

УДК 659.2:35

**В. Загорський,  
С. Ганущин**

**МОДЕЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У СФЕРІ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ:  
СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ**

Здійснено структурно-функціональний аналіз комунікацій в системі публічного управління та адміністрування. На основі цього сформовано теоретичну модель ефективної комунікації, яка системно узгоджує комплекси комунікаційних горизонтальних – вертикальних, внутрішніх – зовнішніх, формальних – неформальних взаємодій суб’єктів суспільного простору (органів президентської, законодавчої, виконавчої, судової влади на центральному, регіональному та місцевому рівнях, органів місцевого самоврядування; інституцій громадянського суспільства; факторів впливу зовнішнього середовища) на суспільному, публічно-управлінському, внутрішньо-управлінському, зовнішньо-управлінському комунікаційному рівнях у процесах передачі, обміну та продукування інформації, інформаційного спонукання до дії та формування свідомості.

**Ключові слова:** публічне управління та адміністрування, комунікація, класифікація комунікацій, система комунікацій, структурно-функціональний аналіз, теоретична модель ефективної комунікації.

Реформування системи державного управління в напрямку побудови “ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури публічної адміністрації із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (е-урядування), яка здатна виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики [1] актуалізує питання розвитку комунікацій у сфері публічного управління та адміністрування. “За умов зміни управлінської парадигми з інформаційної на комунікативну, здійснення низки заходів щодо реалізації нової – комунікативної політики влада зможе скоротити дистанцію між інституціями владними та громадянського суспільства і досягти повної суспільної злагоди та взаєморозуміння” [2].

Метою статті є побудова на основі структурно-функціонального аналізу комунікативних взаємодій суспільних суб’єктів теоретичної моделі забезпечення ефективних комунікацій у сфері публічного управління й адміністрування в Україні.

Дослідження комунікаційного аспекту діяльності владних установ доцільно розпочати з аналізу підходів у різних школах управління, оскільки за останні десятиліття ці підходи певною мірою реалізовані в діяльності органів публічної влади. Основними з них є “школа наукового управління” або “школа класичного менеджменту” (Ф. Тейлор, А. Файоль, Л. Гьютік, Л. Урвік), “школа людських стосунків” (Е. Мейо, М. Фоллет, Ф. Ротлісбергер, Ч. Барнард, Г. Саймон, Ф. Герцберг, Р. Лікерт, Д. Макгрегор) та “школа соціальних систем” (Т. Парсонс, Р. Мертон, Ч. Барнард). Значним є доробок таких зарубіжних дослідників, як С. Блек, В. Вівер, Д. Доті, Г. Лассуелл, Ш. Харрісон, К. Шеннон.

Значну увагу питанням побудови ефективних комунікацій у сфері публічного управління й адміністрування в Україні за останній період часу приділяють вітчизняні дослідники, зокрема В. Бакуменко, І. Василенко, І. Грицяк, Т. Джига, Е. Драчов, В. Князєв, В. Куйбіда, Ю. Петрунін, Т. Поленов, О. Попроцький, Г. Почепцов, А. Серант, С. Соловійов, В. Токовенко, К. Тригуб, С. Чукут.

Структурно-функціональний аналіз системи комунікацій в публічному управлінні з метою формування теоретичної (ідеальної) моделі ефективних комунікацій доречно розпочати з первинного, низового рівня – організації, установи органу влади. Розглянувши її комунікаційну систему (внутрішні та зовнішні комунікації), ми виходимо на середній рівень – вертикальних комунікативних взаємозв'язків установ органів управління в галузі та гілці влади, а через їх горизонтальні зв'язки проєктуюмо систему комунікації органів публічної влади на регіональному та центральному рівнях управління.

