрозділів, чітке визначення індикаторів успішності виконання цілей та завдань, бажано в кількісній формі;
- підвищення дисципліни, поліпшення управління людськими ресурсами та скорочення витрат [59].

Новітні методи організації роботи мають сприяти підвищенню прозорості та підзвітності органу влади в цілому, зокрема і забезпечити участь громадян у прийнятті суспільно важливих рішень.

Впровадження принципів сучасного управління в діяльність з реформування публічної влади вимагає першочергово враховувати суттєву специфіку адміністративного процесу.

Публічне управління реалізується шляхом впровадження у діяльність державних організацій спеціальних механізмів, які забезпечують виконання завдань державними функціонерами. Сама діяльність держави виконання намічених завдань відбивається у трьох різних сферах: політичній, правовій, та соціально-економічній.

Кожна з цих сфер має свої традиції, цінності та специфіку організації роботи. Публічне адміністрування є формою здійснення цих трьох сфер діяльності держави; як операційна діяльність включає ресурсне планування, управління персоналом, управління проектами, програмами та процесами, організаційний дизайн тощо.

В дослідженнях управлінських процесів зростає значимість політологічного підходу. Виявилось, що відділення управління ресурсами від політики, на якому наполягає концепція нового громадського менеджменту, значною мірою безперспективно. Загальний напрямок адмінреформи фактично переходить від концепції нового публічного менеджменту концепції управлінської політики (governance).

Ця концепція поєднує механізми, процеси та інститути, якими громадяни та його групи висловлюють свої інтереси, реалізують свої законні права. Загальний зміст концепції управлінської політики полягає в тому, що публічне управління стає меншим жорстким, деталізованим та регламентованим; воно базується скоріше на горизонтальних, ніж на вертикальних зв'язках між публічними органами, асоціаціями громадянського суспільства та бізнесом.

До нового підходу відноситься і поняття "якісне управління" (good governance), яке, за методологією ООН, включає такі ключові характеристики:

співпраця та спільна робота громадян та влади (participatory);
визнання верховенства права (rule of law);

прозорість влади та її рішень (transparency);

чуйність реагування, оперативність (responsiveness);

орієнтація на консенсус (consensus oriented); рівність та відсутність дискримінації (equity and inclusiveness);

результативність, ефективність та економічність (effectiveness and efficiency);

підзвітність влади громадянам (accountability) [60].

Як розвиток концепції "якісного управління" можна розглядати поняття "демократичне управління" (democratic governance), "публічне управління" (public governance), які починають використовуватись у програмах ООН, зокрема, у Програмі розвитку ООН для побудови композитних індексів та порівняльної оцінки країн світу.

Варто зауважити, що політичні фактори завжди звертали пильну увагу на пошук можливостей ефективно впливати на формування суспільного думки, а через нього - на поведінку ділових соціальних груп у певних політичних ситуаціях.

Справедливо вважають, що ефективність управління напряму залежить від того, чи зможе керуючий суб'єкт отримати достовірну і досить повну інформацію про об'єкт свого комунікативного впливу, в першу чергу про його потреби, очікування, ціннісні установки та мотиви поведінки, а значить, і про умови, в яких йому доведеться здійснювати свою владні повноваження.

Представники громадянського суспільства часто стикаються із непрозорою організацією владних систем. Це спричиняє недовіру до держави і змушує громадян вирішувати свої питання у приватному порядку,

оскільки попередні спроби використання механізмів громадської участі не дали результату.

Усю низку механізмів об'єднує те, що вони враховують суспільну думку, але лише у якості рекомендаційного фактору. Таким чином, досить часто рішення приймаються упереджено та залежності від обставин в контексті наявності чи відсутності суспільного резонансу.

Це окреслює проблему недостатності актуальних механізмів залучення громадян до прийняття суспільно важливих рішень, виносить на порядок денний потребу у їхньому осучасненні або ж розробку кардинально інших чітких механізмів і критеріїв, які будуть встановлювати спосіб та умови врахування пропозицій громадськості.

