

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**

Філософський факультет  
Кафедра політології

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної (магістерської) роботи  
другого магістерського рівня вищої освіти

на тему:

**«ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНА СКЛАДОВА В СТРАТЕГІЧНОМУ  
УПРАВЛІННІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ»**

Виконала: студентка II курсу (ОР «Магістерка») групи ФФІ–21с спеціальності 052 – Політологія Шваничик С. Б.

Керівник: к. політ. н., доц. Була С. П.  
Рецензент: д. політ. н., доц. Шипунов Г. В.

Львів – 2021 рік

## ЗМІСТ

<b>Вступ.....</b>	<b>3</b>
<b>Розділ 1. Стратегічне управління як об’єкт наукового дослідження.....</b>	<b>6</b>
1.1. Стратегічне управління: сутність та основні підходи до концептуалізації.....	6
1. 2. Стратегічне управління в центральних органах виконавчої влади.....	17
1.3. Нормативно-правова база для реалізації стратегічного управління в центральних органах виконавчої влади.....	24
<b>Розділ 2. Інформаційно-комунікативна складова в стратегічному управлінні органів виконавчої влади.....</b>	<b>30</b>
2. 1. Історичні особливості формування стратегічних комунікацій в центральних органах виконавчої влади.....	30
2. 2. Інформаційно-комунікативна складова в стратегічному управлінні центральних органів виконавчої влади: світовий та український досвід.....	40
<b>Розділ 3. Розробка оптимальної моделі інформаційно-комунікативної складової в стратегічному управлінні центральних органів виконавчої влади (на прикладі Мінрегіону).....</b>	<b>52</b>
3. 1 Аналіз сучасного стану інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління.....	52
3. 2. Інформаційно-комунікативна підтримка реформ та їх реалізація як складова стратегічного управління.....	59
3. 3. Оптимальна модель інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління.....	68
<b>Висновки.....</b>	<b>76</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>80</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>88</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Світ дуже швидко змінюється, тож різним організаціям, бізнесу, державам потрібно вміти адаптуватись до зовнішніх обставин і реагувати на виклики, які постійно виникають. У цьому контексті роль стратегічного управління дуже важлива, адже це такий тип управління, який забезпечує будь-якій організації успішне виживання в довгостроковій перспективі в умовах середовища, яке швидко змінюється. Інформаційно-комунікативна складова стратегічного управління – це основа для взаємодії зі зовнішнім світом, цільовими аудиторіями, а також інструмент для формування позитивного іміджу чи то компанії, чи то держави. Оскільки дослідження стратегічного управління та його складових детально розпочались лише в середині ХХ ст., існує необхідність їхнього подальшого вивчення.

Що стосується органів виконавчої влади, то в межах їх діяльності інформаційно-комунікативна складова стратегічного управління виконує важливу роль для функціонування держави в цілому та успішної реалізації прийнятих рішень у різних суспільних сферах. Проте на сьогодні в Україні відсутній підхід до формування та застосування інформаційно-комунікативної складової в діяльності органів державної влади, зокрема в діяльності ЦОВВ. Крім цього, відсутнє й розуміння з боку представників влади у необхідності застосування цієї складової. Відтак існує необхідність обґрунтування важливості формування та застосування інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в органах виконавчої влади України, тоді як розробка оптимальної моделі в цій сфері дозволить дати старт для її подальшого розвитку.

**Мета і завдання дослідження. Мета роботи** – розробити оптимальну модель інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в діяльності центральних органів виконавчої влади (на прикладі Мінрегіону).

Для реалізації поставленої мети потрібно вирішити такі **завдання**:

- 1) проаналізувати сутність та основні підходи до концептуалізації стратегічного управління;
- 2) визначити особливості стратегічного управління в центральних органах виконавчої влади;
- 3) проаналізувати історичні особливості інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в центральних органах виконавчої влади;
- 4) проаналізувати міжнародний та український досвід формування та застосування інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в діяльності центральних органів виконавчої влади;
- 5) розробити оптимальну модель інформаційно-комунікативної складової в стратегічному управлінні центральних органів виконавчої влади (на прикладі Мінрегіону).

**Об’єкт дослідження** – Модель інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління.

**Предмет дослідження** – інформаційно-комунікативна складова в стратегічному управлінні органів виконавчої влади України (на прикладі Мінрегіону).

**Методологічною основою дослідження** стали структурно-конструктивістський, аксіологічний, функціональний, соціологічний підходи.

Для вирішення поставлених завдань ми використовували такі методи (теоретичні, логічні, емпіричні) й підходи: аналіз і синтез; абстрагування і конкретизація; індукція та дедукція, а також системний, структурно-функціональний, історичний, порівняльний, психологічний та метод узагальнення.

Серед загальнонаукових методів досліджень варто виокремити *методи аналізу і синтезу*. За допомогою першого ми досліджували окремі складові такого поняття як інформаційно-комунікативна складова стратегічного управління в органах виконавчої влади, а завдяки другому – інформаційно-комунікативну складову стратегічного управління як цілісне явище в

діяльності центральних органів виконавчої влади; *метод абстрагування* допоміг нам виділити ознаки та характеристики тих сторін, які нас найбільше цікавлять у дослідженні інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в органах виконавчої влади, зокрема в Мінрегіоні; *методи індукції та дедукції* ми використали, для того щоб зробити висновки, які є необхідними для завершення дослідження. *Системний і структурно-функціональний методи* допомогли з'ясувати нам місце та роль інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в органах центральної виконавчої влади України. *Історичний метод* застосовувався для дослідження становлення та розвитку інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в органах державної влади у світі; *порівняльний метод* – для порівняння міжнародного та українського досвіду застосування інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в органах виконавчої влади; *метод узагальнення* – для розробки оптимальної моделі інформаційно-комунікативної складової в стратегічному управлінні центральних органів виконавчої влади (на прикладі Мінрегіону).

**Теоретичне значення** магістерської роботи полягає в аналізі інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в органах виконавчої влади, зокрема в специфіці її застосування у світовому та українському досвіді, а **практичне значення** – у розробці оптимальної моделі інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління для органів виконавчої влади в Україні (на прикладі Мінрегіону), яку в подальшому можна вдосконалювати та використовувати в інших міністерствах чи структурних підрозділах органів виконавчої влади України.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 88 сторінок, з них 74 сторінки – основний текст. Загальна кількість джерел – 73.

## РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОБ'ЄКТ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### 1.1. Стратегічне управління: сутність та основні підходи до концептуалізації

Кожному з нас точно не раз доводилось чути такі поняття як «стратегія» чи «стратегічне управління» в різних сферах свого життя. Бізнес, політика, економіка, реалізація будь-яких проектів потребують використання цих понять на практиці, якщо перед вами стоїть завдання досягнути певних поставлених цілей. Протягом останніх десятиліть тема стратегічного управління розробляється в різних дослідженнях. Однак якщо ви звернетесь до наукової бази, щоб краще зрозуміти сутність цих понять, то побачите: існує чимало відмінностей щодо розуміння цих категорій різними дослідниками. Більшість науковців сходяться на тому, що стратегія певним чином пов'язує теперішнє та майбутнє, але, що стосується таких понять, як стратегічне управління, довгострокове планування, прогнозування, то єдині уніфіковані визначення щодо них відсутні. Тож їхнє вивчення станом на сьогодні залишається дуже актуальним.

Поняття «*стратегія*» походить від грецького слова *strategia* (*stratos* – військо і *ago* – веду). Якщо з'єднати їх разом, вони утворюють слово "strategos" (воєначальник чи полководець), тобто цей термін запозичений із військової справи. У своїй статті Г. Швіндіна «Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії» зазначає, що використовувалось це поняття й в період Античності, наприклад, Дж. Брекер, коли досліджував походження слова «стратегія», зазначив, що Сократ вживав його, даючи поради Нікомахїду («Розмова з Нікомахїдом про стратега та господаря»). Філософ закликав свого опонента побачити спільні риси між бізнесом та військовою справою, пояснюючи це тим, що стратегія може використовуватись в різних сферах управління [37].

Приблизно між 400 р. та 320 р., як вважають деякі дослідники, з'явилась книга відомого китайського стратега Сунь-дзи «Мистецтво війни», відповідно саме на цей період припало виникнення підходу до планування в

довгостроковій перспективі. У Європі поняття «стратегія» почали використовувати у XVIII ст., однак сфера застосування обмежувалась лише описом військових дій. Таким чином, можна підсумувати, що цей термін спочатку найбільше розвивався в межах військової сфери. У XX ст. ситуація змінюється і стратегію вже починають розглядати під іншим кутом зору, зокрема в 1944 р. Дж. Нейман та О. Моргенштерн презентували теорію ігор, де проінтерпретували стратегію як «серію дій компанії, які ухвалюються у відповідь на конкретну ситуацію». Саме ця книга змінила хід досліджень у порівняльній економіці, політології, еволюційній біології, які потім знову активізували розвиток методології стратегічного управління [37].

Термін «*стратегічне управління*» сформувався наприкінці 60-х років XX ст., поява цього терміну зумовлювалась метою показати відмінність між управлінською діяльністю на найвищому рівні щодо постановки та реалізації довгострокових цілей та управлінням поточної виробничої діяльності фірми. Загалом, можна також виділити такі *причини* появи та розвитку стратегічного управління як окремого виду діяльності:

- значне збільшення складності та числа управлінських завдань, обумовлених змінами процесів у внутрішньому та зовнішньому організаційному середовищі;
- розширення географічних рамок діяльності організацій;
- необхідність урахування специфічних особливостей національних економік;
- зростання відповідальності топ-менеджменту поряд зі зниженням ефективності управлінських навичок, набутих у минулому періоді;
- посилення нестабільності та зростання динаміки змін зовнішнього середовища організації, поява нових управлінських проблем, властивих постіндустріальному суспільству [6].

Свій розвиток концепція стратегічного управління отримала у роботах таких зарубіжних науковців, як І. Ансофф, Х. Віссема, Г. Мінцберг, К. Ендрюс, М. Портер, Ф. Селзнік, А. Чандлер. Д. Хассі, А. Томпсон, Дж. Стрікленд, О.

Віханський, В. Сізов. На розвиток сучасного стратегічного управління звертають увагу й українські вчені: І. Ігнат'єва, М. Мартиненко, Б. Мізюк, Г. Осовська, З. Шершньова тощо.

Дуже часто стратегічне управління ототожнюють із стратегічним менеджментом, однак ми наголосимо, що в даній роботі будемо використовувати саме термін «стратегічне управління». Це зумовлено тим, що зі середини 90-х рр. чимало представників школи стратегічного управління обґрунтовують недоцільність такого ототожнення, оскільки існує певна відмінність між структурно-функціональним аспектом цих понять. Згідно з цим підходом термін «стратегічне управління» розглядається більш широко, а саме як діяльність, яка спрямована на досягнення чітко поставлених цілей, тоді як термін «стратегічний менеджмент» застосовуються в контексті опису людської діяльності в різних сферах (фактично стосується керівництва персоналом) [24].

Стратегічне управління – такий тип управління, який забезпечує організації успішне виживання в умовах середовища, яке швидко змінюється, в довгостроковій перспективі. Тобто стратегічне управління стверджує, що будь-якій компанії потрібно розробляти стратегію, яка допоможе організації адаптуватись до зовнішніх умов. Водночас не можна вирішувати проблеми, які виникають лише всередині організації, і не відслідковувати те, що відбувається назовні, адже це може призвести до краху компанії.

Для більш глибокого розуміння сутності стратегічного управління необхідно порівняти його з оперативним управлінням. Оперативне управління – вирішення конкретних короткострокових проблем організації, тоді як стратегічне – це довгострокове вирішення проблеми. Оперативні рішення завжди є елементом реалізації стратегії і націлені на досягнення цілей. Можна виділити такі відмінності стратегічного управління від оперативного:

- забезпечує виживання організації в довгостроковій перспективі;
- забезпечує досягнення цілей;
- відслідковує зміни в середовищі [2];



- досягнення такого балансу із зовнішнім середовищем, що допоможе вчасно і точно адаптуватись до змін в цьому середовищі;
- пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі;
- досягнення конкурентних переваг;
- колектив розглядається як головна цінність організації.

Сутність стратегічного управління проявляється в пошуку відповідей на наступні питання:

- Яке становище організації в теперішній час? (проведення стратегічного аудиту та аналізу);
- Яких цілей організація хоче досягнути в довгостроковій перспективі? (використовується метод прогнозування);
- Як досягнути бажаного становища? (розробка і реалізація довгострокових програм) [14].

Існують такі етапи стратегічного управління:

- аналіз ситуації на ринку. Такий аналіз необхідно проводити на перших етапах стратегічного управління, щоб визначати основні напрямки діяльності. Він включає в себе: аналіз зовнішнього середовища (стан економіки, правове регулювання, політичні процеси тощо, соціальний і культурний аспект суспільства тощо); аналіз безпосереднього оточення (клієнти, конкуренти, ринок потенційних працівників); аналіз внутрішнього середовища і ресурсного потенціалу (персонал організації, організаційна культура, фінанси, маркетинг);
- визначення стратегічних напрямків організації, її місії, довгострокових і короткострокових цілей, орієнтуючись на теперішнє положення зовнішнього та внутрішнього середовища;
- вироблення варіантів стратегії, оцінка їх можливої реалізації, оцінка можливого зиску і втрат;
- вибір стратегії та її реалізація на практиці;
- *контроль над втіленням стратегії і оцінка її ефективності;*

- *за необхідності внесення корективів у цілі, місію, стратегію, зважаючи на зміни внутрішніх чи зовнішніх умов [15].*

Можна підсумувати, що немає єдиної думки щодо сутності процесу стратегічного управління, зокрема це зумовлено тим, що однойменна наука появилася відносно недавно. Проте можна означити *особливості процесу стратегічного управління* для кращого розуміння його сутності:

- довгострокова направленість управління;
- досягнення цілей організації та виправдання його місії завдяки реалізації стратегії;
- відслідковування змін, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- забезпечення життєздатності організації завдяки вчасному реагуванню на зміни в оточенні;
- відсутність чітких алгоритмів, а це означає, що ефективність стратегічного управління здебільшого залежить від професіоналізму керівництва [15].

Протягом періоду становлення стратегічного управління було розроблено чотири різні *підходи* до розуміння поняття «стратегії» – класичний, процесний, еволюційний та системний:

- *класичний підхід* до стратегії сформувався в 60-х роках ХХ ст. Його основою є раціональність і аналіз. Підхід спрямований на формальні зміни у внутрішньому середовищі організації, основна мета якого – максимізація прибутку;
- *еволюційний підхід*, прихильники цього підходу вважають, що висока рентабельність і ефективність дуже важливі для виживання бізнесу, проте водночас переоцінюють внутрішні методи раціонального планування і вважають, що максимізація прибутку повинна забезпечуватися ринками;

- *процесний підхід* — це прагматично-скептичний погляд на стратегію. Меседж такого підходу — це не переслідувати недосяжні ідеї раціонально перевірених дій, а прийняти світ таким, яким він є, і працювати в ньому, виходячи з цього;
- *системний підхід*, заснований на основах класичної філософії, приділяє велику увагу соціальному контексту, в якому функціонує організація. Стратегічні рішення приймають не лише люди, відірвані від реальності й зайняті суто економічними розрахунками, а й люди, глибоко вкорінені у складну соціальну систему [67].

Загалом у стратегічному управлінні існує декілька напрямків, які по-різному розставляють дослідні акценти і виділяють методологічні пріоритети. Такі напрями прийнято називати науковими школами, або якщо точніше – *школами стратегічного управління* [15]. Найбільш ґрунтовний аналіз шкіл стратегічного управління представлений у книзі «Школа стратегій» Г. Мінцберга, Б. Альстренда і Дж. Лемпела [11]. Автори виділяють десять основних шкіл, які почали з'являтися з 60-х рр. ХХ ст.:

1. *Школа дизайну або проектування* (1950-1960 рр.): формування стратегії як процес осмислення (представники: А. Чандлер, Ф. Селзнік, К. Ендрюс).
2. *Школа планування* (1970 р.): формування стратегії як формальний процес (представники: І. Ансофф, П. Лоранж, Дж. Штейнер).
3. *Школа позиціювання* (1980-ті роки): формування стратегії як аналітичний процес (представники: М. Портер, Д. Шенделл, К. Хаттен).
4. *Підприємницька школа* (1980-ті роки): формування стратегії як процес передбачення (Г. Мінцберг, О. Коллінз, Д. Мур)
5. *Когнітивна школа* (пізнавальна – 1990-ті роки): формування стратегії ментальний процес (представники: Г. Саймон, С. Макрідакіс, А. Дюгейм, К. Швенк тощо).
6. *Школа навчання* (1990-ті роки): формування стратегії як процес розвитку (Р. Лап'єр, Ч. Ліндблум, Дж. Куїнн тощо).

7. *Школа влади* (1990-ті роки): формування стратегії як процес ведення переговорів (А. Макліллан, Дж. Сарразин, Е. Петтігрю).
8. *Школа культури* (1990-ті роки): формування стратегії як колективний процес (С. Фельдман, Дж. Барні, М. Фірсіроту, Ф. Рігер).
9. *Школа зовнішнього середовища* (1990-ті роки): формування стратегії як реактивний процес (К. Джордж, Ж. -М. Тулуз, М. Ханнан, Дж. Фріман).
10. *Школа конфігурації* (1990-ті роки): формування стратегії як процес трансформації (Д. Міллер, П. Хандвалла тощо) [34].

Основоположниками стратегічного управління традиційно визнають *А. Чандлера, К. Ендрюса та І. Ансоффа*. А. Чандлер розглядав генезис системи управління організацією через співвідношення стратегічних цілей, довкілля та організаційної структури управління [6]. Це один із перших науковців, який сформулював визначення понять «стратегія» та «структура». У процесі своїх досліджень він аналізував роботу різних підприємств і дійшов висновку, що структура йде за стратегію, а не навпаки. А. Чандлер запевняв, «теза про те, що різні організаційні форми є результатом різних моделей розвитку, може бути сформульована більш чітко, якщо планування і реалізація такого розвитку будуть розумітись як стратегія, тоді організаційна форма, розроблена для адміністративного управління такими видами діяльності та ресурсами, являє собою структуру» [36]. Відповідно до цього він у своїй праці «Структура та стратегія» визначає стратегію, як «встановлення основних довгострокових цілей підприємства і відповідне вироблення програми дій та розподіл ресурсів задля досягнення цих цілей» [69].