Для побудови теоретичної моделі забезпечення ефективної комунікації в системі державного управління необхідне здійснення адаптації класичних теорій комунікації та сучасних наукових підходів до комунікаційних взаємодій в предметній площині публічного управління й адміністрування, як системного утворення, що має багаторівневу структуру та змістовне наповнення інформаційно-спонукальних взаємодій між суб'єктами різних ієрархічних рівнів та різноманітних видів влади, направлених на передачу інформації, обмін інформацією, спонукання до діяльності у відповідності до змісту інформаційного посилу, продукування інформації в процесі взаємного обміну, формування індивідуальної й колективної свідомості та відповідних дій суспільних суб'єктів засобами різних влад комунікативного середовища. При цьому необхідно враховувати багаторівневу структуру, яка обумовлена наявністю суб'єктів різних ієрархічних рівнів та видів влади. Внаслідок цього в моделі необхідно відобразити комунікаційні взаємодії принаймні на чотирьох рівнях, а саме: на суспільному, як забезпечення реалізації функцій державного управління як одного із різновидів влади, в системі та шляхом використання засобів мережевого суспільства (медіаполітика), непрограмованих комунікаційних мереж; на публічно-управлінському, “як забезпечення інформаційного обслуговування органів державної влади й органів місцевого самоврядування” [3]; на внутрішньо-управлінському, як внутрішньої складової державно-управлінського процесу забезпечення комплексу ефективних комунікацій в органі публічної влади та у владній вертикалі загалом; на зовнішньо-управлінському як процесу забезпечення комплексу комунікацій з громадянами й інститутами громадянського суспільства.

У своїй сукупності зазначені чотири аспекти формують зміст і предметність комунікативної політики держави, яка “має забезпечити створення розвинутих інституціалізованих комунікацій між владою та громадянами, на принципово нових засадах – рівній партнерській взаємодії” [4].

Залежно від основних методологічних принципів тієї чи іншої школи управління, вибудовується відповідна їм система комунікацій. Внаслідок аналізу підходів “школи наукового управління”, “школи людських стосунків”, “школи соціальних систем” можна порівняти принципи побудови комунікацій (табл. 1).

Таблиця 1

## Порівняння принципів побудови комунікацій

Аспекти аналізу	Школа наукового управління	Школа людських стосунків	Школа соціальних систем
Ціль комунікації	Передача наказів, регламентів, стандартів, контрольної та оціночної інформації	Забезпечення горизонтальних взаємодій, за діяння персоналу в процесі прийняття рішень, забезпечення самореалізації та само-ідентифікації індивідів	Спонування до дії; засіб координації та контролю; інформаційне забезпечення прийняття рішень; регулювання міжособистісних відносин; забезпечення адаптації організації до змін довкілля
Переважна направленість комунікативних потоків	Вертикальні, горизонтальні на рівні керівництва, штабного управління; елементи горизонтальних комунікацій (делегування повноважень і відповідальності)	Горизонтальні (в групі і між підрозділами)	Вертикальні, горизонтальні в організації; зовнішні комунікації
Значимість комунікацій	Відносно невелика, важливі комунікації по вертикалі (від керівника до підлеглого: прямий і зворотній потоки)	Велика значимість горизонтальних комунікацій між індивідами одного рівня. Вертикальні комунікації важливі для передачі інформації про потреби персоналу	Велика значимість, оскільки є невід'ємною складовою функціонування системи, внаслідок забезпечення взаємозв'язків
Ситуації, адекватні до застосування принципів	Стандартні задачі, що потребують швидкого і чіткого вирішення	Нестандартні задачі, що потребують творчого підходу	Задачі, вирішення яких необхідно узгоджувати зі швидкими змінами довкілля

Загальновідомим є факт того, що керівник переважну частину свого робочого часу витрачає на комунікації, а тому управління, по суті, є управлінням комунікаціями. Отже, в загальних рисах розглянемо цей процес в органі влади. Менеджер, за влучним висловом П. Друкера, “скеровує і організовує людей на виконання завдань, але не більше того. Його єдиним інструментом є письмове чи усне слово або мова цифр. Незалежно від того, чи пов’язана робота менеджера з технікою, розрахунковими операціями чи продажем продукції, ефективність менеджера залежить від його здібності говорити і писати. Йому потрібне мистецтво доводити свої думки до свідомості інших людей” [5]. На інший аспект управління звернув увагу Л. Якокка, зауваживши, що “призначення в якості керівника – це спонукати до діяльності інших людей, якщо він не вміє це робити, він не на своєму місці” [6]. Отже, не заглиблюючись у цю проблему, зробимо перше узагальнення

щодо побудови ефективних комунікацій: необхідність належних керівників на всіх рівнях публічного управління.