Отже, навіть з урахуванням того, що у представників органів влади та громадянського суспільства уявлення про організацію спільної діяльності може відрізнятись, ефективне навчання службовців може допомогти подолати ці труднощі.

Доцільно починати із найактуальніших тем, зокрема комунікативного аспекту та його конфліктної складової, конфліктівирішення, дослідження зарубіжних успішних практик громадської участі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

Загалом, вивчення концептуальних підходів дозволило сформулювати твердження, що у науковому дискурсі при розгляді питання залученості громадян до вирішення суспільних проблем існує методологічна різноманітність у термінах, що використовуються: політична, громадська,

соціальна чи громадянська участь, самоорганізація громадян, громадська активність тощо.

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що в дослідному полі проблема концептуалізації участі громадськості в управлінні та осмислення його кордонів щодо політичного та соціального простору продовжує залишатися дискусійною.

При цьому в останні десятиліття у науковій літературі позначилася тенденція розширення смислових кордонів громадської участі за рахунок появи нових структур, форм та практик.

Видається перспективним комплексний підхід, що враховує фактор залучення населення у вирішенні соціально значущих завдань як і у питаннях взаємодії з владою, так і у просторі повсякденності.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

Громадська участь має допоміжний характер при аналізі інших соціальних та політичних явищ, при цьому предметом аналізу стають окремі аспекти чи види участі, що ускладнює розуміння цього феномену як цілісного.

У зв'язку з цим залишається актуальною проблема всебічного комплексного вивчення громадянської участі, у тому числі бар'єрів його реалізації та механізмів подолання.

На підставі результатів проведеного дослідження можна зробити наступні висновки: узагальнюючи дослідження кращих європейських практик цифровізації державно-громадських комунікацій, та при наданні рекомендацій щодо їх впровадження в систему публічного управління, варто зауважити, що бар'єри залучення населення до різних напрямів суспільно-політичної діяльності, а також механізми подолання цих бар'єрів наразі вивчені найменше.

Аналіз дозволяє констатувати, що комунікативний аспект реалізується державою відповідно до законів України, проте законодавство потребує актуалізації з урахуванням реальних потреб населення.

Під час дослідження факторів цифровізації державно-громадських комунікацій, було виявлено ряд основних факторів, які мають вплив на процес цифровізації публічного управління загалом.

Підсумком було наведення характеристики щодо особливостей застосування механізмів громадської участі в системі антикризового управління. Воєнний стан додатково актуалізує питання залучення громадян до прийняття суспільно важливих рішень. цф

Міжнародна практика застосування цифрових комунікацій, а також тісна міжнародна співпраця та кооперація здатні вивести вітчизняне управління на принципово та стати запорукою успіху в становленні інноваційного комунікативного процесу.

Під час дослідження принципів організації державно-громадських комунікацій було вдосконалено модель моніторингу, яка включає в себе

оцінку рівня відповідності системи реальним проблемам громадскості, дослідження перспективних напрямів роботи та дозволяє оцінити доцільність впровадження як в контексті суспільства, так і з точки зору організації для державних службовців.

Ця модель дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, чим потенційно підвищує рівень їх прозорості.

Дослідження кращих практик державно-громадських комунікацій та їх включення в систему управління державою виявило актуальність питання цифровізації механізмів громадської участі, яке обумовлюється сучасним рівнем розвитку суспільства та впровадженням інновацій у всі сфери діяльності людини.

Перед суб'єктами владних повноважень постає завдання формування та розвитку цифрового комунікативного простору, у тому числі:

- оновлення законодавчої бази;
- використання релевантних інформаційних сервісів та ресурсів;
- впровадження сучасних цифрових технологій в діяльність органів влади, державних установ, та інших суб'єктів державно-громадських комунікацій;
- розвиток онлайн-середовища для взаємодії платформ суспільства та влади.

Мінливість та відносна нестабільність усіх сфер життя в умовах воєнного стану окреслює необхідність реалізації дистанційної взаємодії всіх учасників суспільно-політичних відносин, забезпечення цифрової участі громадян в прийнятті рішень, що впливають на їхні життя, організації

цифрового управління, автоматизацію та оптимізацію усіх супутніх процесів.