К. Ендрюс, який працював у складі гарвардської групи вчених, відіграв не менш важливу роль у становленні методології стратегічного управління. Зокрема, він провів комплексний аналіз процесу розробки та реалізації стратегії топ-менеджментом організації. Його дослідження щодо стратегічного управління відрізняється певною методологічною новизною, оскільки він вперше розглядає стратегію як «важливий інструмент забезпечення організаційної єдності персоналу в межах конкретного

структурного об'єднання». К. Ендрюс ввів у науковий обіг поняття «корпоративної стратегії», яку він трактував, як «сукупність рішень, що визначають та розкривають основні завдання та цілі організації, задають її основну політику та плани реалізації відповідно до поставлених цілей» [70]. Вчений класифікував основні аспекти формування стратегії, до яких він відносить: формулювання (зміст) та реалізацію (процес) стратегії. К. Ендрюс багато уваги приділяє саме аспекту реалізації або іншими словами досягненню результатів. Під реалізацією він розуміє певний перелік адміністративних дій та заходів, зокрема побудову організаційної структури, організаційних процесів та ефективність персоналу. Виходячи з цього підходу, К. Ендрюс розробив структуру процесу реалізації стратегії, ключовими елементами якої є «формулювання-здійснення-оцінка стратегій». Крім цього, на думку вченого, формування стратегії включає такі ключові складові, як: ринкові можливості (що організація могла б робити); корпоративні здібності (що організація може робити); система цінностей, ідеалів та устремлінь персоналу (що персонал організації хоче робити); соціальна відповідальність (що організація має робити) [24].

І. Ансофф, який є представником «школи планування» займався процесами систематизації та структуризації процедури стратегічного управління в межах великих корпорацій. Його монографію «Корпоративна стратегія» можна розглядати як першу фундаментальну працю, яка присвячена безпосередньо цьому поняттю [6]. Під стратегічним управлінням вчений розумів певний процес планування, мета якого підготовка та реалізація стратегічних рішень. Виходячи з цього, основна мета такого управління – це моделювання стратегічних ситуацій, які б дали змогу не тільки розробити аналітичні схеми, але й вирішити різного роду стратегічні питання. І. Ансофф одним із перших дослідив ідею раціонального підходу до розуміння змісту стратегії, яка орієнтувалась саме на концепцію стратегічного управління. Загалом, одна з найважливіших заслуг вченого в тому, що він намагався дослідити стратегічне управління крізь призму таких допоміжних елементів

як, стратегічний консалтинг і управлінський консалтинг, що, в свою чергу, мало б допомогти створити системний інструментарій щодо аналізу стратегій у системі управління.

У 60-тих рр. ХХ ст. термін "стратегічне управління" передусім пояснювався як довгострокове планування діяльності персоналу [24]. Це пов'язано з тим, що тоді вважалось, що реалізація стратегічного управління насамперед має базуватись на «розробці довгострокових планів, сценарних методик супроводу стратегічної поведінки організації». Отже, модель стратегічного управління, яку запропонував І. Ансофф, передбачала послідовний та чітко організований процес прийняття рішень. Відповідно до цього вчений поділив рішення на три групи: стратегічні (далекоглядні), адміністративні (стосуються організаційної структури та розподілу персоналу) та оперативні (щоденний контроль) [1].

Фактично чітко визначити поняття «стратегічне управління» станом на сьогодні неможливо, оскільки досить широка наукова база за лише півтора сторіччя сформувала й відмінні підходи до цього поняття, крім того, варто зауважити, що на різних етапах дослідження стратегічне управління розглядалось під різним кутом зору.

Так, за *Дж. Пірсом* та *Р. Робінсоном* «стратегічне управління – це набір рішень та дій щодо формування та виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей організації». *Дж. Хіггенс* трактує стратегічне управління як «певний процес, метою якого є здійснення місії організації за допомогою управління взаємодії з її оточенням» [16]. *О. Віханський* зазначає, що це «управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує та проводить своєчасні зміни в організації, відповідає виклику з боку оточення і дозволяє домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей. Вчений також у своїй праці «Стратегічне управління»

визначив основні етапи розвитку стратегічного управління, виходячи з контексту особливостей розвитку бізнесу:

- *перший етап* (1950-х до 1960-х років) – це довгострокове планування виробництва продукції та освоєння ринку;
- *другий етап* (У 1970-ті роки) характеризується тим, що зміст стратегічного підходу значно змінився. Мова йде вже не про фіксацію планів виробництва на довгострокову перспективу, а про вибір, який залежить від того, в якому бізнесі його потрібно зробити, та рішення, які мають змінюватись, виходячи з інтересів і потреб клієнтів (споживачів);
- *третій етап* (1980-ті рр.) характеризується тим, що зовнішнє середовище почало дуже динамічно розвиватись і це створювало нові виклики для підприємств та організацій, а саме: вміння своєчасно адаптуватись до нових змін. Виходячи з особливостей розвитку світу, в організацій з'являється чітке розуміння для необхідності застосування стратегічного управління [9].

Доволі цікаво до визначення стратегічного управління підходять *А. Томпсон* та *Дж. Стрікленд*, адже, на їхню думку, це «безперервний процес вирішення п'яти задач. Перші три, а саме: розвиток (розробка стратегічного бачення та місії компанії), визначення цілей, формування стратегії представляють процес стратегічного планування. Четверта (здійснення стратегічного плану) та п'ята (оцінка діяльності, аналіз змін з подальшим коригуванням стратегії) завдання доповнюють перші три завдання, добудовуючи процес стратегічного управління (стратегічного менеджменту) як єдиного цілого» [16].

За вченими *Д. Шенделем* та *К. Хаттеном*, стратегічне управління «процес встановлення та визначення зв'язку організації з її оточенням, що проявляється у досягненні поставлених цілей та спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою такого розподілу ресурсів, який дозволив би результативно діяти організації та її підрозділам» [73]. *Ф. Котлер* трактує це поняття як «управлінський процес створення та підтримки

стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу. Воно спирається на чітко сформульовану програмну заяву підприємства, викладення допоміжних цілей та задач, здоровий господарський портфель та стратегію росту» [18]. Трьох вищезгаданих науковців також часто вважають першими розробниками теорії стратегічного управління. Якщо згрупувати їхні підходи, то, на нашу думку, орієнтуючись на методологічний та практичний аспект, можна допустити, що їм належить одна з найбільш ефективних спроб запропонувати конструктивне визначення проблеми стратегічного управління. Вчені вважають, що під поняттям «стратегічне управління» варто розуміти «процес визначення і (встановлення) зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягнути бажаного стану відносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам" [24].

Отже, стратегічне управління – такий тип управління, який забезпечує організації успішне виживання в умовах середовища, яке швидко змінюється, в довгостроковій перспективі. Існують такі підходи до концептуалізації стратегічного управління: класичний, еволюційний, процесний, системний. Загалом у стратегічному управлінні існує декілька напрямків, які по-різному розставляють дослідні акценти, виділяють методологічні пріоритети і були популярними на певних етапах розвитку стратегічного управління. Такі напрями називають школами стратегічного управління, серед них виділяють: школу дизайну, школу планування, школу позиціонування, школу підприємництва, когнітивну школу, школу навчання, школу влади, школу культури, школу зовнішнього середовища, школу конфігурації. Зміна однієї школи на іншу не означає, що попередні ідеї вже були не актуальними, навпаки, в подальшому вони просто доповнювали одна одну. І на сучасному етапі дослідження стратегічного управління продовжує розвиватись, оскільки це доволі молоде поняття.



Стратегічне управління – запорука успішного довгострокового функціонування організації, а тому його практичне значення справді цінне. Не можна стверджувати, що існує чіткий алгоритм реалізації стратегічного управління в реальному житті. Існує лише низка рекомендацій, правил та логічних схем аналізу проблем і вибору стратегії. Проте стратегічне управління – це, скоріше, певна філософія чи ідеологія організації, сфери, в якому то управління реалізується.

## **1.2. Стратегічне управління в центральних органах виконавчої влади**

Проаналізовані сутність та основні підходи до концептуалізації поняття «стратегічне управління» в першому підрозділі дають нам розуміння, що стратегічне управління запорука успішного функціонування організації і це, зокрема, стосується й органів державної влади. Виходячи з цього, стратегічне управління виступає невід’ємною складовою в формуванні та реалізації державної політики.

Дослідник А. Томпсон у своїй роботі «Стратегічний менеджмент» зазначає, що процес стратегічного управління в діяльності органів державної влади набагато ширший, ніж у інших сферах. Вчений акцентує увагу на такій особливості даного стратегічного управління як безперервність. Так, у праці А. Томпсона йдеться «кожен із етапів процесу стратегічного управління також являє собою своєрідну систему, яка безпосередньо пов’язана з попереднім та наступними етапами» [32].

А. Сельський у статті статті «Засади впровадження та використання стратегічного управління» наголошує, що «стратегічне управління спрямоване на забезпечення конкретних результатів та стабілізаційних механізмів діяльності органів державної влади. Тобто прямо впливає на якість розробки і прийняття управлінських рішень, надає їм стратегічного контексту. Зокрема це стосується ефективності розробки стратегічних документів (стратегій, стратегічних планів, програм тощо)» [27]. Орієнтуючись на дослідження автора, можемо зробити висновок, що стратегічне управління в

діяльності органів державної влади має бути спрямоване не лише на досягнення довгострокових цілей органів влади в цілому, але й на прийняття успішних управлінських рішень у конкретних підрозділах (галузях) відповідних органів та загалом сфер, які з ними взаємопов'язані.

А у своїй статті «Розвиток органів державної влади: стратегія та управління» дослідник зазначає: «Стратегічне управління в державному секторі стосується, передусім, опрацювання та підготовки стратегій розвитку так званого державного простору, тобто країни, регіону чи визначеної території, оскільки кожна з цих територій має відповідний орган державної влади, в обов'язки якого входить опрацювання такої стратегії та вироблення програм соціально-економічного розвитку» [28]. Виходячи з цього, можна зауважити, що складність стратегічного управління в діяльності органів державної влади полягає в тому, що будь-яка стратегія повинна формуватися, враховуючи масштаби країни та структуру державного апарату. А тому вона повинна мати зрозумілий виклад та, що важливо, узгоджуватись із окремими стратегіями як з підрозділами державної влади, так і з тими чи іншими територіями. Крім того варто розуміти, що в контексті стратегічного управління органів державної влади, зокрема центральних виконавчих органів, ми говоримо про два аспекти стратегічного управління: всередині органів державної влади та в конкретній сфері, яка стосується цього органу.

Проаналізувавши праці низки дослідників на дану тему, можемо зазначити, що стратегічне управління в сфері державної влади повинно сприяти:

- оптимізації функціонального потенціалу структурних підрозділів;
- створенню потужного тактичного ресурсного забезпечення процесу прийняття державно-управлінських рішень;
- оптимізації системи делегування повноважень;
- результативності цілей та задач;
- покращенню показників ефективності формування перспективних напрямів діяльності [7].

Стратегічне управління в центральних органах виконавчої влади передусім має забезпечувати автоматизоване реагування на зміни в зовнішньому середовищі, а вже відповідно до цього представники органів виконавчої влади повинні ухвалювати ті чи інші управлінські рішення.

Американський економіст *Дж. Чайлд* вважає, що «стратегічне управління в діяльності органів державної влади має виступати в ролі своєрідної наукоємної технології конструювання організаційної структури, здатної забезпечити саморозвиток, високомобільність та гнучкість системи, яка б самостійно усувала проблеми, які виникають у процесі державно-управлінської діяльності» [35]. У цьому контексті одним із важливих проблемних питань, що потребує вирішення, є розуміння стратегічного управління як важливого оптимізаційного інструментарію розвитку та функціонування системи органів державної влади [7]. Стратегічне управління у діяльності державної влади, зокрема в центральних органах виконавчої влади, в цілому становить *чітку структуровану діяльність суб'єктів державного управління, спрямовану на досягнення визначених цілей*. Відтак особливість стратегічного управління в діяльності органів державної влади полягає в тому, що воно відіграє універсальну і важливу роль, адже сприяє забезпеченню раціональності, ефективності та оптимальності адміністрування на всіх рівнях державного управління [7].

Виходячи з доцільності визначення місця та ролі стратегічного управління в діяльності органів державної влади, доцільно визначити його *критерії*. На нашу думку, найважливішими критеріями стратегічного управління в цій сфері є *критерії ефективності*, які мають відповідати сучасним умовам суспільного розвитку. Така ефективність визначається здатністю органів державної влади, зокрема центральних виконавчих органів, *досягнути відповідного рівня збалансованості внутрішньої політики, відповідно до викликів зовнішньої політики*. Це свідчить про те, що запровадження технологій стратегічного управління насамперед передбачає формування окремих стратегічних установок, які б слугували своєрідним

стратегічним та тактичним імперативом діяльності державно-управлінських структур [7]. Однак, на думку, дослідника В. Єфремова, «при запровадженні технологій стратегічного управління важливо, щоб вони не перетворились на штучно створені системи, в межах яких і завдяки яким люди вступають у різні форми взаємодії, реалізуючи перспективні ініціативи держави» [13].

Теорія стратегічного управління базується на загальних методологічних підходах в управлінні, до яких традиційно належать системний, організаційний, процесуальний, комплексний, функціональних. Будь-яке функціональне завдання органів державної влади має бути чітко базованим на доцільність отримання конкретного результату, щоб гарантувати зворотній зв'язок між структурними підрозділами, на які покладено виконання функцій стратегічного управління. З огляду на це, стратегічне управління в діяльності органів державної влади, зокрема виконавчих, повинно гарантувати збалансованість стратегічних завдань та тактичних установок щодо виконання тих чи інших управлінських рішень.

Важливо також приділити увагу функціональному призначенню стратегічного управління в діяльності центральних органів виконавчої влади. Суть цього призначення полягає в тому, що *стратегічне управління забезпечує ефективне перетворення організаційної структури відповідно до умов часу*. Як результат, запровадження технології стратегічного управління в діяльності органів державної влади переходить на вищий організаційно-функціональний рівень, а тому його технократичний ефект підвищується в декілька разів. Завдяки цьому відбувається перетворення системи державного управління в такий спосіб, щоб вона набула відповідно рівня функціональності та результативності [7].

Стратегічне управління в державній владі, зокрема в центральних органах виконавчої влади, включає певні етапи, які, у свою чергу, визначають його оптимізаційну роль. Отже, до таких *етапів* відносяться:

- аналіз та оцінка можливостей розвитку органів державної влади [23];
- стратегічне прогнозування діяльності органів державної влади [8];

- стратегічні цілі та процес стратегування, який включає формування адаптивних стратегій стратегічних планів та стратегічних програм оптимізації діяльності органів державної влади [17];
- реалізація стратегій та розробка стратегічного контролю за реалізацією стратегічних перспектив розвитку держави [33];
- стратегічні механізми функціонування органів державної влади [7].

Вищенаведені етапи засвідчують, що стратегічне управління відіграє оптимізаційну роль в органах центральної виконавчої влади. Проте, безумовно, такий підхід не є вичерпаним, оскільки не включає переліку точних етапів саме технологічних моментів реалізації стратегічного управління в органах державної влади, зокрема центральних виконавчих органів. Тож до таких етапів, на нашу думку, можуть належати:

- пропедевтичний, який характеризує початковий етап розробки стратегій і розпочинається зі створення її концепції;
- базовий етап, який включає розробку методологічного супроводу концепції, котра покладається в основу реалізації відповідної стратегії;
- завершальний етап, який описує технологічне забезпечення процесу реалізації відповідної стратегії у діяльності органів державної влади [7].

Однією з особливостей стратегічного управління в діяльності органів центральної виконавчої влади полягає в тому, що воно має бути спрямоване на забезпечення конкретних результатів та стабілізаційних механізмів. В цьому контексті також варто приділити увагу аналізу стратегічних рішень в діяльності державної влади. Стратегічність рішень органів державної влади визначається ефективністю та перспективністю розробки стратегій та програм. З іншого боку, вони визначаються рівнем альтернативності стратегічного вибору, яке спрямоване на оптимізаційну діяльність органів влади. На нашу думку, в контексті стратегічного управління в органах державної влади важливо поставити питання про багаторівневість та ієрархічність розробки альтернативних стратегій в цій сфері, що, в свою чергу, має супроводжуватись стратегічним плануванням [7].

Розробляючи та запроваджуючи технології стратегічного управління, органи державної влади повинні адаптуватись до змін, соціально-політичних та економічних умов, набуваючи нових якостей та збільшуючи потенціал розробки та прийняття ефективних ситуативних рішень. Саме стратегічне управління забезпечує успішність прийняття ефективних ситуативних рішень, однак треба зауважити, що для успішності потрібно ще формувати, як мінімум, дві-три альтернативні стратегії [7].

Створення такого портфелю альтернативних стратегій закономірно є творчим процесом, оскільки, на думку вченого Дж. Джонсона, «не існує універсальних стратегічних задач принагідних на будь-який випадок, внаслідок чого можливі варіанти діяльності також задані, а тому формування портфелю альтернативних стратегій в цілому залежить від рівня знань та досвіду державних службовців» [12]. Наведений підхід вказує нам на те, що в окремих структурах органів державної влади є здатність самостійно формувати та реалізовувати стратегічне управління, зміст та форма якого визначається системою цінностей та пріоритетів корпоративної культури [7].

Стратегічне управління в органах державної влади постає у формі «глобальної системи управління такою діяльністю, яка спрямована на довгострокову перспективу, однак кожен із її етапів також являє собою своєрідну систему, яка безпосередньо пов'язана з попереднім та наступними етапами» [32]. Виходячи з цього, стратегічне управління в діяльності органів державної влади має чітко узгоджуватись із певними його оптимізаційними критеріями, до яких відносять:

- кількість альтернативних стратегій, на яких базується діяльність органів державної влади;
- повнота та системність розроблення альтернативних стратегій;
- політична незалежність розробки стратегій діяльності органів державної влади;
- відповідність стратегій чітко сформованим цілям діяльності структурних підрозділів державного управління.

Саме такі критерії, на нашу думку, можуть визначити основні параметри збалансованості стратегічного та тактичного типу діяльності органів державної влади, а відтак виступати в ролі оптимізаційної складової розробки та запровадження окремих стратегічних пріоритетів щодо розвитку інституційних засад системи державного управління.

Стратегічне управління в діяльності органів державної влади, зокрема в діяльності органів центрально виконавчої влади, безумовно, відрізняється за своєю суттю від його застосування в інших сферах людської діяльності, незважаючи на те, що в принципі інструментарій однаковий. Так, ще одна з особливостей застосування стратегічного управління в органах влади полягає в тому, що в цій сфері цей процес є більш чітким та регламентованим, оскільки його розробка та реалізація обмежена законодавством держави, про що ми розповімо детальніше в наступному підрозділі.

Отже, стратегічне управління виступає невід'ємною складовою в формуванні та реалізації державної політики і загалом є важливим в контексті належного функціонування органів державної влади, зокрема центральних органів виконавчої влади. Крім цього, процес стратегічного управління в діяльності органів державної влади, на відміну від інших сфер, має низку особливостей, а саме:

- процес стратегічного управління є безперервним і являє собою своєрідну систему;
- відрізняється певною складністю, враховуючи масштаб країн та структуру державного апарату;
- повинне забезпечувати раціональність, ефективність та оптимальність прийняття рішень на всіх рівнях державного управління;
- має бути спрямоване на забезпечення конкретних результатів та стабілізаційних механізмів;
- органи державної влади, реалізуючи стратегічне управління, повинні адаптуватись до дуже різного роду зовнішніх змін (соціальні, економічні, політичні умови тощо, тобто ринок набагато ширший);

- стратегічне управління в органах державної влади є більш чітким та регламентованим, оскільки його розробка та реалізація обмежена законодавством держави.