Загалом, модель комунікацій органу влади можна представити у формі комплексу інформаційних потоків директивних, аналітичних, іміджевих та інших даних, що проходячи по формальних і неформальних вертикальних і горизонтальних каналах організації від відправника до отримувача, інтегрують діяльність із виконання функцій управління (табл. 2).

**Таблиця 2**

**Концептуальна модель комунікацій органу влади**

Типи комунікативних потоків	Напрямок потоків		Зміст / форма інформації	Структури (суб'єкти) комунікативної взаємодії	
Внутрішні (формальні, неформальні)	Вертикальні	висхідні	директивна (регламентуюча) аналітична оціночна звітна узгодження PR маркетингова	структурні підрозділи організації, установи вертикалі влади	
		низхідні			
	Горизонтальні	у відділах			
між відділами					
Зовнішні (формальні, неформальні)	Вертикальні	висхідні			структурні підрозділи організації, установи різних гілок влади, інституцій громадянського суспільства
		низхідні			
	Горизонтальні	у відділах			
		між відділами			

Для забезпечення ефективності управління формальними комунікаціями необхідна інформаційна мережа, яка з мінімальними спотвореннями забезпечує двосторонній зв'язок. Вона може бути побудована на принципах Ч. Барнарда, а саме: канали зв'язку мають бути точно визначені та добре відомі всім членам організації; для кожного члена організації мають бути визначені його формальні зв'язки; лінії зв'язку мають бути максимально короткими і прямими; лінії зв'язку мають використовуватись повністю; компетенція осіб, що є комунікаційними центрами, повинна бути належною; переривання ліній зв'язку неприпустиме; кожне повідомлення має бути аутентичним [7].

Тут також необхідно враховувати, що навіть при досконально вибудованих формальних комунікаціях можливим є спотворення інформації внаслідок паралельного проходження інформації по неформальним каналам (сприйняття колективом, неформальні складові стилю управління, норм поведінки, індивідуальні цілі, цінності та норми тощо). Через зазначені фактори реалізується процес сприйняття інформації і реального спонукання до дії, закладеного в комунікативному посиленні. При цьому індивідуальні сприйняття і спонукання до дії окремих співробітників мають взаємно узгоджуватись, зокрема і шляхом впливу процесів контролю та звітності індивіда та групи щодо реальних дій і виконання директив. На основі отриманої по формальних і неформальних каналах контрольної та звітної інформації відправник корегує свої подальші директиви та взаємодії, які враховують, зокрема, особливості індивідуальної, групової, організаційної поведінки щодо сприйняття та реалізації комунікативного посилення. Таким чином інформаційний потік "знизу – вгору" звітно-контрольної, ініціативно-інноваційної та інформації щодо сприйняття, міри виконання розпоряджень, оцінки діяльності керівництва та

підлеглих утворює зміст і механізм зворотного зв'язку. Необхідно зауважити, що у порівнянні з низхідними потоками інструкцій і розпоряджень інформаційні потоки зворотного зв'язку менш інтенсивні внаслідок: їх свідомого обмеження керівництвом, зокрема з метою попередження інформаційних перевантажень і значної пасивності підлеглих. А тому для забезпечення ефективності комунікацій необхідна організація й інтенсифікація постійного зворотного зв'язку шляхом його регламентування. При цьому необхідно мінімізувати спотворення інформації зворотного зв'язку, зокрема звітної, при передачі по рівнях ієрархії, де на кожному з них може бути втрата міри її об'єктивності внаслідок коригування "на свою користь".

У сучасних умовах зменшення рівнів ієрархії влади та формування горизонтальних структур надзвичайно важливу роль у забезпеченні ефективності комунікаційної системи відіграють горизонтальні комунікації, на долю яких припадає основний обсяг внутрішніх комунікацій в організації.