Цифровізація аспекту взаємодії держави із громадянами дозволить:

- забезпечити сучасність комунікативної діяльності;
- впровадити в управлінську практику технології електронного урядування, інноваційні технічні рішення тощо;
- автоматизувати процеси публічного управління;
- сформувати в громадян сприйняття їхньої участі в управлінні державою як реалізації світової демократії, сприяти розвитку відповідних навичок;
- долучитись до можливості впровадження цифровізації як запоруки надійності систем публічного управління на світовому рівні.

Цифровізація комунікативних процесів між державою і громадянами носить сегментний характер, сфера публічного управління в Україні не зазнавала змін засад протягом тривалого часу.

Темпи розвитку інформаційних технологій змінюють простір управління, створюють цифровий вимір, який простягається далеко за межі окремих установ.

Технології надають нам нові можливості для вдосконалення аспектів управлінського процесу, які можуть бути доступні і для громадян в частині залучення їх до прийняття державних рішень.

Більшість державних органів вже впроваджують політику цифровізації самостійно, не очікуючі розробки генеральної стратегії для всієї системи загалом.

Це особливо актуально в умовах воєнного стану, адже зараз громадяни як ніколи потребують підтримки держави та її уваги до суспільних потреб, виявленням чого зокрема є і увага до зручності сервісів та форм комунікації для суспільства, детальний аналіз фактичних потреб при формуванні певних політик тощо.

Основними формами контролю для посилення цифровізації системи публічного управління є:

- необхідність узгоджувати державні стратегії комунікативної сфери із нормативно-правовими документами, які, в свою чергу, мають бути приведені у відповідність із фактичними потребами;
- контроль рівня залученості громадян у державно-управлінську діяльність;
- дотримання принципів етичності, неупередженості, справедливості щодо усіх учасників взаємодії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ЗАКОН УКРАЇНИ Про інформацію / 1992, № 48, ст.650) Вводиться в дію Постановою ВР - № 2658-ХІІ від 02.10.92, ВВР, 1992, № 48, ст.651 / [Електронний ресурс] – Режим доступу - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
2. ЗАКОН УКРАЇНИ Про звернення громадян - (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 47, ст.256) / Вводиться в дію Постановою ВР № 394/96-ВР від 02.10.96, ВВР, 1996, [Електронний ресурс] – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>
3. ЗАКОН УКРАЇНИ Про доступ до публічної інформації / Документ 2939-VI, чинний, поточна редакція — Редакція від 19.02.2022, підстава - 2024-ІХ.[Електронний ресурс] – Режим доступу - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>
4. Н.М. Ткачова, НН Ткачева -2015 - Розробка ефективного державного механізму антикризового управління / Чорноморський національний університет імені Петра Могили, ТОВ" ДКС Центр" / [Електронний URL]: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=V0tbigwAAAAJ&citation_for_view=V0tbigwAAAAJ:u5HHmVD_uO8C
5. Богданов А. А. Б 73 Тектология: (Всеобщая организационная наука). В 2-х кн.: Кн. 1./Редкол. Л. И. Абалкин / 8ВЫ 5—282—00538—7© Издательство «Экономика», 1989 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу. URL: http://www.pseudology.org/science/Bogdanov_Tektologia1a.pdf
6. Безверхнюк Т. М., д.держ.упр., проф., Сенча І. А., к.пед.н., доцент, Сивак Т. В., к.держ.упр., ОРІДУ НАДУ, Технології Та Механізми Державного Управління УДК 351:338.24 - м. Одеса / [Електронний ресурс].URL:<https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/publicadministration/vol2/6.pdf>