### **1.3. Нормативно-правова база для реалізації стратегічного управління в центральних органах виконавчої влади**

У будь-якій демократичній державі впровадження, реалізація та зміна державної політики, включно зі стратегічним управлінням, потребує обов'язкового закріплення рішень у формі законів або інших нормативно-правових актів, затверджених законодавчими чи виконавчими органами влади. Лише за умови наявності нормативно-правової бази державна політика може бути спрямована на розвиток країни, забезпечення інтересів національної безпеки та належне проживання всіх громадян на території держави. Водночас не варто забувати, що такого роду база не є сталою і може змінюватись відповідно до вимог та викликів сьогодення.

Отже, що таке стратегічне управління в діяльності центральних органів виконавчої влади (далі – ЦОВВ) – це певний процес, мета якого визначити стратегію та політику міністерства й надалі реалізовувати її, забезпечуючи прийняття рішень та досягнення місії [4].

Загалом, якщо говорити саме про Україну, то варто зазначити, що досвід реформування державної політики, зокрема реалізація тої чи іншої стратегії, демонструє, що в процесі модернізації суспільного устрою акторам не завжди вдається досягти поставлених цілей. Окремі події та ситуації давали Україні можливість успішно реалізовувати цілі і справді рухатись по дорожній карті різних програм розвитку, проте ця можливість часто не використовувалась через відсутність політичної волі ключових акторів та інституціональний дисбаланс у державній владі. Крім того, як ми зазначали в попередніх підрозділах, ефективність реалізації стратегічного управління здебільшого залежить від професіоналізму керівництва, що також часто стає викликом в українській системі органів державної влади. Отже, актуальними й досі



залишаються осмислення та засвоєння уроків невдалих реформ, необхідність проведення аналізу тривалого періоду розвитку суспільства, перегляду усталених поглядів на зміст та сутність управлінської діяльності та вдосконалення в цій сфері нормативно-правової бази [19].

Станом на сьогодні ключовою нормативно-правовою базою для формування та реалізації стратегічного управління на державному рівні в Україні, зокрема в ЦОВВ, передусім є:

- Конституція України;
- програма діяльності Уряду України, яка затверджується Верховною Радою;
- Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»;
- Постанова КМУ від 03 березня 2021 р. № 179 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року».

Згідно зі ст. 113 Конституції України: «Кабінет Міністрів України відповідальний перед Президентом України і Верховною Радою України, підконтрольний і підзвітний Верховній Раді України у межах, передбачених цією Конституцією» [47].

Відповідно до підпункту 4 ст. 116 Конституції України: Кабінет Міністрів України розробляє і здійснює загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального і культурного розвитку України» [47].

Загалом, що стосується рівня центральних органів виконавчої влади та їх територіальних органів, засади їх нормотворчості регулюються виключно Законом України «Про центральні органи виконавчої влади». Відповідно до ст. 1 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади»: «Систему центральних органів виконавчої влади складають міністерства України (далі - міністерства) та інші центральні органи виконавчої влади». Згідно з підпунктом 2 ст. 1 однойменного закону «Міністерства забезпечують формування та реалізують державну політику в одній чи декількох сферах,

інші центральні органи виконавчої влади виконують окремі функції з реалізації державної політики» [62].

Відповідно до ст. 7 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади»: «Основними завданнями міністерства як органу, що забезпечує формування та реалізує державну політику в одній чи декількох сферах, є:

1. забезпечення нормативно-правового регулювання;
2. визначення пріоритетних напрямів розвитку;
3. інформування та надання роз'яснень щодо здійснення державної політики» [62].

Таким чином, Кабінет Міністрів України та окремі міністерства є органами виконавчої влади, які визначають пріоритетні напрямки розвитку державної політики в тій чи іншій сфері, і відповідно до цього здійснюють свою діяльність.

Важливим нормативно-правовим актом, який має бути однією з основ для реалізації стратегічного управління в органах центральної влади, є Програма діяльності Кабінету Міністрів України. Це фактично стратегічний документ, в якому йдеться про цілі та плани уряду в різних сферах (національна безпека, економіка, культура, освіта, соціальна сфера тощо). Однак станом на сьогодні ця програма вже протягом двох років через політичні незгодженості та недосконалість самого документу не затверджується Верховною Радою України, що, у свою чергу, може впливати й на ефективність прийняття рішень ЦОВВ.

На нашу думку, одним із ключових законодавчих актів в контексті стратегічного управління, який регламентує цей процес, є Закон України «Про прогнозування та розроблення програм соціально-економічного розвитку України», який «визначає правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць як складової частини

загальної системи державного регулювання економічного і соціального розвитку держави» [59].

Так, цей закон передбачає порядок розроблення та втілення різних документів щодо затвердження програм розвитку у тій чи іншій сфері, які стосуються діяльності органів державної влади. Ми проаналізували даний документ і виділили основні принципи, відповідно до яких розробляються стратегічні документи в діяльності ЦОВВ. Так, згідно зі ст. 2 Закону України «Про прогнозування та розроблення програм соціально-економічного розвитку України» такими принципами є:

- *принцип цілісності*, який передбачає розроблення програмних документів щодо економічно-соціального розвитку на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди;
- *принцип об'єктивності*, котрий передбачає, що всі програмні документи орієнтуються на офіційні дані, які подаються органами державної влади;
- *принцип науковості*, котрий полягає в тому, що всі програмні документи розробляються на основі наукових матеріалів, метрологічних рекомендацій та орієнтуються на світовий досвід;
- *принцип рівності*, який передбачає врахування інтересів як центральних органів влади, так і органів місцевого самоврядування (далі – ОМС);
- *принцип гласності* – означає, що всі документи, програмні положення тощо мають бути відкритими та доступними для громадськості;
- *принцип самостійності*, який передбачає, що ОМС та органи виконавчої влади на місцях відповідають за розроблення та реалізацію відповідних програмних документів;
- *принцип дотримання загальнодержавних інтересів* за своєю суттю передбачає, що органи виконавчої влади та ОМС повинні розробляти та впроваджувати відповідні програми, орієнтуючись на загальнодержавну політику в соціально-економічній сфері [59].

Ще один документ, про який варто згадати в контексті здійснення стратегічного управління в ЦОВВ, є «Національна економічна стратегія до 2030 року», розроблена Кабінетом Міністрів України. У Постанові КМУ зазначається: «Стратегія є основою під час розроблення міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади планів заходів, проектів програмних і стратегічних документів, проектів законів та інших актів законодавства». Виходячи з цього, можемо дійти висновку, що цей декларативний документ (програма) має стати базисом для розроблення будь-яких інших програмних документів, розроблених окремими міністерствами [56]. Наразі складно сказати, наскільки така концепція працює на практиці, оскільки дана програма була розроблена пів року тому, а тому потрібен час для детальнішого аналізу.

У межах розгляду процесу стратегічного управління в органах державної влади також можна згадати щорічне Послання Президента України до народу або Парламенту України (в ньому викладається позиція президента щодо напрямків розвитку внутрішньої та зовнішньої політики). Це звернення не є нормативно-правовим документом, однак він передусім є стратегічним дороговказом для виконавчих органів державної влади і саме відповідно до нього мають розроблятися ті чи інші програмні документи ЦОВВ.

Стратегічне управління та планування дуже взаємопов'язані з бюджетним плануванням, оскільки, як правило, державний бюджет має формуватися саме під стратегічні пріоритети. Із попередніх підрозділів зрозуміло, що коли мова йде про стратегічне управління, то передусім передбачається розробка саме довгострокових цілей. Проте до 2021 р. в Україні не було жодних законодавчих актів, які б, як мінімум, сприяли формуванню державного бюджету відносно середньострокових пріоритетів, тож бюджет і всі його видатки та доходи фактично розроблялись на один рік. Лише цього року Верховна Рада України ухвалила Постанову раніше затверджену КМУ «Про Бюджетну декларацію на 2022-2024 роки» – це

стратегічний документом, що визначає підхід КМУ до фіскальної політики на три роки [61].

Крім того, оскільки ми в подальшому будемо говорити саме про інформаційно-комунікативну складову стратегічного управління, то варто зауважити, що цей аспект даної сфери зокрема регламентується такими законодавчими актами, як: Закони України «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про державну таємницю», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», «Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади», «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» тощо [45].

Аналізуючи практичну діяльність здійснення стратегічного управління в ЦОВВ, ми побачили, що станом на сьогодні законодавча база для реалізації цього процесу є недостатньо вичерпаною та досконалою. Тим паче, є й різного роду політичні виклики, як-от неможливість вже другий рік підряд затвердити Програму діяльності уряду. Водночас різного роду важливі законодавчі акти для реалізації стратегічного управління, як-от Закон «Про Бюджетну декларацію» вперше були ухвалені лише в 2021 р., тоді як чимало нормативно-правових актів надалі потребують прийняття або вдосконалення. Як наслідок, це певною мірою впливає на те, що процес реалізації стратегічного управління в діяльності ЦОВВ України є доволі фрагментованим і немає цілісної структури, на яку б орієнтувались усі міністерства. Тим часом, різного роду стратегічні документи, які пов'язані з функціонуванням та розвитком органів державної влади визначаються доволі різним інструментарієм, підходами, структурою тощо. Проте відсутність досконалої нормативно-правової бази далеко не означає, що реалізація стратегічного управління в діяльності ЦОВВ не можлива, адже передусім успішність такого управління залежить від професіоналізму представників органів виконавчої влади та політичної волі в цілому.

## **РОЗДІЛ 2. ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНА СКЛАДОВА В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

### **2.1. Історичні особливості формування стратегічних комунікацій в центральних органах виконавчої влади**

Проаналізувавши сутність поняття «стратегічне управління» у першому розділі, ми побачили, що його успішне застосування на практиці залежить від багатьох аспектів. До цих аспектів входить й інформаційно-комунікативна складова, яка, насправді, є однією з найважливіших частин стратегічного управління як в діяльності органів державної, так і в будь-якій іншій сфері. Щоправда, спочатку комунікативна складова в цьому напрямку розглядалась переважно лише як підтримки методів і механізмів в ухваленні рішень і її ключова функція полягала в тому, щоб інформувати про ті чи інші рішення, рекламувати успіхи або пояснювати провали організації тощо. Проте на сучасному етапі розвитку суспільства стає все більше зрозуміло, що інформаційно-комунікативна складова, зокрема в органах влади, не може обмежуватись двома функціями. Організаціям, компаніям, державному сектору для досягнення результатів, стратегічних цілей потрібно розробляти комплексні комунікаційні стратегії, які б включали в себе весь арсенал комунікаційно-інформаційних методів та інструментів.

Одразу хочемо зазначити, що в даному і наступних розділах замість поняття «інформаційно-комунікативна складова» стратегічного управління ми також часто будемо вживати термін «стратегічні комунікації», який, на нашу думку, вдало описує комунікаційний процес в стратегічному управлінні. Стратегічні комунікації – це цілеспрямовані комунікації, які реалізуються організацією для виконання своєї місії і можуть бути застосовані у всіх суспільних сферах: в економіці, політиці, бізнесі тощо. Суть стратегічних комунікацій полягає в тому, що вони пропонують виходити за рамки ustalених понять таких, як «цільова аудиторія», «основні меседжі», «інформаційний продукт» і, окрім них, орієнтуватись і на більш

фундаментальні процеси, які, у свою чергу, впливають на соціально-психологічну структуру суспільства.

Доволі детально концепцію стратегічних комунікацій дослідили європейські та американські вчені. Так, К. Халлахан виділяє низку факторів, які передували започаткуванню концепції стратегічних комунікацій в бізнесі, ключові з яких полягають в збільшенні диференціації та фрагментації цільових аудиторій і каналів комунікації внаслідок розвитку цифрових технологій.

У подальшому експерти в комунікативно-стратегічній сфері пояснюють, що особливість стратегічних комунікацій в тому, що вони включають у себе різні канали комунікації (текст, аудіо, відео), різні форми можливості їх передачі (традиційні ЗМІ, інтернет-ресурси, соціальні мережі) та різні види діяльності (маркетинг, зв'язки з громадськістю) для досягнення довгострокових цілей та належного функціонування організації.

Якщо говорити конкретно про стратегічні комунікації в діяльності органів державної влади, то передусім цей термін почало використовувати *Міністерство оборони США*. Поняття стратегічні комунікації для представників оборонного сектору насамперед трактувалось як система заходів, що націлена на посилення взаємодії та координації органів управління в умовах воєнних дій, метою таких заходів зокрема було врегулювання конфліктів. Цікаво, що колишня радниця заступника міністра оборони США щодо політичних питань Р. Брукс підкреслювала, що поняття «стратегічні комунікації» в їхньому розумінні має більше відношення саме до аспекту стратегії, ніж до комунікації [68]. Згодом, представники цього ж міністерства помітили ще один аспект стратегічних комунікацій, а саме: «фактично все є комунікацією. І не тільки те, що ми говоримо, але й те, що ми робимо, адже будь-які наші дії (позитивні, негативні) створюють комунікаційний ефект так само, як слова». Надалі цей аспект став одним з головних принципів стратегічних комунікацій, зокрема в державному управлінні.

У проєкті документу НАТО «Політика стратегічних комунікацій НАТО» 2009 р., який був адресований членам Ради Альянсу, термін «стратегічні комунікації» визначається вже ширше, а саме як «скоординоване і належне використання комунікативних можливостей і діяльності НАТО – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків із громадськістю, інформаційних та психологічних операцій у разі необхідності для підтримки політики Альянсу, операцій і заходів та з метою просування цілей НАТО» [3]. Як бачимо, це визначення намагається чіткіше окреслити інструментарій стратегічних комунікацій.

Більш точну дефініцію поняття «стратегічні комунікації» в контексті діяльності органів державної влади пізніше дав соціолог розвідувальної корпорації RAND К. Пол. На думку дослідника, стратегічні комунікації – це «скоординовані дії, повідомлення, образи та інші види залучення й сповіщення, які спрямовані на інформування, вплив і переконання конкретних цільових аудиторій щодо підтримки цілей та пріоритетів держави» [72].

У звіті Королівського інституту міжнародних відносин «Chatham House» поняття «стратегічні комунікації» трактується таким чином: «система взаємопов'язаних дій, які реалізуються на стратегічному, оперативному й тактичному рівні управління, яка, у свою чергу, направлена на досягнення розуміння інтересів і потреб цільових аудиторій і здатна з'ясувати ефективні механізми активації конкретних типів поведінки з боку цих аудиторій [5]. Саме це визначення взяли за основу для використання в резолюції Європарламенту «Стратегічні комунікації ЄС і протидія пропаганді» 2016 р.

Сутність інформаційно-комунікативної складової в стратегічному управлінні вдало розкрила Е. Голдман радниця з питань стратегічних комунікацій відділу боротьби з тероризмом Державного департаменту США. У своїй роботі «Стратегічні комунікації: інструмент асиметричної війни» вона висловила думку, що в основі стратегічних комунікацій лежить управління сприйняттям. Суть такого управління полягає в координації інформаційних потоків, ідей, рішень, мета якого зробити так, щоб сприйняття цільової



авдиторії співвідносились відповідно до цілей державної політики. На думку авторки, комунікації перетворюються на стратегічні за умов коли:

- основні меседжі адаптовані до різних і диференційованих цільових аудиторій (наприклад, коли держава проводить реформу, то має бути не одне ключове повідомлення про умовно її результати для всього населення, а для різних цільових груп (за демографічними, віковими чи іншими ознаками);
- комунікації здійснюються перманентно протягом довгого часу, адже одна з ключових ознак стратегічного управління – безперервність, що ми зазначали в попередньому розділі;
- комунікація повинна бути зосереджена на інтересах та потребах адресата, а не відправника;
- головні меседжі, рішення, дії повинні координуватись комплексно для досягнення довгострокових цілей [5].

У 2010 р. Білий дім видав Рамкову національну концепцію стратегічних комунікацій, у якій йшлося про те, що це поняття включає в себе такі два ключові аспекти:

- синхронізація основних меседжів і дій, при цьому мало враховуватись, як вони сприймаються цільовими групами;
- програми та дії, які мають бути направлені на комунікацію з конкретними аудиторіями, зокрема включаючи такі сфери, як: громадські проекти, дипломатія, інформаційні операції тощо [5].

Яскравим прикладом спроби використання маркетингових технологій у військовій сфері державного управління стала доповідь корпорації RAND під назвою «Рекрут Медісон-авеню: маркетинговий підхід до завоювання суспільної підтримки на теренах військових дій». У ній автори намагались розглянути застосування маркетингових підходів з метою підвищення ефективності воєнних операцій. Так, відповідна реалізація комунікаційних методів мала покращити ставлення до дій представників влади США з боку місцевих цільових груп, де проводились воєнні операції. Ці підходи включали:

1. Влучне розуміння цільових аудиторій за допомогою їх сегментування (аналітики мають розділяти місцевих жителів на сегменти хоча б за одним критерієм: наскільки ті можуть підтримати присутність воєнних на їхній території).
2. Чітке розуміння і визначення образу майбутнього (в цьому контексті рекомендується використовувати концепцію позиціонування – це формування пропозиції та образу бренду. Дана концепція, зокрема передбачає чітке визначення переваг, які може отримати споживач, використовуючи чи довіряючи відповідному бренду).
3. Використання основних концепцій брендингу (це фактично все те, що впливає на сприйняття клієнтів, тобто будь-яка взаємодія споживача з компанією, зовнішній вигляд бренду, якість тощо).
4. Синхронізація дій та рішень влади (вони мають взаємодіяти таким чином, щоб на їхній основі можна було сформулювати ключове єдине повідомлення для цільових груп).
5. Задоволення потреб і очікувань місцевих жителів.
6. Забезпечення зворотного зв'язку (будь-який продукт, бренд, яким би він якісним не був, ніколи не матиме успіху на ринку, якщо не враховуватиме потреби споживача. А тому надважливо забезпечувати комунікацію клієнтам, в цьому випадку з місцевими жителями, враховуючи їхні побажання).
7. Використання досвіду комунікаційних кампаній соціального маркетингу (суть такого маркетингу в тому, щоб змінювати соціальну поведінку цільових аудиторій, як-от: відмова від алкоголю, участь у програмах донорства тощо. На думку, авторів доповіді такий підхід можуть використовувати і воєнні) [5].

Отже, з огляду на вищенаведене, можна зробити висновок, що концепція стратегічних комунікацій передусім детально розроблена у воєнно-політичній сфері. У подальшому експерти почали розвивати цю концепцію і зрозуміли, що вона може бути адаптована й в інших галузях державного управління.