Модель ефективної комунікації має забезпечити досконале управління формальними комунікаціями та дієвий корелятивний вплив на неформальні комунікації як внутрішні, так і зовнішні.

Управління формальними комунікаціями враховує: 1) побудову (структуру); 2) регулювання (корекцію) комунікативних та інформаційних потоків. Будова (структура) формальних комунікацій задається визначеними завданнями та функціями органу влади та його структурних підрозділів і формується разом із організаційною структурою. Тому регламенти, фіксуючи правила і норми формальних комунікацій, є їх основою. Завдяки такому регламентуванню забезпечується: чітке визначення взаємовідносин, прав і відповідальності горизонтальних і вертикальних органів управління; визначення обов'язків, прав і відповідальності структурних підрозділів і конкретних посадовців апарату управління; формування відповідно до нормативно-правової основи складових системи управління (кількості рівнів і ланок, їх взаємозв'язків, підпорядкування, чисельності працівників на кожному рівні та за кожною функцією тощо); упорядкування засобів і методів виконання певних управлінських задач; визначення критеріїв стимулювання установ, їх структурних підрозділів та окремих працівників.

Формальні комунікації як регламентовані форми взаємодії суб'єктів відбуваються в певному інформаційному просторі та потребують відповідного інформаційного забезпечення. Його аналіз і проектування передбачає визначення: структурної спроможності органу управління повністю забезпечувати реалізацію мети, задач, функцій установи, підрозділу, окремого працівника; наявних недоліків існуючої системи; заходів із її удосконалення. Основними вузловими ділянками інформаційного забезпечення формальних комунікацій є: максимальне скорочення документообігу, зменшення трудомісткості обробки документів і прискорення їх проходження в апараті управління; пошук резервів скорочення трудомісткості процесів шляхом їх раціоналізації та автоматизації; визначення адекватних методів формування, обробки та передачі інформації.

Ефективність комунікації значною мірою залежить не лише від досконалого управління формальними комунікаціями, але й від спроможності забезпечення компліментарності неформальних комунікацій шляхом дієвого корегуючого впливу на них як неформальних лідерів, так і адміністраторів (керівників, посадових осіб).

Неформальні комунікації, що виникають між працівниками в процесі їх професійної діяльності, властива певна міра: спонтанності, обумовлена

особливостями неформальної структури колективу; незалежності від волі адміністрації; важливості для суб'єктів; структурування в групі на основі взаємних симпатій, систем індивідуальних цінностей і соціальних характеристик (соціального походження, статусу, доходів, сімейного стану тощо) на чолі з неформальним лідером. Саме на основі визначення неформальних структур (за допомогою методів соціометрії [8], мережевого аналізу [9] та аналізу неформальних комунікацій) є можливим адекватний корегуючий вплив на них із метою забезпечення ефективності комунікацій в організації чи в системі управління.

Існує декілька підходів до корегування неформальних комунікацій лідером. Так, У. Бенніс виділяє чотири ключові навички лідера для забезпечення ним успішної комунікативної взаємодії: управління увагою, управління значимістю; управління довірою; управління собою [10]. Крім того, практикою управління напрацьовано низку технологічних прийомів (методів) впливу на неформальні комунікації, серед яких необхідно виділити: внутрішній маркетинг організації; використання форм корпоративної самоорганізації (неформальних груп); використання неформальної інформації (чуток, спотворених управлінських команд і розпоряджень, організаційних стереотипів, ярликів, негативних оцінок тощо) в інтересах організації та з метою посилення офіційної структури; врахування неформальних структур і прийняття заходів, що компенсують недоліки колективу при розподілі завдань та здійсненні організаційних змін; створення умов для задоволення соціальних потреб працівників щодо міжособистісного спілкування, створення на робочих місцях атмосфери єдиної команди, сприяння неформальним групам, які реально не шкодять організації; перетворення продуктивних неформальних структур, зв'язків, комунікацій у формальні шляхом закріплення в корпоративних регламентах та організаційній структурі установи; зміна неефективних структурно-функціональних взаємодій [11].