7. Ткаченко А.М., Михайленко А.В. - Антикризова Складова Управління Промисловим Підприємством / [Електронний ресурс]. – Режим доступу- URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_119.pdf
8. Пристайко, В. В. 2017. Вчені Записки ТНУ Імені В.І. Вернадського. Серія: Державне Управління.; [Електронний ресурс]. – Режим доступу. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2017/2_2017/6.pdf
9. Вебер М. Политические работы, 1895—1919 = Gesammelte Politische Schriften, 1895—1919 / Пер. с нем. Б. М. Скуратова; послесл. Т. А. Дмитриевой. — М.: Праксис, 2003. 779–84. [Електронний ресурс]. – Режим доступу- URL: <https://doi.org/10.1007/s12663-021-01581-6>
10. Крестовська Н.М., Матвеева Л.Г. Теорія держави і права: Елементарний курс. Видання друге. — Х.: ТОВ «Одіссей», 2008.— 432 с.
11. Рітцер Дж.. Сучасні соціологічні теорії. 5-е вид. - СПб.: Пітер. - 688 с: ил. - (Серія «Майстра психології»), 2002
12. Конечкая В.П. Социология коммуникации: Учебник – 2-е издание [Текст] / В.П. Конечкая – М.: Международный университет бизнеса и управления, 2005. – 304 с
13. Тавокин Е.И. Информационно-коммуникативные технологии в управленческой деятельности органов власти [Текст] / Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2011. – Т. 1, № 101. – С. 71–81.
14. Жаде З.А. Власть и общество перед вызовом пандемии COVID – 19 / Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2021. №2. С.32-37.
15. Козаков В. М. Державно-громадянська комунікація: шлях від кризи до взаємодії: монографія / [В. М. Козаков, О. В. Рашковська, В. А. Ребкало, Є. О. Романенко, І. В. Чаплай]. — Київ: 2017. — 288 с. — Бібліогр. : с. 267–287. — (Серія “Публічне адміністрування”);. / [Електронний ресурс] – :http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/struktura/kaf_upravl_proekt/material/4.pdf

16. Дзялошинский И. М. Гражданские коммуникации и публичная политика // Демократия, управление, культура: проблемное измерение современной политики. Политические науки. Ежегодник / И. Дзялошинский. — М., 2007. — С. 388–409
17. Охотский Е.В. / Государственное управление: на пути к современной модели государственного менеджмента. Вестник МГИМО-Университета. 2014;(3(36)):115-127. [Электронный ресурс]. – Режим доступа. URL: <https://www.vestnik.mgimo.ru/jour/article/view/122>
18. Игорь Левакин, Евгений Охотский. 2014. “Государственное Управление: На Пути К Современной Модели Государственного Менеджмента | Охотский | Вестник МГИМО-Университета.” Review of Вестник МГИМО-Университета, by Евгений Охотский. [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL:https://www.vestnik.mgimo.ru/jour/article/view/122?Locale=ru_RU
19. Атаманчук ГВ. 2010. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: учебник. – М. Омега-Л, 2010. – 525 с. – ISBN 5-365-0015-9. Booksite.ru. [accessed 2022 Dec 14]. [Электронный ресурс]. – Режим доступа.<https://www.booksite.ru/bookshop/teoriya-gosudarstvennogo-upravleniya-uchebnik>
20. Демчук О.С., спеціаліст II категорії відділу з питань законодавства про інформацію Управління соціального, трудового та гуманітарного Департаменту конституційного, адміністративного та соціального законодавства / [Електронний ресурс] – Режим доступу - URL: https://minjust.gov.ua/m/str_40016
21. Kennedy, David M. Freedom from Fear: the American People in Depression and War, 1929—1945 : [англ.]. —New York; Oxford: Oxford University Press, 2001.—(Oxford history of the United States, vol. 9).
22. Антикризова політика в світі та Україні: порівняльна оцінка заходів та економічних ефектів [Електронний ресурс] – Режим доступу - URL: <http://www.ier.com.ua/ua/sitemap>