Можливості використання концепції стратегічних комунікацій надалі доволі ґрунтовно були викладені в праці «Свобода слова, глобалізація і нові стратегічні комунікації», автором якої є директор Центру вивчення глобальних комунікацій при Пенсільванському університеті М. Прайс. Автор намагається поєднати використання стратегічних комунікацій у воєнно-політичній та корпоративній сферах з метою вироблення комплексного комунікаційного інструментарію для більш глобальних цілей. Він вважає, що в сучасному світі існує дві глобальні тенденції: з одного боку розвиток інформаційних технологій, що дає можливість будь-якому суб'єкту комунікацій отримати доступ до кінцевого споживача, а з іншого – зростання впливу держави на формування інформаційного простору. У цих двох взаємодоповнюючих процесах саме роль держави визначає ту сферу комунікаційною діяльності, яку можна назвати стратегічними комунікаціями.

На думку, М. Прайса поняття «стратегічні комунікації» можна трактувати як форми і програми комунікації, які націлені на досягнення більш широкого спектра цілей. З огляду на це, ключовими суб'єктами стратегічних комунікацій є актори, які мають великий вплив: держава, транснаціональні корпорації, міжнародні організації тощо. Головна функція таких комунікацій в глобальному масштабі – це встановлення і підтримка легітимності держави, зокрема дій та рішень, які вона реалізовує. Орієнтуючись на цю функцію, автор зазначає, що «стратегічні комунікації – це багато мовних практик, які використовуються для збереження або заміни існуючого дискурсу щодо тих чи інших питань, проблем, важливих як для суб'єктів таких комунікацій, так і для цільової аудиторії, на які вони направлені». Крім того, на думку дослідника, стратегічні комунікації, на відміну від інших видів комунікацій, володіють низкою специфічних особливостей. Наприклад, наміри, задачі можуть видозмінюватися під час самого процесу реалізації стратегії, тобто стратегічні комунікації характеризуються динамікою та багатоваріантністю, адже важко спрогнозувати, який саме результат буде на виході [5].

Якщо повернутись до українського виміру дослідження інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в органах державної влади, то, наприклад, український вчений Є. Романенко у статті «Моделі комунікативної політики держави та інструментальне забезпечення взаємодії органів державної влади та громадськості» вважає, що ключове значення комунікації в діяльності органів державної влади в тому, щоб «налагоджувати ефективні форми взаємодії органів влади та громадськості, кожна з яких є проєкцією відповідної моделі, інструментальне забезпечення яких і слугує ефективності функціонування системи державного управління загалом, а з іншого – розвитку самого громадянського суспільства» [25]. Як бачимо, автор наголошує лише на одній із функцій інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління, обмежуючи, таким чином, арсенал інструментів, який може бути використано. На нашу думку, доцільніше визначати сутність комунікацій в діяльності органів державної влади, враховуючи всі складові їх діяльності, що стосується як внутрішньої роботи, так і зовнішньої.

Авторка статті «Структура стратегічних комунікацій в системі державного управління» М. Шклярук зазначає: «Система стратегічних комунікацій є релевантним фактором ефективності державної влади, її функціонування та гарантії суспільної підтримки інституцій у кризові моменти суспільно-політичного розвитку й може бути структурованою на онтологічні, ціннісні, нормативно-правові, ресурсні, процесуальні та функціональні складові» [38]. Тобто дослідниця якраз-таки наголошує на тому, на чому й його американські колеги, що особливістю стратегічних комунікацій є те, що вони здатні формувати дискурс тих чи інших сфер і впливати на ставлення певних цільових аудиторій до державних структур.

Цікавий погляд щодо концепції стратегічних комунікацій представляє й відомий український теоретик Г. Почепцов. У праці «Стратегічні комунікації: стратегічні комунікації в політиці, бізнесі та державному управлінні» він визначає це поняття за такими характеристиками:

- стратегічні комунікації працюють з майбутнім часовим циклом;

- стратегічні комунікації працюють з об'єктами, які будуть сформовані у визначеній часовій точці;
- стратегічні комунікації, змінюючи передусім інформаційний простір, повинні показати результат в інших просторах (військовому, дипломатичному, економічному, соціальному);
- стратегічні комунікації діють з урахуванням діяльності опонента, у деяких випадках намагаючись управляти його діями;
- стратегічні комунікації направлені на вузькі цільові групи, які здатні внести зміни в потрібні типи об'єктів [22].

Варто також зазначити, що в Україні в 2016 р. був виданий перший словник зі стратегічних комунікацій, в якому доволі чітко описується це поняття в контексті державного управління, а саме як: «скоординовані урядом держави зусилля, спрямовані на розуміння цільової аудиторії з метою створення, зміцнення та збереження сприятливих умов для просування національних інтересів, політики та цілей держави через використання узгоджених концепцій, стратегій доктрин і програм, планів, тем, меседжів і продуктів, поєднанні та синхронізовані з діями усіх елементів національної могутності» [21, с. 350].

В. Рубцов у посібнику «Державне управління та державні установи» визначає такі принципи стратегічних комунікацій в органах державної влади:

- економічність (жодна з функцій в цій системі не має дублювати іншу);
- прозорість (функції повинні бути відомі користувачу);
- спільність – знову введена у систему функція повинна вводитись у такому вигляді, щоб вона відповідала якомога більшій кількості призначень;
- відкритість – користувачу має бути дозволено використовувати функцію інакше, ніж це передбачалося під час проектування;

- повнота – принцип, за якого введені функції повинні з урахуванням економічних і технологічних обмежень щонайповніше відповідати вимогам і побажанням користувача [26, с. 379].

Крім того, проаналізувавши низку досліджень, ми можемо виділити наступні принципи інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в органах державної влади:

- *принцип довіри*. Успішність стратегічних комунікацій залежить від того, наскільки вдало державні структури організують процес, таким чином, щоб цільові групи (різні категорії населення) ставились до цих меседжів і рішень з довірою. У цьому контексті важливо, щоб зміст цих повідомлень співпадав з цілями та інтересами суспільних груп;
- *принцип доступності* пов'язаний з попереднім принципом, адже, щоб була довіра має бути й чітке розуміння тих повідомлень, які намагається донести держава. Так, державні органи, зокрема ЦОВВ мають дотримуватись, як мінімум, двох простих правил: меседжі, які вони формують, повинні бути якомога простіші, а складні теми мають бути зведені до зрозумілих категорій, які стосуються самих цільових груп (наприклад, легше пояснити важливість реформи децентралізації не теоретичним визначенням, що це «процес передачі повноважень...», а практичним, наголосивши на доступності до якісних послуг для кожного громадянина);
- *принцип контексту*. Це означає, що формуючи стратегію, зокрема її інформаційно-комунікативну складову, державним органам влади необхідно враховувати всю сукупність обставин, деталей, особливостей відповідної теми, яка планується просуватись, і орієнтуватись на соціальний досвід цільових аудиторій суспільства, яким адресуються відповідні меседжі. Дотримання цього принципу дозволяє пришвидшити процес сприйняття з боку цільових груп того чи іншого повідомлення (наприклад, якщо в країні йде війна, то дивно говорити

про національну безпеку, не згадуючи ту ж війну, адже конкретно в цьому моменті та часі – це взаємопов’язані речі);

- *принцип ціннісного підходу* характеризується тим, що будь-яке повідомлення, яке направляється до цільової аудиторії, має містити сенс для отримувача, тобто воно повинно співпадати з його системою цінностей. Тільки тоді повідомлення буде сприйматись в межах категорій «своє», «рідне», «зрозуміле» тощо;
- *принцип конкретно-історичного підходу* передбачає, що до будь-якого процесу в стратегічних комунікаціях потрібно підходити з врахуванням того, що обставини можуть змінитись і відповідно до цього потрібно адаптовувати свої цілі під контекст. Бо, як ми вже згадували, стратегічні комунікації – це динамічний процес, тож органам державної влади варто бути готовими навіть до кардинальних змін;
- *принцип безперервності та послідовності*, який є важливим для стратегічного управління в цілому. Якщо говорити про інформаційно-комунікативну складову, то в цьому контексті цей принцип пояснюється так: будь-яка стратегічна інформаційна кампанія не може бути одноразовою і повинна охоплювати всі цільові аудиторії суспільства;
- *принцип узгодженості*, суть якого полягає в тому, що всі комунікаційні дії держави мають бути узгоджені в фізичному та інформаційному просторі і реалізовуватись синхронно.

Важливо наголосити, що інформаційно-комунікативна складова стратегічного управління має різне змістовне навантаження та практичне втілення в тих чи інших сферах державного управління. Так, процес втілення стратегічних комунікацій буде дуже відрізнятись, наприклад, в Міністерстві оборони України від Міністерства розвитку громад і територій. Проте з іншого боку, в усіх сферах ця складова розглядається як системна комунікація, яка спрямована на вибудовування зав’язків між самими органами державної влади, між державою та громадянами, між органами влади різних країн з метою досягнення стратегічних цілей.

Отже, інформаційно-комунікативна складова стратегічного управління в діяльності органів державної – це системна комунікація, яка використовується для збереження або заміни існуючого дискурсу щодо тих чи інших суспільних питань, проблем, важливих як для суб'єктів таких комунікацій (держави), так і для цільової аудиторії (наприклад, різних категорій суспільства), на яку вона направлена. Із вищевикладеного, ми побачили, що дана складова в центральних органах виконавчої влади передусім почала досліджуватись і використовуватись в Міністерстві оборони США. Так, концепція стратегічних комунікацій нашла своє застосування у воєнно-політичній сфері, тоді як у подальшому експерти зрозуміли, що вона може бути успішно адаптована й в інших галузях державного управління. Ми також виділили основні принципи стратегічної комунікації в державному управлінні, на нашу думку, це: принцип доступності, принцип довіри, принцип контексту, принцип ціннісного підходу, принцип конкретно-історичного підходу та принцип безперервності та послідовності, принцип узгодженості. Звісно, це не всі принципи, які застосовуються в даній сфері, проте саме вони доволі яскраво показують її особливість в органах державної влади, зокрема в діяльності ЦОВВ.

## **2. 2. Інформаційно-комунікативна складова в стратегічному управлінні центральних органів виконавчої влади: світовий та український досвід**

Особливість сучасного світу в тому, що він є гнучким і дуже швидко розвивається, а тому більшість демократичних розвинених країнах світу постійно шукають нові форми і способи досягнення стратегічних цілей державної політики через таке поняття як «стратегічні комунікації». Тож щоб краще зрозуміти підходи щодо впровадження інформаційно-комунікативної складової в стратегічному управлінні органів державної влади, варто розглянути досвід міжнародних структур та інших країн. Насправді, міжнародний досвід використання стратегічних комунікацій є доволі різним та неоднозначним, бо не існує якоїсь універсальної моделі комунікативної



політики, яка б підійшла кожній державі. Адже її формування залежить від багатьох факторів, як-от від рівня розвитку суспільства, геополітичного розташування, рівня розвитку демократії та економіки, аксіологічної парадигми, яка домінує в суспільстві, типу мислення тощо. Варто зауважити, що стратегічні комунікації – це фактично єдиний інструмент впливу на суспільну думку і можливість формувати порядок денний в демократичних країнах, оскільки засоби примусу в них не застосовуються в публічному управлінні, як це відбувається в авторитарних чи тоталітарних режимах.

У Матеріалах науково-практичної конференції «Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством» зазначено: «Центри стратегічних комунікацій почали з'являтися в Європі та в США в 40-х роках. Вони мали назву «Фабрика думок» і представляли собою сукупність конкуруючих організацій, метою яких було створення максимально об'єктивної, достовірної, якісної інформації, затребуваної замовником, роль якого виконують державні, громадські і бізнес структури» [44].

Л. Пелепейченко у своїй статті «Стратегічні комунікації силових структур України в сучасному соціальному контексті» наголошує: «Термін, що вже давно утвердився в менеджменті, останні десять років набув поширення в інших галузях соціальної сфери, насамперед в урядових організаціях США. Зокрема, у Державному департаменті та в Департаменті оборони він тлумачився як чітко сплановані дії уряду США, спрямовані на залучення ключових цільових аудиторій до створення, зміцнення або збереження сприятливих умов для розширення інтересів, політики і завдань США через реалізацію координаційних програм, планів, тем, основних повідомлень та синхронізованих продуктів із використанням усіх інструментів державного управління» [20].

Загалом, як вже зрозуміло з попереднього підрозділу, стратегічні комунікації в державному управлінні найперше почали розвиватись у США. Так, передумовами до їх запровадження стали теракти 11 листопада 2001 р., здійснені ісламістською організацією «Аль-Каїда». Як наслідок, колективний

Захід зрозумів, що програє комунікативну боротьбу терористичним організаціям, а вся діяльність в цій сфері зводиться лише до контратаки на пропаганду противника.

Вперше офіційно поняття «стратегічні комунікації» з'явилося у документах Міністерства оборони США в 2006 р. [29]. Однак найбільше уваги цьому терміну та його розвитку було приділено в структурах НАТО, де в 2007 р. було створене окремий підрозділ присвячений даній галузі. У ньому були виділені такі напрями діяльності: проведення наукових досліджень, розробка комунікативних та інформаційних технологій, вивчення досвіду інших країн тощо [29]. Це все стало підґрунтям для появи Центру передового досвіду з питань стратегічних комунікацій, який був створений у Литві в 2014 р. і який пояснює дане поняття як «скоординоване і належне використання комунікативної діяльності НАТО задля підтримки політики, операцій і діяльності Альянсу та просування його цілей» [20]. Так, діяльність НАТО в сфері стратегічних комунікацій реалізується в таких аспектах: нормативно-правова діяльність, результатом якої є комплекс документів (директиви, програми, концепції), які регулюють дану сферу, та структурно-організаційна діяльність, яка передусім здійснюється в межах Центру передового досвіду з питань стратегічних комунікацій. 7 країн-членів НАТО (Литва, Латвія, Естонія, Німеччина, Польща, Італія та Велика Британія) підписали меморандум про взаєморозуміння щодо його функціонування [29].

Головними завдання Центру визначено:

- розроблення програм для сприяння розвитку та гармонізації доктрини стратегічних комунікацій;
- проведення досліджень та експериментів з метою пошуку практичних рішень для вирішення існуючих проблем;
- «вивчення уроків» застосування стратегічних комунікацій під час військових операцій;
- підвищення навчальних та освітніх зусиль і можливостей взаємодії [3, с. 150].

Загалом, аналізуючи сферу стратегічних комунікацій в діяльності НАТО, можемо зазначити, що це певна система інформаційних каналів, яка працює перманентно, і за необхідності здатна мобілізувати свої ресурси для здійснення комунікаційної кампанії в будь-якій точці світу.

Європейський союз також знайомий з поняттям «стратегічні комунікації», однак ця сфера на даному етапі залишається малорозвинутою. Так, у своїй статті «Стратегічні комунікації у науково-теоретичному дискурсі» О. Терещенко зазначає, що: «У 2016 р. було ухвалено документ «Спільне бачення, спільні дії: сильніша Європа» (EU Global Strategy «Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe», EUGS). Ця стратегія наголошує на спільних інтересах та окреслює напрямок подальшого руху. У ній презентуються основні компоненти зовнішньої політики Європейського Союзу, а саме: боротьба з тероризмом, безпека, енергетична безпека, кібербезпека і стратегічні комунікації. Найменш дослідженими як на теоретичному, так і на практичному рівні зовнішньої політики й безпеки ЄС стали саме стратегічні комунікації, які сприяють появі нових рівнів комунікації, ідеологічно відмінних від уже наявних.» [31].

Насамперед Європейська служба зовнішніх зв'язків в контексті стратегічних комунікацій спрямовує свої ресурси на діяльність східних і арабських центрів у даній галузі. Для того щоб забезпечувати системну комунікацію і оперативне реагування на дезінформацію у відповідних країнах, ЄС залучає лінгвістів та медіа-фахівців, які володіють потрібною мовою і не є членами ЄС [29]. Найбільше уваги стратегічним комунікаціям саме в цій сфері приділено з низки причин: велика кількість біженців у країни ЄС і збільшення впливу антимігрантських політичних сил, угруповань на території Європи; розвиток терористичних угруповань, які все більше нарощують свій вплив у європейських країнах і призводять до радикалізації поглядів європейських громадян; намагання ліквідувати першопричини в третій країнах, щоб у подальшому не допускати цього на європейському континенті [71].

Окремо варто виділити Естонію, яка має успішний досвід у сфері стратегічних комунікацій, зокрема завдяки розвитку цифрової галузі і функціонуванню Естонського центру східного партнерства (ЕСЕАР), який також консультує уряд України щодо розвитку стратегічних комунікацій. У 2014 р. Естонія після подій в Україні вирішила сформувати комунікаційне бюро, працівниками якого стали інформаційні аналітики та провідні фахівці в комунікативній політиці. Мета бюро – координація і узгодженість вихідних повідомлень (які можуть іти з різних міністерств, де також є окремий підрозділ з питань стратегічних комунікацій, інших державних органів тощо) та забезпечення пояснення державної позиції в один голос. Фактично бюро стало координаційним органом між всіма міністерства, які реалізують свою інформаційно-комунікативну складову в стратегічному управлінні. Цікавим також є те, що одним з ключових напрямків роботи даного органу визначено боротьбу з російською пропагандою (протидія фейковим новинам, дезінформації тощо). Досвід Естонії щодо розвитку стратегічних комунікацій, яка має окремі профільні підрозділи в міністерстві і комунікаційне бюро, яке координує їхню роботу і фактично формує «єдиний голос» держави для суспільства, може бути корисним і для України [29].

Проаналізувавши міжнародний досвід стратегічних комунікацій, зокрема в центральних органах виконавчої влади, ми бачимо, що дана сфера поки знаходиться на етапі розвитку та осмислення. Не існує якоїсь універсальної моделі комунікативної політики, яка б підійшла кожній державі чи міжнародній організації, проте досвід США, ЄС, таких країн-сусідів як Естонія дає можливість Україні переймати практику і формувати свій підхід до інформаційно-комунікативної складової в стратегічному управлінні органів державної влади, зокрема в діяльності ЦОВВ, і деякі спроби в цьому контексті вже навіть робляться.

З огляду на вищенаведене стає також зрозуміло, що застосування стратегічних комунікацій у державному управлінні у світовому та українському просторі характеризувалося різними часовими періодами. Так,

якщо в міжнародному вимірі термін «стратегічні комунікації» почав використовуватись державами на початку 2000 -х рр., то в українському вимірі вітчизняними фахівцями він був введений у 2008 р., зокрема одним із перших в Україні цей термін згадав науковець Г. Почепцов у праці «Стратегічні комунікації: стратегічні комунікації в політиці, бізнесі та державному управлінні» [22].