Управління зовнішніми комунікаціями є важливим компонентом моделі ефективної комунікації в сфері публічного управління, який визначається не лише вже зазначеними внутрішніми факторами, але й факторами зовнішнього середовища, як безпосередньої (корпоративної медіа структури України, системи публічного управління, інституцій громадянського суспільства, нормативно-правової бази та інших стейкхолдерів чи груп впливу), так і опосередкованої дії (міжнародного стану, науково-технічного прогресу, політичного стану, соціально-економічного та культурного розвитку).

У цьому сенсі ефективність зовнішніх комунікацій буде забезпечуватись настільки, наскільки буде налагоджена ефективна і стратегічно вивірена взаємодія зі стейкхолдерами, яка може сприяти: більш справедливому та стійкому розвитку, надаючи тим, хто має право бути почутим, можливість стати учасником процесу прийняття рішення; забезпеченню кращого управління ризиками та репутацією; об'єднанню ресурсів (знань, кадрів, фінансів, технологій) для вирішення проблем і досягнення цілей, які не можуть бути реалізованими самою тільки організацією; комплексній оцінці зовнішнього середовища щодо його розвитку і визначення нових стратегічних можливостей; отриманню інформації від стейкхолдерів щодо удосконалення корпоративного продукту (послуги) і корпоративних технологічних процесів; інформуванню, вихованню, впливу на стейкхолдерів і на ділове середовище з метою покращення процесів прийняття рішень і дій, які позитивно впливають на організацію (установу) і на суспільство; вибудові взаємодовіри між установою і її стейкхолдерами [12].

Отже, зовнішнє середовище комунікаційних взаємодій владної структури утворюють комплекс суспільних суб'єктів, які є зовнішніми факторами щодо організації, і які безпосередньо чи опосередковано пов'язані з її управлінською діяльністю. Дещо вужче і специфічніше цю предметність охоплює поняття “маркетингове середовище”, яке, згідно із Ф. Котлером [13], є: сукупністю активних суб'єктів і сил, що діють за межами організації, і впливають на можливостей керівництва встановлювати та підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва; складається з мікросередовища, (представленого силами, що мають безпосереднє відношення до фірми та її можливостям по обслуговуванню клієнтури) та макросередовища (представленого силами більш широкого плану, які впливають на мікросередовище, як то фактори демографічного, економічного, природного, технічного, політичного та культурного плану); враховує контактні аудиторії (групи, які проявляють реальний чи потенційний інтерес до організації чи впливають на її спроможність у досягненні визначених цілей) – бажані, небажані та потрібні аудиторії (наприклад, до останніх належать засоби масової інформації).

Із огляду на зміст діяльності органів влади та відповідні їй особливості зовнішнього середовища, доцільно виділити такі групи зовнішніх комунікацій органу влади:

- управлінські комунікації – інформаційні потоки (адміністративно-функціональні взаємодії) по вертикалі влади та по горизонталі (функціональні взаємодії між вертикалями влади);

- маркетингові комунікації – інформаційні взаємодії органу влади з різними суспільними суб'єктами для забезпечення, зокрема, якості та клієнтоорієнтованості публічного управління шляхом утворення єдиного комплексу, що об'єднує учасників, канали і засоби комунікацій, і направлено на формування і мотивацію споживача (публічних послуг), на формування та підтримку взаєморозуміння між суб'єктами, на формування належного іміджу установи, на зосередження уваги бажаних аудиторій до діяльності органу влади, на інформування про наявні послуги, на формування у суспільних суб'єктів позитивного ставлення тощо;

- комунікації паблік релейшнз (public relations, PR) – інформаційні взаємодії органу влади з різними суспільними суб'єктами для “встановлення двостороннього спілкування для з'ясування спільних уявлень чи спільних інтересів і досягнення взаєморозуміння, заснованого на правді, знанні та вичерпній інформації” [14].

С. Блек дає і більш конкретизоване визначення: “ПР – одна із функцій управління, що сприяє формуванню і підтримці спілкування, взаєморозуміння, прихильності та співробітництва між організацією і її громадськістю. Вони містять у собі вирішення різноманітних проблем: забезпечують керівництво організації інформацією щодо суспільної думки і допомагають йому в розробці відповідних заходів; забезпечують діяльність керівництва в інтересах суспільства; підтримують його в стані готовності до різних перемін шляхом завчасного передбачення тенденцій; використовують дослідження і відкрите спілкування в якості основних засобів діяльності” [15].