23. Богдановская Е.А. - / Учредители: Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки / [Електронний ресурс] – Режим доступу - URL: - ISSN: 2522-1620 - <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34882498>
24. «Конкурентоспроможність країни» 2021. Оцінювання впливу пандемії Covid19 / [Електронний ресурс] – Режим доступу - URL: <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/c8fdc12db96720b9723970e4b02c650b.pdf>
25. Зоидов К.Х., Янкаускас К.С. Социально-экономические последствия пандемии COVID-19 странах мира: Проблемы рыночной экономики. – 2021. – № 3. – С. 158-178.
26. Дрешпак В. М. Система масової комунікації в територіальній громаді в умовах реформування комунальної преси в Україні / Держава та регіони / Серія Соціальні комунікації. 2019. Вип. 3 (39). С. 108 – 114.
27. Сурмін Ю. Вимоги до успішного державно - управлінського реформування / Ю. Сурмін / Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2011. - Вип. 1. - С. 23-31
28. Бакуменко В., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства / [Електронний ресурс] – Режим доступу - URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_43/fail/4.pdf
29. Бебик В. Політичний маркетинг і менеджмент : [монографія] / В. Бебик. – К. : МАУП, 1996. – 144 с.
30. N.d. Edu. Ua. Accessed December 14, 2022. [Електронний ресурс] – Режим доступу - URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/224/1/%D0%91%D0%BE>
31. IDEOLOGY AND POLITICS JOURNAL © 2021 Foundation for Good Politics / ISSN 2227-6068 «Высшая школа экономики». ORCID: 0000-0002-7869-7675 / [Електронний ресурс] – Режим доступу URL: <https://doi.org/10.36169/2227-6068.2021.02.00013>

32. Ван Дейк, Т. А. Язык. Познание. Коммуникация: Пер. с англ. / Сост. В. В. Петров; Под ред. В. И. Герасимова. Вступ. ст. Ю. Н. Караулова и В. В. Петрова. — М.: Прогресс, 1989.
33. А.Н. Кириллов -- Текст научной статьи по специальности «Политологические науки» - [Электронный ресурс] .– Режим доступа - URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-smi-na-sovremennye-osobennosti-kommunikatsii-vlasti-i-obschestva>
34. Гостенина В.И - «Управленческий дискурс» УДК 316.773.3:323.2 / [Электронный ресурс] .– Режим доступа / URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-diskurs-kodovaya-tehnologiya-konstituirovaniya-imidzha-gosudarstvennoy-vlasti>
35. О.В. Лунева, Е.К. Черничкина - «Псевдокоммуникация vs квазикоммуникация» / [Электронный ресурс] .– Режим доступа URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psevdokommunikatsiya-vs-kvazikommunikatsiya>
36. Ковешникова М. Н. / Речевая манипуляция и приемы речевого манипулирования / [Электронный ресурс] – Режим доступа URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rechevaya-manipulyatsiya-i-priemy-rechevogo-manipulirovaniya>
37. N.d. Edu.Ua. Accessed December 14, 2022. [Электронный ресурс] .– Режим доступа - URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/224/1/.pdf>.
38. Алферова Е. В., Алешкова И. А. - Электронные (цифровые) коммуникации: путь к прогрессу или регрессу - «Право» / URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronnye-tsifrovye-kommunikatsii-put-k-progressu-ili-regressu>
39. Mo J. Y. C. Privacy and publicly available information: An analysis of the common law and statutory protection in Hong Kong / Statute law review. - 2018. - Vol. 40. - № 2. - P. 188–205