Ю. Волкова у своїй статті «Комунікативна політика в системі державного управління» описує причини розвитку даної сфери в Україні та зазначає: «На сьогоднішній день усе частіше органи державної влади відступають від командно-директивного стилю управління, перетворюючись в надавача послуг» [10]. Авторка також виділяє декілька причин такої трансформації, серед них: демократизація та розвиток суспільства в Україні, розвиток місцевого самоврядування, європейська інтеграція та становлення громадянського суспільства, а також підвищення рівня правосвідомості громадян [10].

Отже, вищезгадані причини вплинули на зміну функціонування державних інституцій та розвиток сфери стратегічних комунікацій в цілому. Контроль з боку громадянського суспільства так чи інакше спонукає органи державної влади пояснювати впровадження різних рішень та періодично звітувати про свою роботу. Крім того, влада, у тому числі центральні органи виконавчої влади, щоб зберігати довіру та підтримувати свій статус також зі свого боку зацікавлена застосовувати інформаційно-комунікативну складову стратегічного управління, одне з ключових завдань якої правильно визначити цільову аудиторію, до котрої потрібно донести відповідний меседж і, таким чином, сформулювати порядок денний, щоб він співвідносився як з інтересами держави, так і з інтересами суспільства. Стратегічна комунікація в діяльності органів державної влади є одним з найважливіших чинників стратегічного управління та дієвим інструментом для реалізації державної політики та підтримки політичних рішень, при цьому підтримка в даному контексті

означає не лише їх позитивне сприйняття та схвалення громадянами, а й розуміння суспільством відповідних процесів.

Однак, на думку М. Шклярук, в Україні присутні негативні тенденції розвитку стратегічних комунікацій, зокрема через нерозуміння їх застосування на найвищому державному рівні. Свої думки щодо цього вона виклала в праці «Сучасний стан стратегічних комунікацій в системі демократичного державного управління»: «На сьогодні у вітчизняному державному управлінні зроблено лише перші кроки до формування і впровадження у практику системи стратегічних комунікацій. Водночас потрібно наголосити на недостатній усвідомленості та розумінні суті, природи та механізму реалізації стратегічних комунікацій, що вкрай негативно впливає на питання їхньої подальшої імплементації у систему і практику державного управління» [39]. Більшою мірою ми погоджуємось з авторкою, адже станом на 2021 р. в Україні: відсутнє комплексне нормативне забезпечення процесу стратегічного управління в органах державної влади, що ускладнює застосування і його інформаційно-комунікативної складової, тоді як представники органів державної влади справді не до кінця розуміють, як реалізовувати стратегічні комунікації на практиці, однією з причин чого є відсутність попереднього досвіду. Наприклад, на нашу думку, про це свідчить і не вдало проведена інформаційна кампанія щодо вакцинації від COVID-19 урядом України. Хоч планова вакцинація ризикових груп від цієї хвороби розпочалась вкінці лютого поточного року, Кабінет міністрів України лише в жовтні вирішив підсилити інформаційну кампанію, виділивши на неї додаткові кошти [65].

Якщо говорити більш предметно про досвід України в сфері стратегічних комунікацій, то передусім варто звернутись до рамкових документів, в яких це поняття було закріплено. Так, перше нормативно закріплене офіційне визначення поняття «стратегічні комунікації» знайшло своє відображення у Воєнній доктрині України, затвердженій Указом Президента України від 24 вересня 2015 року № 555/2015 «Про рішення Ради

національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року [60]. Визначення стратегічних комунікацій в даному документі фактично є співзвучним з дефініцією, яка закріплена в документах НАТО, про що ми вже згадували раніше.

Ще один з документів, який декларував необхідність запровадження такої сфери як стратегічні комунікації в Україні – це Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», яка схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 [63]. Згідно з нею «програма популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі має базуватися на формуванні довіри до України, спрямування її позиціонування у світі на користь політичним та економічним інтересам нашої держави, а також на зміцненні її національної безпеки і відновлення територіальної цілісності» [63].

У 2014 р. було створено Міністерство інформаційної політики, яке, на нашу думку, мало перспективи сформувати підхід до інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в діяльності центральних органів виконавчої влади України. Проте низка політичних причин, зокрема нерозуміння урядом, як саме має функціонувати міністерство, та відсутність профільних фахівців, не дозволило йому працювати належним чином. Тож Міністерство інформаційної політики було ліквідоване в 2019 р. і замінено на Міністерство культури, молоді та спорту України (в 2020 р. перейменували на Міністерство культури та інформаційної політики). Проте деякі спроби у сфері стратегічних комунікацій за п'ять років свого існування МІП таки зробило.

У 2016 р. Міністерство інформаційної політики розробило презентацію «Побудова системи державних стратегічних комунікацій», в якій визначило наступні цілі розвитку спроможностей стратегічних комунікацій в діяльності органів державної влади, серед яких:

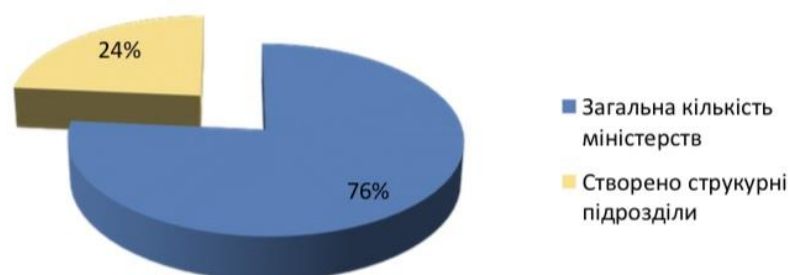
- «створення системного підходу до державних стратегічних комунікацій;
- встановлення механізму координації комунікації між різними органами влади (міжвідомча координація);

- зміна підходу до кризових комунікацій від реагування на кризу до управління ризиками (проблемними питаннями);
- забезпечення професійної підготовки державних комунікаторів» [52].

Проаналізувавши законодавство та досвід України в сфері стратегічного управління в органах державної влади, зокрема його інформаційно-комунікативну складову, ми можемо зауважити, що наразі система розвитку даної сфери, в тому числі в ЦОВВ, перебуває на першому етапі. Лише окремі міністерства зробили кроки у формуванні підходу до стратегічних комунікацій, створивши при цьому спеціальні підрозділи чи розробивши комунікаційну стратегію. Проте через відсутність єдиного підходу до формування комунікаційних стратегій в ЦОВВ, відповідні документи характеризуються різною структурою.

Ми проаналізували структуру міністерств станом на 2021 р. і побачили, що лише деякі з них створили підрозділи з питань комунікаційної політики. З 19 міністерств такі підрозділи зокрема присутні у Міністерстві внутрішніх справ, Міністерстві охорони здоров'я, Міністерстві розвитку громад та територій України.

### **Кількість міністерств, у яких створено підрозділи з питань стратегічних комунікацій (станом на 2021 р.)**



*Рис. 1 (зроблений автором самостійно на основі аналізу підрозділів міністерств)*



Як свідчить аналіз, у більшості міністерств станом на зараз відсутні структурні підрозділи, які б займались питанням стратегічних комунікацій. Водночас навіть ті, які є, відрізняються між собою в структурі та підходах. Отже, формування єдиної оптимальної комунікаційної моделі та координаційної політики для здійснення ефективної комунікаційної діяльності є актуальним завданням для уряду України.

Також важливо згадати і модель стратегічних комунікацій в державній політиці, яка була розроблена Міністерством інформаційної політики і передбачала здійснення інформаційно-комунікаційної діяльності на двох рівнях: стратегічному та операційному. Стратегічний рівень передбачав налагодження міжвідомчої комунікації та наділення відомств повноваженнями у правовому полі. Мета цього рівня: «забезпечення єдності підходів органів державної влади у здійсненні та управлінні комунікаціями на міжвідомчому рівні, на рівні комунікацій держави з громадянами та іноземними» [52].

### Модель державної системи стратегічних комунікацій запропонованої

#### Міністерством інформаційної політики

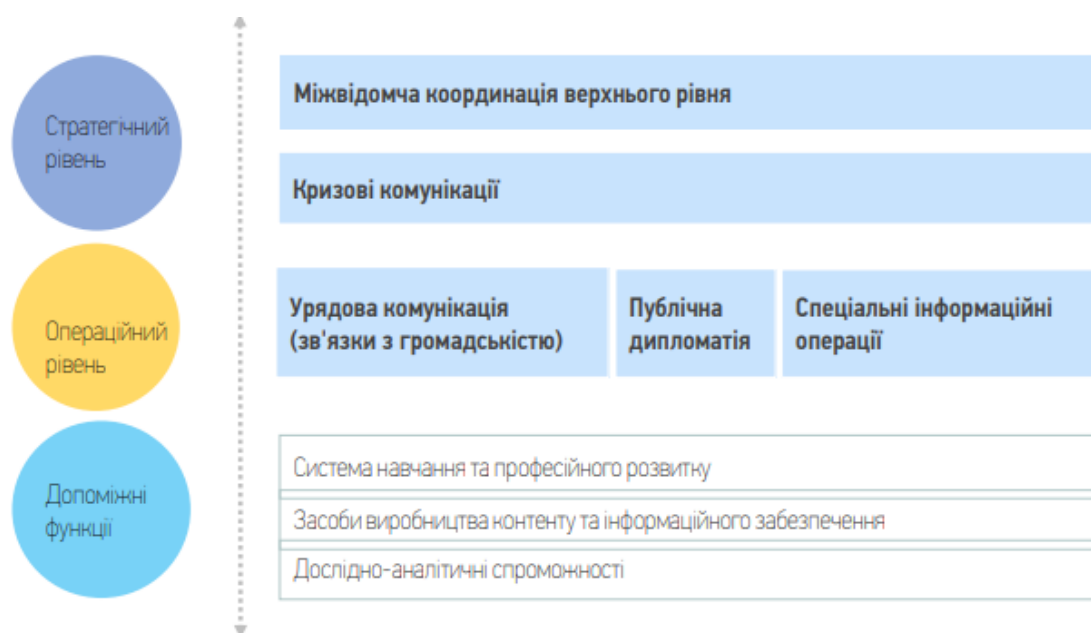


Рис. 2 зроблено на основі презентації МІП[52].

Після стратегічного рівня йде операційний рівень, який передбачає три напрямки стратегічних комунікацій: урядову комунікацію (зв'язки з громадськістю, публічну дипломатію, спеціальні інформаційні операції). Саме такі напрямки визначаються у Воєнній доктрині України, які імplementовані відповідно до Стандартів НАТО. Однак варто нагадати, що НАТО розглядає стратегічні комунікації крізь призму воєнно-політичної сфери, тоді як органи державної влади, які здійснюють свою діяльність в абсолютно різних сферах, потребують більш всебічного використання інструментів стратегічних комунікацій. А тому, на нашу думку, запропонована модель МІП потребує додаткового доповнення та вдосконалення.

У березні 2021 р. при Міністерстві культури та інформаційної політики було створено Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, робота якого спрямована на протидію зовнішнім загрозам, зокрема інформаційним атакам з боку Російської Федерації, та просування українських наративів. На сайті МКІП зазначені наступні напрямки роботи Центру:

- «розбудова стратегічних комунікацій (розробка контрнарративів РФ, проведення інформаційних кампаній, включення українських наративів у щоденну комунікацію Уряду);
- протидія дезінформації та формування стійкості до неї, а також постійне сповіщення про інформаційні атаки проти України на ресурсах Центру;
- підвищення обізнаності про гібридні загрози (розробка та проведення тренінгів для державних службовців, зокрема для представників комунікаційних підрозділів);
- регулярне інформування про гібридну агресію з боку Росії на міжнародному рівні, напрацювання механізмів протидії дезінформації спільно з міжнародними партнерами» [66].

Існування та розвиток такого центру однозначно потрібні, оскільки Російська Федерація веде перманентну війну проти України не тільки в фізичному просторі, а й в інформаційному, і Україна зі свого боку має системно протидіяти атакам агресора. Проте, як бачимо, робота центру

обмежується саме в сфері протидії дезінформації, не беручи до уваги застосування стратегічних комунікацій в інших галузях.

Відтак для органів державної влади України, зокрема ЦОВВ, залишається актуальними: розробка комплексного підходу до формування та застосування інформаційно-комунікативної складової в стратегічному управлінні на національному рівні, вдосконалення механізму комунікаційної координації між різними органами влади, зміна реакційних комунікацій на проактивні, підготовка профільних фахівців із питань стратегічних комунікацій тощо.

Отже, міжнародний досвід формування та застосування інформаційно-комунікативної складової в державному управлінні, зокрема в діяльності ЦОВВ показує, що дана сфера поки знаходиться на етапі розвитку та осмислення. Водночас не існує якоїсь універсальної моделі комунікативної політики, яка б підійшла кожній державі чи міжнародній організації, проте досвід США, ЄС, таких країн-сусідів як Естонія дає можливість Україні переймати практику і формувати свій підхід до інформаційно-комунікативної складової в стратегічному управлінні органів державної влади.

Аналізуючи досвід України в сфері стратегічних комунікацій в центральних органах виконавчої влади, ми побачили, що лише в близько 30% міністерствах існують окремі підрозділи з питань комунікаційної політики, тоді як нормативно-правова база для ефективної реалізації даної сфери є недостатньою. Зокрема, це зумовлено тим, що в українській владі недостатньо попереднього досвіду в цій галузі. Відтак існує необхідність розробки та застосування комплексного підходу до інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в органах державної влади, тоді як формування єдиної оптимальної комунікаційної моделі та координаційної політики в центральних органах виконавчої влади є актуальним завданням для уряду України.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ОПТИМАЛЬНОЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ (на прикладі Мінрегіону)**

### **3.1. Аналіз сучасного стану інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління**

Ми з'ясували, що в Україні відсутня комплексна модель щодо реалізації інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в органах державної влади, зокрема в органах виконавчої влади. Так, в міністерствах є лише окремі випадки, коли ті мають відповідні профільні підрозділи чи всебічну комунікаційну стратегію. Водночас навіть ці окремі випадки не мають між собою спільних структури та підходу до реалізації даної складової. Такий стан речей може призводити і до різного роду викликів, які постають перед органами влади, як-от: відсутність належної комунікаційної координації та взаєморозуміння між самими міністерствами та їх внутрішніми підрозділами, нерозуміння з боку громадян ухвалення тих чи інших політичних рішень керівництвом держави і відповідно низький рівень довіри до влади, стагнація у реформуванні державних інститутів тощо. Ці процеси, на нашу думку, є закономірними, коли не приділяється належна увага сфері стратегічних комунікацій та інформаційні політиці, оскільки саме розвиток цих аспектів допомагає формувати порядок денний на національному рівні так, щоб враховувати як інтереси держави, так і суспільства. Саме тому ми вважаємо, що розробка оптимальної моделі стратегічних комунікацій в стратегічному управлінні органів виконавчої влади, яка допоможе вибудовувати процес реалізації політичних рішень, є актуальним завданням.

Ми вирішили розробити відповідну схематичну модель на прикладі Міністерства розвитку громад та територій України (далі – Мінрегіон), яку в подальшому можна буде застосовувати й в інших центральних органах виконавчої влади. Обрали саме Мінрегіон з низки причин: по-перше, це одне з небагатьох міністерств, де є хоч мінімальний бекграунд в сфері стратегічних комунікацій (відповідний підрозділ, візія міністерства тощо); по-друге,

реформи в сфері державної політики та місцевого самоврядування, які реалізує і відповідно координує дане міністерство, ми вивчали в межах спеціальності «політологія», що допоможе нам краще заглибитись у суть проблематики.

Перед тим як перейти до розробки самої моделі, передусім варто проаналізувати, що ми маємо в інформаційно-комунікативній складовій стратегічного управління Мінрегіону станом на зараз. Насамперед зауважимо, що відповідно до Положення про Міністерство розвитку громад та територій України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 30 квітня 2014 р. N 197, «Мінрегіон є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну регіональну політику, державну політику у сфері розвитку місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою, державну житлову політику і політику у сфері благоустрою населених пунктів, державну політику у сфері житлово-комунального господарства, державну політику у сфері поводження з побутовими відходами, державну політику у сфері будівництва, містобудування, просторового планування територій та архітектури, державну політику у сфері технічного регулювання у будівництві, а також забезпечує формування державної політики у сфері архітектурно-будівельного контролю та нагляду, у сфері контролю житлово-комунального господарства та у сфері забезпечення енергетичної ефективності будівель» [53].

Діяльність Мінрегіону включає в себе одразу декілька напрямків, які можна поділити за тематичними сферами: розвиток місцевого самоврядування, житлово-комунальне господарство, будівництво та архітектура, державна регіональна політика, енергоефективність та енергозбереження, а також міжнародне співробітництво. Як бачимо, *специфіка діяльності даного міністерства в тому, що сфери, якими воно займається, є доволі різноспрямованими.* Ця особливість є одним з ключових викликів здійснення інформаційно-комунікативної політики, адже така кількість видів діяльності передбачає комунікацію з різними цільовими

авдиторіями та значну кількість каналів передачі інформації. Відтак у міністерстві склалась така ситуація, коли не може бути єдиної універсальної комунікаційної стратегії, вона має бути розподілена за тематичними напрямками.

Формуючи власні цінності, Мінрегіон дотримувався людино-орієнтованого підходу. Про це свідчить і місія міністерства, яка звучить так: «формування та реалізацію державної політики з метою створення комфортного, якісного та безпечного життєвого простору для розвитку людини». Цінності Мінрегіону, які також опубліковані на сайті, наступні: доступність та комфорт, відкритість, результативність, інноваційність, антикорупційні принципи тощо [50].

Якщо аналізувати нормативно-правовий аспект інформаційно-комунікативної складової в даному міністерстві, то передусім варто зазначити, що Наказом Мінрегіону №204 від 29.08.2019 року було затверджено «Середньостроковий план діяльності Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України», що передбачав аналіз стану справ в усіх напрямках діяльності Міністерства, стратегічні цілі та завдання [58].

Під час аналізу інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління Мінрегіону також варто розглянути пріоритети його роботи на наступні роки. Зокрема, вони передбачені програмою діяльності Кабінету Міністрів України. Проте тут потрібно наголосити на одному важливому моменті: останній раз така програма була затверджена Постановою Верховної Ради України в 2019 р. У червні 2020 р. уряд України розробив і затвердив нову програму діяльності, однак парламент її не ухвалює з низки причин, про що ми вже згадували в першому розділі. Водночас чинний прем'єр-міністр Д. Шмигаль наголошує, що уряд все одно працює згідно з пріоритетами закладеними в даній програмі [41]. Наразі, як зазначає прем'єр-міністр, готується оновлена програма, яку мають представити Верховній Раді найближчим часом. Відповідно, розглядаючи пріоритети діяльності

Мінрегіону, ми будемо орієнтуватись на програму діяльності Кабінету Міністрів від червня 2020 р.

Отже, в програмі діяльності уряду визначені такі пріоритети для міністерства: регіональний розвиток, місцеве самоврядування, територіальна організація влади та адміністративно-територіальний устрій, містобудування, житлова політика та благоустрій, житлово-комунальне господарство, енергоефективність житлових і громадських будівель [57]. Проаналізувавши дані підпункти, ми не знайшли складові, які б відповідали за реалізацію інформаційно-комунікативної складової відповідних сфер. А тому припускаємо, що Кабінет Міністрів не враховував цей аспект у своїй програмі.