Із огляду на те, що ПР стосуються різних суспільних сфер, зокрема громадської думки та виробничих, фінансових, ринкових відносин, життя громади та публічного управління, міжнародних відносин і засобів масової інформації, що вони “можуть зробити значний внесок в практику управління у самому широкому значенні цього слова ... в галузі: консультування на основі законів поведінки

людини; виявлення можливих тенденцій і передбачення їх наслідків; вивчення громадської думки, ставлення і очікування з боку громадськості та рекомендації необхідних заходів для формування думок задоволення очікування; встановлення двостороннього спілкування, заснованого на правді та повній інформованості; упередження конфліктів і непорозумінь; сприяння формуванню взаємної поваги та соціальної справедливості; гармонізація особистих і суспільних інтересів; сприяння формуванню доброзичливих стосунків із персоналом та клієнтами; покращення виробничих відносин; залучення кваліфікованих працівників і зниження плинності кадрів” [16] стає зрозумілою вагомість і значення належного рівня ПР у сфері публічного управління, а звідси і ПР-комунікацій органів державної влади та органів місцевого самоврядування. А тому модель ефективної комунікації в системі публічного управління ПР має бути невід’ємною складовою – як комплекс застосовуваних технологій і процедур, методів і методик, засобів та інструментів інформаційної взаємодії усіх структур органу влади чи системи влади із зовнішнім середовищем, яке власне для них є об’єктом управління через встановлення суб’єктно-суб’єктних взаємодій.

Завдяки цьому стає можливою реалізація основних завдань Стратегії реформування “Україна-2020” та, зокрема, реформування системи державного управління та місцевого самоврядування щодо кардинальної зміни способу взаємовідносин центральних, регіональних і місцевих органів влади з громадянами, громадами та інституціями громадянського суспільства. Суть зміни способу взаємовідносин – в переході від адміністративно-розпорядчого до управління на основі принципів взаємовигідного співробітництва; правових і фінансових механізмів; створення умов для набуття належного суб’єктності громадянами, громадами, їх об’єднаннями та органами влади. У цьому аспекті та в предметній площині нашого дослідження розвиток органів влади має орієнтуватись на такі критерії:

- формування суб’єктно-суб’єктних взаємовідносин між владою та громадянами, громадами й інституціями громадянського суспільства;
- повага, формування доброзичливих відносин між владою та громадськістю, розуміння її очікувань та координація зусиль на їх реалізацію;
- контроль за органами влади “знизу” – з боку громадянського суспільства.

Іншими важливими структурно-функціональними компонентами моделі ефективної комунікації в сфері публічного управління є:

- створення продуктивного робочого середовища в органах державної влади та місцевого самоврядування шляхом формування робочих груп; створення творчої атмосфери та формування гнучкості в колективній роботі створення відкритих комунікаційних каналів для забезпечення вільного потоку інформації всередині організацій та між ними; підвищення якості трудового життя та узгодження інтересів організації з інтересами її працівників [17];

- комунікативні компетенції керівників щодо: постановки цілей діяльності (вміння ставити чіткі цілі, концентруватись на головному, конкретизувати шляхи та заходи з досягнення цілей, спроможність мобілізувати засоби та зусилля в процесі досягнення цілі, узгоджувати цілі покладання з постійним розвитком організації та її членів); вміння координувати цілі організації і цілі співробітників засобами відбору персоналу, створення найбільш сприятливих умов для розвитку його потенціалу, оптимального поєднання технік актуалізації та маніпуляції, делегування



повноважень та мотивації персоналу; володіння арсеналом стилів управління, прийняття рішень, навичками ділового спілкування [18].