40. Богуславський О. В., Зайко Л. Я. / Роль Цифровізації У Розвитку Комунікаційних Можливостей Суспільства - [Електронний ресурс] – Режим доступу URL: <http://eprints.zu.edu.ua/33852/1/>
41. Лопушинський Іван Петрович - Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування 2018 № 2 УДК 342.7 / Механізми державного управління - [Електронний ресурс] .– Режим доступу URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf
42. Дія. Відкриті дані / Центр компетенцій в сфері відкритих даних - [Електронний ресурс] – Режим доступу URL: <https://diia.data.gov.ua/>
43. Evtodieva T. E., Chernova D. V., Ivanova N. V., Kisteneva N. S. Logistics Sustainable Growth and Development of Economic Systems. 2019. № 1. Pp 207-219. [Електронний ресурс] .– Режим доступу - URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-11754-2_16
44. Macaulay J., Buckalew L., Chung G. Internet of things in logistics. A collaborative report by DHL and Cisco [Електронний ресурс]
45. Свон М. Блокчейн в економіці / М. Свон / Офіційна премія O'Reilly Media. – 2015. – С. 22
46. Балан О.С., Буковський Д.А. Технологія Blockchain в публічному управлінні - [Електронний ресурс] .– Режим доступу URL:
47. Михайло Федоров — віце прем'єр-міністр — міністр цифрової трансформації [Електронний ресурс] .– Режим доступу URL : <https://www.facebook.com/mykhailofedorov.com.ua/>
48. Михайло Федоров — міністр цифрової трансформації України / [Електронний ресурс] .– Режим доступу URL: <https://t.me/zedigital>
49. Igor Smelyansky - Ігор Смілянський / Офіційна сторінка генерального директора АТ "Укрпошта / [Електронний ресурс] .– Режим доступу URL: <https://www.facebook.com/ukrposhtaceo/>
50. Офіційний канал Ген. Директора АТ Укрпошта - Ukrainian Postal Service / [Електронний ресурс] .– Режим доступу URL: <https://choko.link/ismelyansky>

51. ID.GOV.UA. Універсальна платформа для е-ідентифікації та автентифікації користувачів / [Електронний ресурс] .– <https://id.gov.ua/>
52. Система ID.GOV.UA — сервіс онлайн-ідентифікації в Україні - <https://www.kmu.gov.ua/news/sistema-idgovua-najkrashchij-servis-onlajn-identifikaciyi-v-ukrayini>
53. Алферова Е.В., Алешкова И.А. DOI 10.24411 /2076-1503-2020-10635 2020- [Електронний ресурс] – Режим доступу - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronnye-tsifrovye-kommunikatsii-put-k-progressu-ili-regressu>
54. GOVTECH - How making the most out of GovTech's boom will strengthen public services / Dec 12, 2022 / [Електронний ресурс] <https://www.weforum.org/agenda/2022/12/how-making-the-most-out-of-govtechs-boom-will-strengthen-public-services/>
55. GovTech utilizes underlying technologies such as machine learning and artificial intelligence. / [Електронний ресурс] .– Режим доступу - URL:<https://www.weforum.org/agenda/2022/12/how-making-the-most-out-of-govtechs-boom-will-strengthen-public-services/>
56. Jule Pattison - Gordon April 18, 2022 / [Електронний ресурс]–Режим доступу:URL<https://www.govtech.com/security/most-governments-were-hacked-in-the-past-year-reports-reveal>
57. Онацький ПЄ. Українська мала енциклопедія. Kiev.ua. [accessed 2022 Dec 14]. [Електронний ресурс]. – Режим доступу. URL: http://encyclopedia.kiev.ua/vydaniya/files/use/second_book/part1.pdf
58. Ия Осветимская. Foundation for Good Politics - ISSN Деформации Коммуникации между государственной властью и обществом в россии.<https://doi.org/10.36169/2227-6068.2021.02.00013> IDEOLOGY AND POLITICS JOURNAL © 2021 2227-6068 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу.URL:<https://www.ideopol.org/wp-content/uploads/2021/11/12.-RUS.-Osvetimskaya-final.pdf>

59. Василенко О.І., / Основні етапи розвитку та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в адміністративне управління / УДК 351 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://reposit.sc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13719/1/Vasilenko218.pdf
60. Корнієнко, В. О. К67 Політична компетентність владної еліти: зміст і механізми формування : монографія / В. О. Корнієнко, Р. Б. Аксельрод. – Вінниця : ВНТУ, 2018. – 172 с. ISBN 978-966-641-721-6 - [Електронний ресурс] <https://cutt.ly/I0A8q6P> .
61. Єнін М., Коржов Г. Мережева комунікація: ризики та перспективи (на основі соціологічних опитувань громадської думки в країнах Євросоюзу) // Вісник Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”. Політологія. Соціологія. Право : зб. наук. праць. Київ; Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2021. №1 (49). С. 22–29).