Що стосується самого Мінрегіону, то офіційно затверджену комунікаційну стратегію, ми знайшли лише щодо одного напрямку – житлово-комунального господарства. Дана стратегія була передбачена програмою діяльності КМУ ще в 2019 р. «з метою забезпечення рівня обізнаності споживачів житлово-комунальних послуг щодо можливостей захисту своїх прав у сфері ЖКГ, форм управління багатоквартирним будинком, а також організації відносин із виконавцями житлово-комунальних послуг [46].

Отже, інформаційно-комунікативна складова стратегічного управління Мінрегіону характеризується відсутністю єдиної комунікаційної стратегії, яка б визначала пріоритетні напрямки комунікаційної діяльності органу. Робимо висновок, що сфера стратегічних комунікацій в даному міністерстві малорозвинута, тоді як ухвалення рішень вибудовується за принципом короткострокових перспектив.

Структура міністерства, яка опублікована на офіційному веб-сайті, свідчить про те, що здійснення *інформаційно-комунікативної діяльності покладено на підрозділи*: експертну групу цифрової трансформації та стратегічних комунікацій, яка підпорядковується Директорату стратегічного планування та європейської інтеграції, і Відділ взаємодії із засобами масової трансформації [64]. Водночас не вказано конкретних функцій, якими займаються дані підрозділи і яким є розподіл взаємодії між ними.

У 2017 р. Офіс ефективного регулювання провів дослідження під назвою «Відкритість уряду», в якому проаналізував роботу сайтів міністерств та урядовий портал на висвітлення публічної інформації. Оскільки дане дослідження безпосередньо пов'язане з тим, як міністерства висвітлюють інформацію, що, в свою чергу, теж є важливою складовою комунікаційної сфери, нам варто проаналізувати і його результати. Так, за результатами всього дослідження тоді ще Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства посіло 4 місце (Додаток А) [42].

Загалом, дослідження поділялось на декілька частин, тож наведемо для кращого розуміння кілька прикладів. Наприклад, в частині дослідження щодо реалізації принципу інформаційної відкритості із вісімнадцяти міністерств Мінрегіон зайняв 4 місце і отримав 8 балів з 10. Як вказано в самому дослідженні, цей принцип «характеризується порядком доступу та розкриття загальнодоступної інформації, а це стає можливим завдяки розміщенню на сайті положень відповідного законодавства, правил доступу до публічної інформації тощо» [42]. Ще одна частина дослідження під назвою «Забезпечення роботи з відкритими даними» стосувалась аналізу оприлюднення міністерством відкритих даних та їх підтримки в актуальному стані. Згідно з результатами дослідження Мінрегіон зайняв 10 позицію, отримавши 6 балів із 10.

У частині дослідження «Публічність планів діяльності Уряду», яка передбачала аналіз того, як міністерства висвітлюють нормативно-правову роботу, організовують експертні чи громадські обговорення, поширюють друковані інформаційні матеріали щодо своєї діяльності, розробляться різні пояснення до нормативно-правових актів тощо, Мінрегіон зайняв 2 місце і отримав 8 балів [42].

Потрібно зазначити, що ця частина дослідження є важливою й в межах нашої роботи, адже пов'язана з аспектом стратегічного управління в міністерствах. Публічне висвітлення планів своєї діяльності міністерствами, її роз'яснення шляхом організації громадських обговорень чи поширень



друкованої інформаційної продукції є однією з ключових частин інформаційно-комунікативної складовою стратегічного управління.

### Публічність планів діяльності уряду



Рис. 3 (зроблено на основі дослідження «Відкритість уряду») [42].

Також насамкінець варто додати, що у звіті за результатами дослідження зазначено, що «однією з найслабших сторін всіх міністерств України виявилась організація роботи зі зацікавленими сторонами. Жодне міністерство не висвітлює актуального списку стейкхолдерів, які б впливали на його діяльність. Цьому напрямку роботи не надається належної уваги. Зацікавлені сторони можуть щось дізнатися про вплив стейкхолдерів на міністерства тільки у спільнотах різних соціальних мереж чи в окремих новинах на сайті міністерств. А це в свою чергу ускладнює формування експертної точки зору на ті чи інші проекти НПА чи дії ОБВ» [42].

Для більш ґрунтовного розуміння стану інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в Мінрегіоні, ми вирішили провести SWOT-аналіз даної сфери. Зокрема для цього ми проаналізували нормативно-правову базу та комунікаційну діяльність міністерства. Результати даного аналізу засвідчили, що в Мінрегіоні відсутня комплексний підхід до

формування та ефективної реалізації інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління. Проте необхідно зазначити, що міністерство є достатньо спроможним розвивати та вдосконалювати цю складову у подальшому, оскільки вже має підґрунтя для її реалізації.

### SWOT-аналіз інформаційно-комунікативної складової Мінрегіону

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначено місію та цілі міністерства;</li> <li>• наявність підрозділів, які відповідають за інформаційно-комунікативну діяльність;</li> <li>• є попередній досвід у сфері стратегічних комунікацій, на відміну від інших міністерств;</li> <li>• напрямки діяльності міністерства визначені як ключові реформи в Україні;</li> <li>• високий рівень публічного висвітлення планів діяльності міністерства;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• немає чіткого розподілу функцій та обов'язків між підрозділами, які відповідають за комунікаційну діяльність;</li> <li>• сфери, за які відповідає міністерство, є різноспрямованими;</li> <li>• відсутня комплексна комунікаційна стратегія;</li> <li>• відсутність комунікаційної взаємодії між структурними підрозділами;</li> <li>• уряд загалом мало уваги приділяє цій складовій;</li> <li>• відсутність належного фінансування на інформаційно-комунікативну діяльність.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• розвиток власних каналів комунікації;</li> <li>• залучення стейкхолдерів до процесу реалізації реформ;</li> <li>• співпраця з профільними організаціями та об'єднаннями;</li> <li>• міжнародна допомога (фінансова, обмін досвідом тощо);</li> <li>• підвищення обізнаності населення щодо діяльності міністерства;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність налагодженої системи комунікації зі зацікавленими сторонами;</li> <li>• часті кадрові зміни, внаслідок яких змінюється і підхід роботи в міністерствах;</li> <li>• велика ймовірність виникнення кризових ситуацій;</li> <li>• зміна напрямків реформ, внаслідок чого знижується довіра до них з боку суспільства;</li> <li>• відтік кадрів, зокрема відсутність професіоналів в інформаційно-комунікативній сфері.</li> </ul>

Крім цього, даний аналіз показав відсутність координаційної роботи між підрозділами міністерства. Цікавим також є те, що Бюджетному запиті

Мінрегіону на 2020-2022 рр. не передбачено фінансування, яке б спрямовувалось на реалізацію його інформаційно-комунікативної діяльності [40]. Виходячи з цього можна зробити висновок, що даний аспект втілюватиметься в межах наявних інформаційних та комунікаційних каналів та партнерської підтримки, що, у свою чергу, ускладнює процес залучення широкого кола осіб для здійснення інформаційно-комунікативної діяльності та донесення інформації до цільових аудиторій суспільства.

Отже, ми проаналізували інформаційно-комунікативну складову стратегічного управління в Мінрегіон і дослідили, що загалом центральні органи виконавчої влади в Україні приділяють мало уваги цій складовій. Про це зокрема свідчить і програма діяльності КМУ від 2020 р., адже, серед цілей міністерств, у тому числі Мінрегіону, не згадано про підвищення обізнаності, інформування населення про реформи та діяльність ЦОВВ в цілому. Що стосується Мінрегіону, то ми змогли знайти лише одну офіційну комунікаційну стратегію щодо напряму житлово-комунального господарства, затверджену КМУ ще в 2019 р. Відповідно інформаційно-комунікативна складова стратегічного управління даного міністерства характеризується відсутністю єдиної комунікаційної стратегічного документу, який би визначав напрямки та цілі його діяльності. Це, у свою чергу, може ускладнювати роботу міністерства діяльність якого є різноспрямованою. Водночас міністерство є достатньо спроможним розвивати та вдосконалювати інформаційно-комунікативну складову у подальшому, оскільки вже має підґрунтя для її реалізації: сформовані цілі та місія, створено профільні структурні підрозділи, наявний високий рівень публічного висвітлення планів, досвід у формуванні комунікаційних стратегій тощо. Проте для цього передусім має бути сформована оптимальна модель інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління як для Мінрегіону, так і для всіх ЦОВВ, яка в подальшому допоможе реалізовувати стратегічну комунікаційну політику.

### **3.2. Інформаційно-комунікативна підтримка реформ та їх реалізація як складова стратегічного управління**

Інформаційно-комунікативна підтримка реформ – один із найважливіших аспектів у діяльності центральних органів виконавчої влади у сфері стратегічного управління. Даний аспект передбачає роз'яснення та формування позитивного ставлення до ухвалених рішень чи будь-яких інших дій у сфері, де міністерство реалізує свою діяльність. Загалом те, наскільки міністерство успішно прокомунікує ту чи іншу реформу залежить її подальше втілення, а також формування довіри до владних інституцій в цілому.

Г. Слабкий у своїй статті «Комунікації у процесі впровадження та супроводу реформування» влучно визначив основні перешкоди, які постають перед органами державної влади, під час процесу комунікації реформ на прикладі реформування системи охорони здоров'я, хоч насправді ці перешкоди стосуються будь-якої сфери реформування:

- «недосконалість внутрішніх комунікацій щодо інформування громадськості та зав'язків зі ЗМІ, що обумовлено відсутністю відповідної нормативно-правової бази;
- низька інституційна спроможність регіональних і місцевих підрозділів на які покладаються завдання інформаційного супроводження реформ;
- недостатність системи підвищення кваліфікації з питань інформування та взаємодії з громадськістю;
- відсутність теоретико-методологічного забезпечення і використання сучасних та інноваційних підходів до інформування громадськості відповідно до потреб і особливостей цільових аудиторій» [30].

Цікавим у контексті провадження реформ в Україні, на нашу думку, є дослідження «Реформи в Україні: експертна оцінка», яке проводилося Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва спільно з Секретаріатом РПР впродовж грудня 2019 – січня 2020. Мета опитування – визначити прогрес, темпи та відкат реформ. Участь в опитуванні взяло 45 експертів. За результатами опитування зазначається, що експерти доволі посередньо

оцінюють успішність реформ в Україні. Аналізуючи діяльність чинної влади у провадженні реформ, фахівці зазначали, що ефективність їх реалізації майже не змінилась від часу попередньою влади, проте прогрес таки є. Серед експертів саме КМУ отримав найбільше позитивних оцінок щодо впровадження реформ. Однак водночас опитані зазначають, що центральна виконавча влада недостатньо комунікує та взаємодіє зі суспільством щодо реформ. Належної інформації або недостатньо для того, щоб населення могло зрозуміти суть, причини, особливості реформ, або ж ця інформація не викликає довіри з боку суспільства. Експерти зазначають, що це виклик, з яким зіштовхується кожна нова влада в Україні [43].

### Стан інформування урядом суспільства про свою роботу та реформи



Рис 4 (зроблено на основі дослідження «Відкритість уряду»)[43].

Відтак, найважливіша потреба влади для того, щоб реалізовувати успішні зміни та рішення – це чітко визначити пріоритети реформ, сформувані місію та візію, які допомагають досягати довгострокових цілей замість того, щоб хаотично і безсистемно реагувати на виклики [43]. Цей аспект є одним з ключових у формуванні інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в центральних органах виконавчої влади.

Реформа – це один з ключових аспектів інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління центральних органів виконавчої влади, в

тому числі і Мінрегіону. Щоб зрозуміти, як формувати оптимальну модель інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в міністерстві, нам необхідно проаналізувати детальніше процес реалізації реформ та поточну діяльність міністерства.

Як ми вже згадували в попередньому підрозділі, діяльність Мінрегіону включає в себе доволі різні за суттю сфери, а це впливає на те, що суспільство часто не розуміє, що саме належить до компетенції міністерства. Ускладнює роботу й те, що різні напрямки потребують різних підходів до комунікації, адже цільові аудиторії можуть відрізнитись. Крім цього, у 2019 р. дане міністерство було перейменоване з Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства на Міністерство розвитку громад і територій, що не повною мірою розкриває його діяльність. При Мінрегіоні існує консультативно дорадчий орган Офіс підтримки реформ, який допомагає міністерство в розробці та реалізації впроваджуваних реформ. Офіс надає консультації за такими напрямками: реформа державного управління, енергоефективність, будівництво, теплопостачання, водопостачання, управління побутовими відходами, житлова політика тощо [51].

Поміж іншого однією з найважливіших реформ, яка належить до компетенції Мінрегіону, є «реформування місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою»[53] або іншими словами реформа децентралізації. Ця реформа триває в Україні 2014 р. і передбачає об'єднання територіальних громад та передачу повноважень від центральних органів влади до місцевих. У 2015 р. МІП запустило загальнонаціональну інформаційну кампанію щодо підтримки проведення реформи децентралізації, метою якої стало донесення до людей переваг об'єднаних громад. Відповідна кампанія передбачала «розміщення близько 450 постерів на носіях зовнішньої реклами, до 20 тисяч інформаційних плакатів в громадському транспорті, на інформаційних дошках вокзалів і станцій, у вищих навчальних закладах, державних медичних

закладах, біля міських та сільських рад» [49]. Проведення комунікаційної кампанії дало хоч невеликий, проте позитивний результат, адже протягом 2015 р. було створено 159 об'єднаних громад. Однак, як бачимо, інформаційні кампанії, реалізовані ЦОВВ, зазвичай обмежуються лише інформуванням через зовнішні носії. Тоді як стратегічний підхід передбачає комплекс інструментів стратегічних комунікацій (співпраця зі ЗМІ, проведення масових заходів для населення, круглих столів, інформування в соціальних мережах, створення веб-сайтів, постійна підтримка зворотного зв'язку тощо).

Варто наголосити, що для комунікації даної реформи Мінрегіоном у березні 2014 р. був створений інформаційний портал «Децентралізація», завдання якого роз'яснювати суть реформи, постійно інформувати про її перебіг, висвітлювати думки і позиції як представників влади, так і експертів тощо. Зокрема, в 2019 р. за ініціативи міністерства на сайті було запущено рубрику «Запитання/відповіді», за допомогою якої кожен охочий міг запитати те, що його цікавить. Так представники міністерства намагались забезпечити зворотній зв'язок зі суспільством щодо реформи, щоправда, останні оновлення в даній рубриці були в червні 2021 р. Ця рубрика була створена після того, як голови територіальних громад почали скаржитись, що їм бракує системної комунікації з Мінрегіоном щодо наявних проблем та викликів.

У 2020 р. уряд визначив підтримку реформи децентралізації одним з пріоритетних завдань у своїй діяльності. Отож новим комунікативним викликом у ході реформи стало формування перспективних планів територій громад і затвердження на їх основні 1470 ОТГ. Проте ці рішення викликали чимало питань з боку керівництва громад, мешканців тощо, оскільки ті не завжди погоджувались із закріпленими межами територій і не до кінця розуміли дії центральної влади. Така ситуація склалась якраз через відсутність якісної комунікації, за допомогою якої потрібно було проінформувати громадян щодо процесу створення методики та моделювання громад.

З огляду на це, представники Мінрегіону почали проводити багато зустрічей, консультацій, онлайн-конференцій з місцевою владою та

мешканцями, а згодом залучати обласні державні адміністрації до комунікативного процесу.

Міністр розвитку громад та територій України Олексій Чернишов пояснював це так: «На цьому етапі реформи маємо посилити комунікацію з громадськістю, адже, як виявляється, докладених раніше зусиль було недостатньо. Тому у співпраці з ОДА плануємо надати більш широкі роз'яснення щодо процесів, які відбуваються. Роз'яснення мають стосуватись завдань реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади і здійснення децентралізації повноважень, основних параметрів до спроможних громад, визначених Методикою...» [48].

На нашу думку, ця ситуація ще раз доводить відсутність стратегічного підходу в інформаційно-комунікативній діяльності ЦОВВ, зокрема Мінрегіону. Бо замість того, щоб спланувати всі свої дії наперед, належним чином пояснити їх усім цільовим аудиторіям перед впровадженням, що якраз-таки передбачають стратегічні комунікації, міністерство вирішує посилювати комунікацію лише після виникнення проблеми. А це, у свою чергу, може призвести до провалу реформ чи будь-яких інших рішень влади.

Аналізуючи процес провадження реформи децентралізації, варто зазначити вже згадане нами дослідження «Реформи в Україні: експертна оцінка». Так, згідно з результатами опитування, участь у якому брало 45 експертів, 19 експертів однією з першочергових реформ визначили саме реформу децентралізації і регіонального розвитку, внаслідок чого вона зайняла третє місце [43].

### **Першочерговість реформ (результатами опитування «Реформи в Україні: експертна оцінка») [43]**

	<b>Кількість згадок</b>
Реформа органів правопорядку (судів, прокуратури, поліції)	34
Реформування армії, зміцнення обороноздатності	20
Реформа децентралізації та регіонального розвитку	19
Охорони здоров'я	18
Антикорупційна реформа	16



Дерегуляція і стимулювання розвитку підприємництва та інвестицій	13
Освітня реформа	13
Реформа державного управління	13
Податкова реформа	11
Реформа виборчого законодавства	9
Земельна реформа	9
Пенсійна реформа та реформа системи соціального захисту	8
Реформа управління державною власністю	7
Конституційна реформа	4
Люстрація чиновників (перевірки та можливі звільнення)	3
Визначення статусу окупованих територій Донбасу	3
Реформа у сфері енергетики	2
Реформа у сфері ЗМІ (медіа реформа)	2
Реформа фінансового сектору	1
Реформа державних закупівель	0

*Таблиця 1*

Крім того, до напрямків Мінрегіону належить реформа житлово-комунального господарства. У травні 2019 р. набув чинності Закон України «Про житлово-комунальні послуги» від 07.06.2018 №2189-VIII, який передбачає: «регулювання відносини, що виникають у процесі надання споживачам послуг з управління багатоквартирним будинком, постачання теплової енергії, постачання гарячої води, централізованого водопостачання, централізованого водовідведення та поводження з побутовими відходами, а також відносини, що виникають у процесі надання послуг з постачання та розподілу електричної енергії і природного газу споживачам у житлових, садибних, садових, дачних будинках» [54]. Ми вже згадували, що лише для цього напрямку міністерства в 2019 р. була затверджена офіційна комунікаційна стратегія, мета якої «широке інформування населення про використання можливостей реформи ЖКГ України та формування відповідального ставлення до ЖКП, управління власним будинком та впровадження енергоефективних заходів» [55]. Однак дослідити ефективність впровадження даної стратегії станом на зараз складно, оскільки в 2020 р. міністр Мінрегіону змінився і підхід до роботи теж.

Із вищезгаданим напрямом пов'язана ще одна сфера, якою займається міністерство, а саме: енергоефективність у житлових та суспільних будівлях. Аналізуючи роботу міністерства та уряду в цілому, ми також можемо зробити висновок, що комплексне бачення щодо цієї сфери відсутнє. Це доводить і ситуація, яка складається з питань тарифів протягом останніх років. Взимку ціни на комунальні послуги закономірно стають вищими і єдиний, на нашу думку, раціональний спосіб вирішити цю проблему – це інвестувати в енергоефективність (утеплення будівель, зокрема багатоквартирних будинків, встановлення індивідуальних теплових пунктів, модернізація труб теплопостачання тощо). Комплекс таких заходів у довгостроковій перспективі допоможе зменшити ціни на комунальні послуги для споживачів до 40%, про що говорить низка досліджень. Для проведення таких заходів в Україні в 2017 р. створили Фонд енергоефективності, який функціонує при Мінрегіоні. Однак, наприклад, минулого року на роботу фонду в Держбюджеті на 2021 р. заклали лише 100 млн грн, що є об'єктивно мало для того, щоб установа допомагала здійснювати багатоквартирним будинкам з ОСББ енергоефективні заходи. Лише цього року у бюджет на 2022 р. заклали більш реалістичну суму для функціонування фонду у розмірі 2,5 млрд грн. Але проблема полягає не тільки у відсутності належного фінансування, але й у відсутності інформаційної політики в цьому напрямку. Далеко не всі категорії населення розуміють, що таке заходи з енергоефективності, чому вони потрібні і як це допоможе знизити ціни в платіжках на комунальні послуги, адже замість того уряд намагається вирішити проблему короткостроково, встановивши фіксовану ціну на газ чи підписавши Меморандум про непідвищення цін на тарифи з представниками ОМС. Як наслідок, проблема нікуди не зникає і кожного року знову актуальна в холодний сезон. Це ще раз доводить, що в діяльності ЦОВВ відсутній підхід до стратегічного управління і не надається належна увага його інформаційно-комунікативній складовій.

Отже, можемо зробити висновок, що інформаційно-комунікативна підтримка реформ має здійснюватися відповідно до комунікаційної стратегії,

адже тільки так можна забезпечити успішність реалізації реформи. Така стратегія має, на нашу думку, включати:

- аналіз можливостей (аналіз цільових аудиторій, визначення оптимальних каналів комунікації тощо);
- забезпечення аналітичної частини (визначити суть, мету реформу, її вплив на суспільство, сильні та слабкі сторони тощо);
- формування меседж боку та бренду реформи (формування ключових меседжів для різних аудиторій, візуальна складова тощо);
- створення плану комунікаційної діяльності впровадження реформи (співпраця зі ЗМІ, зовнішня реклама, різний формат зустрічей зі стейкхолдерами, використання інструментів соціальних мереж тощо);
- створення контент-плану, що передбачає собою наперед підготовлені інформаційні матеріали, які можна розміщувати на зовнішніх носіях, публікувати в соціальних мережах, показувати на телебаченні тощо).

Крім того, ми вже згадували, що важливим аспектом інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління є сегментація цільових аудиторій за віковими групами, інтересами, географічним місцем проживання тощо. Це важливо робити і під час реалізації реформ, адже такий розподіл суспільства на різні категорії дозволяє визначити потреби й соціально-психологічні особливості окремих цільових аудиторій і вже, відштовхуючись від цього, формувати ключові меседжі реформи.

Наприклад, комунікація про переваги реформи децентралізації має відрізнятися для умовно мешканця міста Львова та мешканця села, яке знаходиться далеко від міста. У першому випадку краще наголошувати на тому, що міста отримає більше фінансових можливостей для розвитку, у другому – на доступності якісних медичних чи адміністративних послуг, яких, зазвичай, до реформи в українських селах не було.

Загалом, інформаційно-комунікативна складова у підтримці реформ виконує такі функції: інформування цільових аудиторій про хід та зміни у реформі; формування зацікавлення суспільних груп до процесу реформи

(підняття в публічному просторі важливих для конкретних цільових аудиторій проблем, створення майданчику для дискусії); спонукання цільових груп до активної участі в реалізації реформи, зокрема за допомогою зворотного зв'язку; формування позитивного ставлення з боку суспільства до проведених міністерством реформ тощо.

Отже, проаналізувавши інформаційно-комунікативну підтримку реформ Мінрегіону, ми ще раз переконались у відсутності стратегічного підходу до даної сфери діяльності ЦОВВ. Як результат, Мінрегіону та іншим центральним органам виконавчої влади України необхідно розробити оптимальну модель інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління, адже її наявність та використання безпосередньо впливає на розуміння населенням тих чи інших рішень влади, формує довіру суспільства до державних інституцій, а також забезпечує кращу координацію між структурними підрозділами міністерства, що, у свою чергу, впливає і на успішність реалізації реформ.

### **3.3. Оптимальна модель інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління**

У попередніх підрозділах ми згадували, що МПП вже намагалось розробити модель державної системи стратегічних комунікацій, проте, на нашу думку, вона є не досконалою, оскільки розроблена на основі підходів, запропонованих у НАТО, стратегічні комунікації якого передусім орієнтуються на воєнно-політичну сферу. Такий підхід не дає можливості забезпечити ефективність інформаційно-комунікативної складової в міністерствах, оскільки не виконує одного з ключових завдань: не забезпечує сегментацію цільових аудиторій та використання ефективних інструментів для взаємодії з ними. Варто також зазначити, що інформаційно-комунікативна складова стратегічного управління в центральних органах виконавчої влади виконує низку функцій, зокрема:

- стратегічну, яка на основі розроблених цілей забезпечує формування та реалізацію комунікаційної діяльності міністерств в короткостроковій та довгостроковій перспективі;
- координаційну, що передбачає координацію в комунікаційній діяльності між всіма підрозділами міністерства;
- інституційну, яка характеризується забезпеченням взаємодії між різними групами цільових аудиторій, стейкхолдерами;
- прогностичну, що передбачає здійснення аналізу та визначення позитивних чи негативних наслідків від впровадження тих чи інших політичних рішень та їхнього впливу на цільові аудиторії.

Для ефективного застосування інформаційно-комунікативної складової в діяльності ЦОВВ необхідно створити профільний підрозділ, який би займався саме стратегічними комунікаціями і виконував координуючі функції. У центральних органах виконавчої влади України, зокрема в Мінрегіоні, є профільні підрозділи у сфері комунікацій, проте переважно їхня діяльність обмежується співпрацею зі ЗМІ та виконанням функцій прес-служби, тоді як даний підрозділ повинен більше звертати увагу на координаційний та стратегічний аспекти і займатися аналізом ухвалених міністерством рішень. Найкраще, на нашу думку, такий підрозділ створювати в межах підрозділу, що займається стратегічним управлінням в цілому, адже це дасть можливість краще планувати роботу. Також можна взяти до уваги досвід Естонії, яка створила окреме комунікаційне бюро.

Як ми вже зазначали, хоч в Мінрегіоні є профільні підрозділи в сфері комунікацій: експертна група цифрової трансформації та стратегічних комунікацій і Відділ взаємодії із засобами масової трансформації, проте між ними немає чіткого розмежування функцій. Тож, на нашу думку, для того щоб їх чітко розмежувати, потрібно визначити завдання для кожного та закріпити їх у положеннях про структурні підрозділи. Серед завдань структурного підрозділу з питань стратегічних комунікацій можна виділити: координацію між підрозділами щодо комунікаційної та аналітичної взаємодії; аналіз впливу

реалізованих рішень влади на цільові аудиторії; стратегічне планування інформаційно-комунікативної діяльності відповідно до цілей міністерства; налагодження взаємодії з цільовими групами суспільства, формування ключових меседжів та визначення каналів комунікації; організація роботи з стейкхолдерами тощо.

На основі аналізу теоретичного обґрунтування стратегічного управління і його інформаційно-комунікативної складової та міжнародного досвіду ми розробили *план щодо впровадження інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в міністерствах*, який в перспективі може допомогти ефективніше реалізовувати ті чи інші рішення. Він передбачає такі частини:

- проведення комплексного аналізу діяльності міністерства. А саме: визначення теперішнього стану та перспектив впроваджуваних рішень, напрямків діяльності міністерства щодо здійснення інформаційно-комунікативної діяльності;
- опитування зацікавлених сторін про рівень обізнаності та сприйняття діяльності міністерства, адже це є важливим елементом формування будь-якої стратегії. Для реалізації інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління важливо розуміти суспільні настрої, рівень зацікавленості та обізнаності серед людей щодо діяльності, яку реалізує відповідне міністерство;
- сегментація цільових аудиторій та визначення зацікавлених сторін. Як ми вже неодноразово зазначали, комунікаційні повідомлення апріорі не можуть бути однакові для всіх категорій суспільства. А тому необхідно сегментувати цільові аудиторії за віком, інтересами, соціальним становищем тощо. Це допоможе визначити ступінь зацікавленості населення політикою міністерства та ефективно реалізовувати комунікаційні стратегії;
- формування меседжів для цільових аудиторій. Комунікаційні повідомлення мають будуватись відповідно до цілей стратегічного

плану, а також важливо, щоб вони обов'язково враховували інтереси та потреби відповідних груп. Так, кожна категорія суспільства має свої особливості, а тому потрібно формувати окремі меседж-бокси, орієнтуючись на ці особливості. Якщо міністерство займається одночасно декількома сферами державної політики, як це є в Мінрегіоні, то доцільно сегментувати аудиторії для кожного з напрямків, враховуючи їх спільні особливості;

- визначення оптимальних каналів комунікації та інших інструментів взаємодії з цільовою аудиторією. Варто зауважити, що це повинно відбуватись після сегментації цільової аудиторії. Для кожної з груп варто обрати найбільш доступні інструменти донесення основних меседжів (наприклад, для молоді це можуть бути соціальні мережі, тоді як для людей середнього віку зовнішня реклама та телебачення);
- розробка та впровадження інформаційно-комунікативного плану сформованого відповідно до особливостей та потреб цільової аудиторії;
- проведення періодичного моніторингу визначення результативності тих чи інших рішень. Це важливо робити, оскільки стратегічні комунікації за своєю суттю дуже динамічні. Інтереси, потреби цільових груп можуть змінюватись, а тому в разі необхідності потрібно коригувати ключові меседжі та постійно слідкувати за негативними чи позитивними наслідками реалізації рішень влади.

Інформаційно-комунікативну складову стратегічного управління міністерства можна поділити на дві ключові складові: внутрішню комунікацію, яка включає комунікацію між структурними підрозділами, роботу керівництва, формування іміджу самої установи тощо, та зовнішню комунікацію або іншими словами «комунікацію напрямків», якими займається міністерство. Власне в цьому і полягає специфіка даної складової, адже вона потребує формування комплексного механізму взаємодії.

Ми розробили оптимальну модель інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління для налагодження комплексного

функціонування роботи міністерства в даній сфері (див. Рис. 4). Розробляючи її, ми передусім орієнтувались на особливості інформаційно-комунікативної діяльності Мінрегіону, проте вона може бути застосована й до інших міністерств, оскільки включає в себе загальні аспекти стратегічної комунікаційної діяльності ЦОВВ. На нашу думку, така модель здатна найбільш ефективно забезпечити взаємодію між різними підрозділами, які здійснюють інформаційно-комунікативні функції, та визначити їх місце у загальній структурі комунікацій. Крім того, відповідний підхід вирішує низку проблем пов'язаних з розмиттям функцій між Відділом взаємодії із засобами масової інформації та структурним підрозділом з питань стратегічних комунікацій Мінрегіону.

Щоб визначити життєздатність цієї моделі, спробуємо застосувати її для Міністерства розвитку громад та територій України. Аналіз стану комунікаційної діяльності цього міністерства, який ми провели в попередніх підрозділах, засвідчив відсутність системного підходу до формування та застосування інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління. Так, діяльність Мінрегіону характеризується хаотичністю та різносторонністю впроваджуваних напрямків, а відтак передбачає формування нового підходу до здійснення комунікаційної діяльності.

У цьому контексті також нагадаємо, що однією з переваг Мінрегіону є те, що в його складі вже створено Експертну групу стратегічних комунікацій. Проте, як ми вже зазначали, функції експертної групи є доволі розмитими і переплітаються з функціями Відділу співпраці зі ЗМІ. Тому, на нашу думку ефективніше створювати окремий структурний підрозділ з питань стратегічних комунікацій, а в нього вже включити різні напрямки діяльності, як це зазначено на прикладі схематичної моделі. Також, накладаючи дану модель на діяльність Мінрегіону, можемо сказати, що керівництво, яке виконує загальну координуючу функцію, має здійснювати керівник міністерства. Роль міністра тут є важливою, оскільки, зазвичай, він бере участь у процесі ухвалення стратегічних рішень.



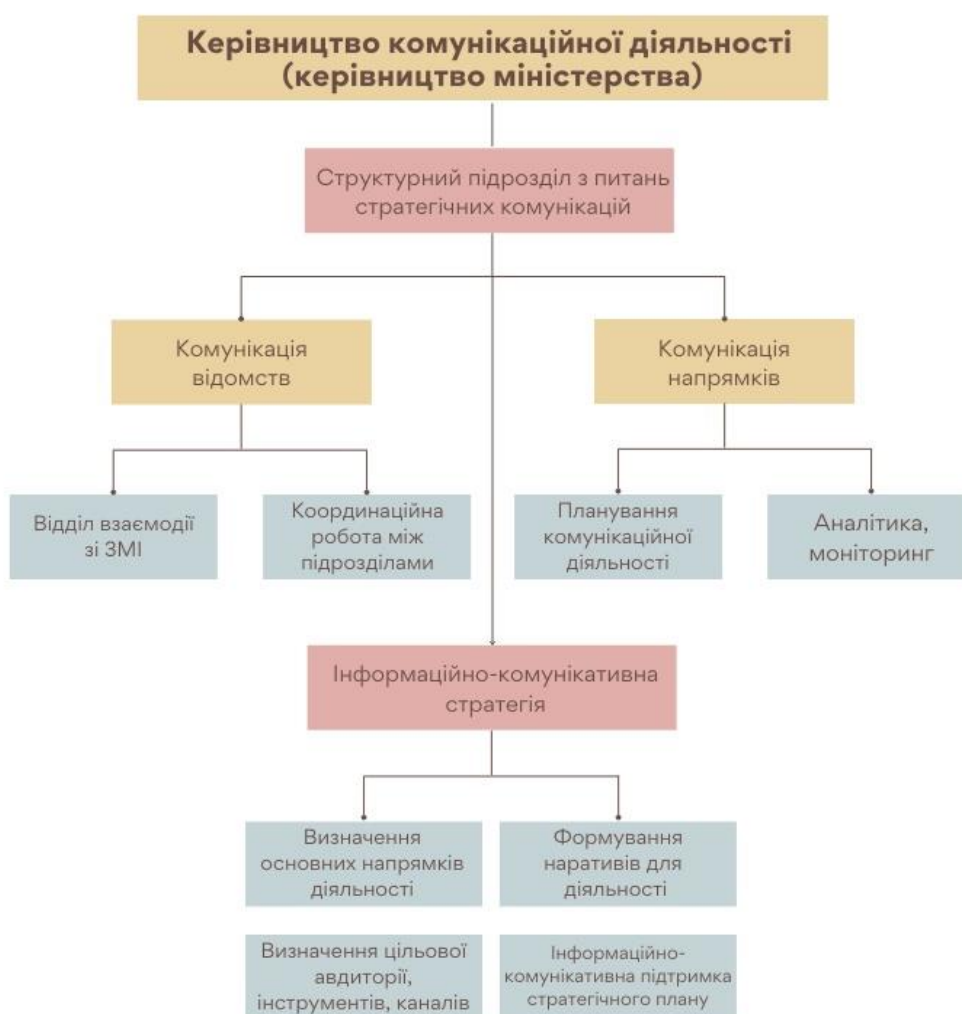


Рис. 5

*Зроблений автором самостійно на основі запропонованого нами підходу до формування інформаційно-комунікативної складової в діяльності ЦОБВ*

Відділ з питань стратегічних комунікацій повинен формувати стратегічний план усієї інформаційно-комунікативної діяльності міністерства. Крім того, даний структурний відділ ми розділили на ще два підрозділи: комунікацію відомств та комунікацію напрямків міністерства, адже стратегічне управління передбачає собою як роботу з внутрішнім життям організації, так і зі зовнішнім середовищем. Підрозділ «комунікація відомств» має виконувати координуючу функцію між самими відділами міністерства, а

також організаційну (співпраця зі ЗМІ, встановлення контакту зі стейкхолдерами, організація різних подій тощо), тоді як підрозділ «комунікація напрямків» має включати в себе більш аналітичні функції (аналіз діяльності міністерства, моніторинг, розробка інформаційно-комунікативних стратегій для окремих напрямків, яких в Мінрегіону чимало). Ми не просто так вирішили виділити саме два таких підрозділи, оскільки вважаємо, що для ефективнішої реалізації інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління варто розділяти операційні та організаційні функції від тих, які стосуються аналітики та стратегічного планування.

Як ми вже зауважили, інформаційно-комунікативну стратегію повинен розробляти відділ з питань стратегічних комунікацій в цілому, включаючи і керівництво відомства. Для міністерства критично важливо мати єдину комунікаційну стратегію, де проаналізовані всі аудиторії, продумані інструменти, за якими з ними можна співпрацювати, розроблені цілі, довгострокові та короткострокові плани тощо, щоб розуміти куди саме міністерство рухається. А тому в цей процес мають бути залучені всі представники міністерства. Водночас відповідні стратегії для окремих напрямків може розробляти підрозділ з питань комунікації напрямків, який, у свою чергу, при формуванні даних стратегій буде відштовхуватись від загальної.

Відтак ми вважаємо, що як Міністерство розвитку громад та територій України, так і інші міністерства можуть використовувати цю модель інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління, оскільки вона покликана систематизувати роботу міністерств у сфері інформаційно-комунікативної діяльності та допомогти краще формувати комунікаційний план для реалізації державних рішень. Ми також виділили низку рекомендацій для Мінрегіону, які допоможуть впровадити таку або ж схожу модель, серед них:

- розробка та затвердження основоположних стратегічних документів для впровадження моделі інформаційно-комунікативної складової

стратегічного управління. Нормативно-правова база в Україні щодо сфери стратегічного управління справді слабкорозвинута і цей реалізація цього пункту багато в чому залежить від законодавчих органів. Проте міністерству нічого не заважає розробити та офіційно затвердити комунікаційну стратегію, яка включатиме в себе цілі та плани відомства, бренд-бук міністерства тощо. Крім цього, варто розробити та затвердити Наказом міністерства комунікаційний середньостроковий план на 2022-2025 рр. Бо стратегія – це більше про місію та візію міністерства в глобальному масштабі, тоді як план допомагає виконувати поточні завдання, які постають перед відомством;

- забезпечити взаємодію між профільними структурними та комунікаційними підрозділами. Це можна зробити за допомогою затвердження відповідного Наказу щодо сприяння належній комунікаційній діяльності міністерства;
- забезпечити чітке розмежування функцій між Експертною групою з питань стратегічних комунікацій та Відділом взаємодії зі ЗМІ шляхом перегляду та внесення змін до Положень про даний відділ.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження зроблено такі висновки:

1. Проаналізовано сутність та основні підходи до концептуалізації стратегічного управління. Стратегічне управління – такий тип управління, який забезпечує організації успішне виживання в умовах середовища, яке швидко змінюється, у довгостроковій перспективі. Існують такі підходи до концептуалізації стратегічного управління: класичний, еволюційний, процесний, системний. Загалом у стратегічному управлінні існує декілька напрямків, які по-різному розставляють дослідні акценти, виділяють методологічні пріоритети і були популярними на певних етапах розвитку стратегічного управління. Такі напрями називають школами стратегічного управління, серед них виділяють: школу дизайну, школу планування, школу позиціонування, школу підприємництва, когнітивну школу, школу навчання, школу влади, школу культури, школу зовнішнього середовища, школу конфігурації. Зміна однієї школи на іншу не означала, що попередні ідеї вже були не актуальними, навпаки, в подальшому вони просто доповнювали один одного. І на сучасному етапі дослідження стратегічного управління продовжують розвиватись, оскільки це доволі молоде поняття.

2. Визначено особливості стратегічного управління в центральних органах виконавчої влади. Стратегічне управління виступає невід'ємною складовою в формуванні та реалізації державної політики і є важливим в контексті належного функціонування органів державної влади, зокрема центральних органів виконавчої влади. Крім цього, процес стратегічного управління в діяльності органів державної влади, на відміну від інших сфер, має низку особливостей, а саме: процес стратегічного управління є безперервним і являє собою своєрідну систему; відрізняється певною складністю, враховуючи масштаб країн та структуру державного апарату; повинне забезпечувати раціональність, ефективність та оптимальність прийняття рішень на всіх рівнях державного управління; має бути спрямоване на забезпечення конкретних результатів та стабілізаційних механізмів; органи

державної влади, реалізуючи стратегічне управління, повинні адаптуватись до дуже різного роду зовнішніх змін (соціальні, економічні, політичні умови тощо, тобто ринок набагато ширший); стратегічне управління в органах державної влади є більш чітким та регламентованим, оскільки його розробка та реалізація обмежена законодавством держави.

3. Проаналізовано історичні особливості інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в центральних органах виконавчої влади. Інформаційно-комунікативна складова стратегічного управління в діяльності органів державної влади – це системна комунікація, яка використовуються для збереження або заміни існуючого дискурсу щодо тих чи інших суспільних питань, проблем, важливих як для суб'єктів таких комунікацій (держави), так і для цільової аудиторії (наприклад, різних категорій суспільства), на яку вони направлена. Дана складова в центральних органах виконавчої влади передусім почала досліджуватись і використовуватись в Міністерстві оборони США. Так, концепція стратегічних комунікацій нашла своє застосування у воєнно-політичній сфері, тоді як у подальшому експерти зрозуміли, що вона може бути успішно адаптована й в інших галузях державного управління. Ми також виділили основні принципи інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в діяльності органів державної влади, серед них: принцип доступності, принцип довіри, принцип контексту, принцип ціннісного підходу, принцип конкретно-історичного підходу та принцип безперервності та послідовності, принцип узгодженості тощо.

4. Проаналізовано міжнародний та український досвід формування та застосування інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в діяльності центральних органів виконавчої влади. Міжнародний досвід показує, що ця сфера поки знаходиться на етапі розвитку та осмислення. Водночас не існує якоїсь універсальної моделі комунікативної політики, яка б підійшла кожній державі чи міжнародній організації, проте досвід США, ЄС, таких країн-сусідів як Естонія дає можливість Україні

переймати практичний досвід і формувати свій підхід до інформаційно-комунікативної складової в стратегічному управлінні органів державної влади.

Аналізуючи досвід України щодо застосування інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в центральних органах виконавчої влади, ми побачили, що лише в близько 30% міністерствах існують окремі підрозділи з питань стратегічних комунікацій, тоді як нормативно-правова база для ефективної реалізації даної сфери є недостатньою. Зокрема, це зумовлено тим, що в українській владі недостатньо попереднього досвіду в цій галузі. Відтак існує необхідність розробки та застосування комплексного підходу до інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління в органах державної влади, вдосконалення механізму комунікаційної координації між різними органами влади, зміна реакційних комунікацій на проактивні, підготовка профільних фахівців із питань стратегічних комунікацій тощо, тоді як формування єдиної оптимальної комунікаційної моделі та координаційної політики в центральних органах виконавчої влади є актуальним завданням для уряду України.

5. Розроблено оптимальну модель інформаційно-комунікативної складової в стратегічному управлінні центральних органів виконавчої влади (на прикладі Мінрегіону), яку можна переглянути на рис. 4. Ми вважаємо, що як Міністерство розвитку громад та територій України, так і інші міністерства можуть використовувати цю модель інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління, оскільки вона покликана систематизувати роботу міністерств у сфері комунікаційної діяльності та допомогти краще формувати комунікаційний план для реалізації державних рішень. Ми також виділили низку рекомендацій для Мінрегіону, які допоможуть запровадити цю або схожу модель, серед них: розробка та затвердження основоположних стратегічних документів для впровадження моделі інформаційно-комунікативної складової стратегічного управління; забезпечення взаємодії між профільними структурними та комунікаційними підрозділами; забезпечення чіткого розмежування функцій між Експертною групою з питань

стратегічних комунікацій та Відділом взаємодії зі ЗМІ шляхом перегляду та внесення змін до Положень про даний відділ.

Таким чином, ми досягли поставленої мети, а саме: розробили оптимальну модель інформаційно-комунікативної складової в стратегічному управлінні центральних органів виконавчої влади (на прикладі Мінрегіону).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: учебник. Санкт-Петербург: Питер Ком, 1999. 612 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління: підручник. Москва: Економіка, 1989. – 303 с.
3. Баровська А. В. Стратегічні комунікації: досвід НАТО. *Стратегічні пріоритети*. 2015. № 1. С. 147–152.
4. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування: навчальний посібник. Київ: Фондація Паусі, 2008. 138 с.
5. Богданов С. В. Стратегические коммуникации: концептуальные подходы и модели для государственного управления. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2017. № 61. С. 132-152.
6. Боловинцев Ю. А. Теоретико-методологические подходы к стратегическому планированию деятельности организаций. *Российское предпринимательство*. 2013. № 23. С. 74-80.
7. Бортейчук Р. Ю. Оптимізаційна роль стратегічного управління у діяльності органів державної влади України. *Демократичне врядування*. 2013. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2013\\_11\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_12) (дата звернення: 10.11.2021).
8. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: учебник. 3-е изд. Москва: Гардарики, 2003. 528 с.
9. Віханський О. Стратегічне управління: підручник, 2-ге видання перероблене і доповнене. Москва: Гардаріка, 1998. 296 с.
10. Волкова Ю. А. Комунікативна політика в системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. С. 37-43.
11. Г. Минцберг, Б. Апьстрэнд, Дж. Лэмпел. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. Москва, 2017. 330 с.
12. Джонс Дж. Методы проектирования. Москва : Мир, 2006. 278 с.



- 13.Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. Москва: Финпресс, 2001. 238 с.
- 14.Жариков И., Романов А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Тамбов, 2006. 80 с.
- 15.Зуб А. Стратегический менеджмент: учебник. Москва: Аспект Пресс, 2007. 432с.
- 16.Каркавин М. В. Концептуальные подходы к стратегическому управлению социально-экономическим развитием малых и средних городов. *Фундаментальные исследования*. 2011. № 8 (1). С. 219-222.
- 17.Кнорринг В. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов. Москва: НОРМА, 2001. 528 с.
- 18.Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Санкт-Петербург: Питер Ком, 2000. 896 с.
- 19.Олексенко В. О. Стратегічні аспекти вдосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності органів виконавчої влади України. *Вісник Львівського університету*. 2018. № 17. С. 224-228. URL: [http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/17\\_2018/34.pdf](http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/17_2018/34.pdf) (дата звернення: 11.11.2021).
- 20.Пелепейченко Л. М. Стратегічні комунікації силових структур України в сучасному соціальному контексті. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави*. 2017. № 1. С. 34–41.
- 21.Попова Т., В. Ліпкан. Стратегічні комунікації: словник. Київ: ФОП О. С. Ліпкан, 2016. 416 с.
- 22.Почепцов Г. Стратегические коммуникации: стратегические коммуникации в политике, бизнесе и государственном управлении. Київ: Альтерпрес, 2008. 216 с.
- 23.Райзберг Б., Лозовский Л., Стародубцева Е. Современный экономический словарь. Москва: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
- 24.Рачинський А. П. Стратегічне управління в контексті сучасних західноєвропейських підходів. *Філософія, методологія, теорія та історія державного управління*. 2009. №4. С. 12-20.

25. Романенко Є. О. Моделі комунікативної політики держави та інструментальне забезпечення взаємодії органів державної влади та громадськості. *Демократичне врядування*. 2014. №14. С. 20-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2014\\_14\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_11) (дата звернення: 11.11.2021).
26. Рубцов В. Державне управління та державні установи: навч. посіб. Київ: Університет «Україна», 2008. 440 с.
27. Сельський А. А. Засади впровадження та використання стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №13. С. 126-128. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/13\\_2013/32.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2013/32.pdf) (дата звернення: 10.11.2021).
28. Сельський А. А. Розвиток органів державної влади: стратегія та управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. № 3. С. 50-58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2012\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_3_9) (дата звернення: 10.11.2021).
29. Сивак Т. Б. Міжнародний досвід формування стратегічних комунікацій. *Механізми державного управління*. 2019. № 2. С. 81-86.
30. Слабкий Г. О. Комунікації у процесі впровадження та супроводу реформування. *Україна. Здоров'я нації*. 2012. № 2. С. 176–181.
31. Терещеня О. В. Стратегічні комунікації у науково-теоретичному дискурсі. *Комунікації і комунікаційні технології*. 2020. № 20. С. 116-121.
32. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов. Москва: Юнити, 1998. 603 с.
33. Фатхутдинов Р. Стратегический менеджмент: учебник. 7-е изд., испр. и доп. Москва: Дело, 2005. 448 с.
34. Цлаф В. Теоретико-методологические основы стратегического государственного управления: Учебное пособие. Самара: Самарский университет, 2018. 79 с.
35. Чайлд Дж. Управленческая стратегия, новая техника и процесс труда. Новая технология и организационные структуры. Москва: Экономика, 2003. 467 с.

36. Чандлер А. Стратегия и структура: разделы с истории промышленного производства. Москва: Прогресс, 2008. 511 с.
37. Швiндiна Г. О. Еволюцiя пiдходiв до iдентифiкацiї змiсту стратегiї. *Механiзм регулювання економiки*. 2016. № 3. С. 66-77.
38. Шклярук М. Г. Структура стратегiчних комунiкацiй у системi демократичного державного управлiння. *Державне управлiння: удосконалення та розвиток*. 2018. № 1. С. 82-86. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2017/20.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2017/20.pdf) (дата звернення: 11.11.2021).
39. Шклярук М. Г. Сучасний стан стратегiчних комунiкацiй у системi державного управлiння України. *Інвестицiї: практика та досвiд*. 2017. № 22. С. 82-86.
40. Бюджетний запит Мiнрегiону на 2020-2022. *Мiнiстерство розвитку громад i територiй.: веб-сайт*. URL: [https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/09/forma-275\\_2.pdf](https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/09/forma-275_2.pdf) (дата звернення: 13.11.2021).
41. Верховна Рада вiдхилила програму дiяльностi уряду. *DW: веб-сайт*. URL: <https://www.dw.com/uk/верховна-рада-вiдхилила-програму-дiяльностi-уряду/> (дата звернення: 13.11.2021)
42. Дослiдження «Вiдкритий Уряд» Офiсу ефективного регулювання». *BRDO: веб-сайт*. URL: <https://brdo.com.ua/doslidzhennya-vidkrytist-uryadu> (дата звернення: 13.11.2021).
43. Дослiдження «Реформи в Україні: експертна оцiнка». *Фонд Демократичнi iнiцiативи» iменi Iлька Кучерiва: веб-сайт*. URL: [https://dif.org.ua/article/reformi-v-ukraini-ekspertna-otsinka\\_2019\\_2020](https://dif.org.ua/article/reformi-v-ukraini-ekspertna-otsinka_2019_2020) (дата звернення: 13.11.2021).
44. Забезпечення конструктивного дiалогу мiж владою та суспiльством: матерiали наук.-практ. конф. Одеса: ОРiДУ НАДУ, 2016. 178 с.
45. Запровадження комунiкацiї органiв державної влади: зб. матерiалiв наук.-практ. конф. Київ: Фенiкс, 2016. 192 с.

- 46.Звіт про хід і результати виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України у 2019 році. *Кабінет Міністрів України: веб-сайт.* URL:<https://program.kmu.gov.ua/report/program-execution/2019#ukrainci-otrimuut-akisnikomunalni-poslugi> (дата звернення: 13.11.2021).
- 47.Конституція України від 28 черв. 1996 р. № 254 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 11.11.2021).
- 48.Мінрегіон спільно з ОДА посилить комунікацію з громадськістю щодо децентралізації. *Урядовий портал: веб-сайт.* URL:<https://www.kmu.gov.ua/news/minregion-spilno-z-oda-posilit-komunikaciyu-z-gromadskistyuh-shchodo-decentralizaciyi> (дата звернення: 13.11.2021).
- 49.МІП: Стартувала загальнонаціональна комунікаційна кампанія щодо підтримки реформи децентралізації влади в Україні. *Міністерство інформаційної політики: веб-сайт.* URL:<https://mkip.gov.ua/news/561.html> (дата звернення: 13.11.2021).
- 50.Місія та цінності. *Міністерства розвитку громад та територій України: веб-сайт.* URL: <https://www.minregion.gov.ua/about/misiya-ta-tsinnosti/> (дата звернення: 13.11.2021).
- 51.Офіс підтримки реформ Мінрегіону. *Міністерство розвитку громад і територій.: веб-сайт.* URL: <https://www.minregion.gov.ua/about/ofis-pidtrymky-reform-minregionu/>. (дата звернення: 13.11.2021).
- 52.Побудова системи державних стратегічних комунікацій. *Міністерство інформаційної політики України: веб-сайт.* 2017. URL:[https://mkip.gov.ua/files/documents/Stratcom\\_Report\\_2016\\_UKR\\_updated.pdf](https://mkip.gov.ua/files/documents/Stratcom_Report_2016_UKR_updated.pdf) (дата звернення: 11.11.2021).
- 53.Положення про Міністерство розвитку громад та територій України: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 30 квіт. 2014 р. N 197. URL: <https://www.minregion.gov.ua/about/about-min/polozhennya-pro->

- ministerstvo-rozvitkugromad-ta-teritoriy-ukrayini/ (дата звернення: 13.11.2021).
54. Про житлово-комунальні послуги: Закон України від 07 черв. 2018 р. №2189-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text> (дата звернення: 13.11.2021).
55. Про затвердження Комунікаційної стратегії з роз'яснення реформи житлово-комунального господарства України та Плану заходів на 2020 рік щодо реалізації Комунікаційної стратегії з роз'яснення реформи житлово-комунального господарства України: Наказ Міністерства розвитку громад і територій від 27 груд. 2019 р. № 336 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN058843> (дата звернення: 13.11.2021).
56. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова КМУ від 03 бер. 2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення: 11.11.2021).
57. Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України: Постанова КМУ від 12 черв. 2020 р. № 471. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-programi-diyalnosti-kabinetu-ministriv-t120620> (дата звернення: 13.11.2021).
58. Про затвердження середньострокового плану діяльності Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства: Наказ Міністерства розвитку громад і територій від 29 серп. 2019 р. № 204. URL: <https://www.minregion.gov.ua/legislation/pro-zatverdzhennya-planu-diyalnosti-ministerstva-regionalnogo-rozvytku-budivnyctva-ta-zhytlovo-komunalnogo-gospodarstva-ukrayiny-na-serednostrokovuj-period-do-2022-roku/> (дата звернення: 13.11.2021).
59. Про прогнозування та розроблення програм соціально-економічного розвитку України: Закон України від 23 бер. 2000 р. № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> (дата звернення 11.11.2021).

60. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України»: Указ Президента України від 24 вер. 2015 р. № 555/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555/2015> (дата звернення: 11.11.2021)
61. Про схвалення Бюджетної декларації на 2022-2024 роки: Постанова КМУ від 31 трав. 2021 р. № 528. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/proshvalennya-byudzhetnoyi-deklaraciyi-na-20222024-t310521> (дата звернення: 11.11.2021).
62. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17 бер. 2011 р. № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17> (дата звернення 11.11.2021).
63. Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 11.11.2021).
64. Структура міністерства. *Міністерстві культури та інформаційної політики: веб-сайт*. URL: <https://www.minregion.gov.ua/about/structure/> (дата звернення: 13.11.2021).
65. Уряд виділив кошти на рекламу вакцинації. *Урядовий портал: веб-сайт*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-vidiliv-koshti-na-reklamu-vakcinaciyi> (дата звернення: 11.11.2021).
66. Центр Стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки при *Міністерстві культури та інформаційної політики: веб-сайт*. URL: <https://mkip.gov.ua/content/centr-strategichnih-komunikacij-ta-informaciynoi-bezpeki-pri-ministerstvi-kulturi-ta-informaciynoi-politiki.html> (дата звернення: 11.11.2021).
67. Еволюція стратегічного менеджмента. *Jobgrade: веб-сайт*. URL: <https://www.jobgrade.ru/2013/01/20/эволюция-стратегического-менеджмент/> (дата звернення: 10.11.2021).
68. Brooks R. Confessions of a Strategic Communicator: Tales from Inside the Pentagon's Message Machine. *Foreign Policy*. 2012. URL:

- <http://foreignpolicy.com/2012/12/06/confessions-of-a-strategic-communicator/> (дата звернення 11.11.2021).
- 69.Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962. 465 p.
- 70.Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm. Irwin : Chicago, 2007. 570 p.
- 71.EU strategic communication with the Arab world. *European Parliament's website*. 2016. URL: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/581997/EPRS\\_BRI\(016\)581997\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/581997/EPRS_BRI(016)581997_EN.pdf) (дата звернення 11.11.2021).
- 72.Paul C. Strategic Communication: origins, concept, and current debates. PRAEGER, 2011. 240 p
- 73.Schendel D., Hatter D. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline, 1972. 371 p.

## ДОДАТКИ

Додаток А. Рейтинг міністерств за результатами дослідження  
«Відкритий уряд» [42]