Узагальнення окреслених аспектів предметності комунікацій в системі публічного управління дає можливість сформувати теоретичну модель ефективної комунікації, яка системно узгоджує комплекси комунікаційних горизонтальних – вертикальних, внутрішніх – зовнішніх, формальних – неформальних взаємодій суб'єктів суспільного простору (органів президентської, законодавчої, виконавчої, судової влади на центральному, регіональному та місцевому рівнях, органів місцевого самоврядування; інституцій громадянського суспільства; факторів впливу зовнішнього середовища) на суспільному, публічно-управлінському, внутрішньо-управлінському, зовнішньо управлінському комунікаційному рівнях у процесах передачі, обміну та продукування інформації, інформаційного спонукання до дії та формування свідомості (рис. 1).



**Рис. 1. Загальна модель ефективної комунікації в сфері публічного управління та адміністрування**

Ця модель може бути застосована як при аналізі сучасного стану комунікацій в системі державного управління, так і в дослідженні окремих комунікаційних проблем.

Підсумовуючи вищевикладене, необхідно зазначити, що запропонована теоретична модель ефективної комунікації може бути використана для аналізу наявної системи комунікацій в сфері державного управління та адміністрування з метою напрацювання пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення як комунікаційної політики держави, так і комплексів комунікативних взаємодій в органах влади та їх зв'язків з інституціями громадянського суспільства. Формування ефективних комунікацій в сфері публічного управління та адміністрування нерозривно взаємопов'язане зі: становленням суб'єктно-суб'єктних взаємовідносин між владою та громадянами, громадами й інституціями громадянського суспільства; формуванням доброзичливих стосунків між владою та громадськістю, розуміння її очікувань та координації зусиль на їх реалізацію; розвитком контролю за органами влади з боку громадянського суспільства. Саме в цьому проблемному полі

знаходяться предметності подальших досліджень питань побудови ефективних комунікацій в управлінні суспільними процесами.

### Література

1. Стратегія сталого розвитку “Україна – 2020” [Текст] : схвалена Указом Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 р. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

2. Державне управління [Текст] : підручник : у 2 т. Т. 1 / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. — К. : [б. в.] ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. — С. 463.

3. Там само. — С. 463.

4. Халецька А. А. Інституціональне забезпечення взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства / А. А. Халецька, А. В. Халецький // Державне управління: удосконалення та розвиток [Електронний ресурс]. — 2014. — № 5. — Режим доступу : [www.dy.nauka.com.ua/?op=7](http://www.dy.nauka.com.ua/?op=7).

5. Друкер П. Ф. Практика менеджмента [Текст] : [учеб. пособ.] / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. — М. : Вільямс, 2003. — С. 346.

6. Якокка Ли. Кар'єра менеджера [Текст] / Ли. Якокка ; пер. с англ. — М. : [б. и.], 2008. — С. 83.

7. Классики менеджмента. Барнард Честер Ирвинг [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://hrm.ru/klassiki-menedzhmenta-barnard-chester-irving-barnard-chester-irving>.

8. Социометрия: исследование межличностных отношений в группе [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://psyfactor.org/moreno.htm>.

9. Мережевий підхід у вивченні соціальної реальності: загальна характеристика та передумови формування [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ex.ua/91982926?r=91982430>.

10. Уоррен Беннис [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.salesportal.ru/archives/74>.

11. Казарян И. Р. Коммуникации как основа эффективного управления персоналом [Текст] : учеб. пособ. / И. Р. Казарян, С. П. Морозов. — Чита : ЧитГУ, 2011. — С. 110—113.

12. Взаимодействие с заинтересованными сторонами: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами [Текст] / пер. с англ. — Вып. 2. : AccountAbility, Stakeholder Research Associates Canada Inc. — [Б. г. : б. и.], 2005. — С. 9.

13. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер ; пер. с англ. В. Б. Боброва. — М. : Прогресс, 1991. — С. 131, 132; 138.

14. Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? [Текст] / С. М. Блэк. — М. : Новости, 1990. — С. 12.

15. Там же. — С. 15.

16. Там же. — С. 13.

17. Казарян И. Р. Коммуникации как основа... — С. 114.

18. Там же. — С. 81, 82.

**V. Zahorskyi,  
S. Hanushchyn**

**A MODEL OF EFFECTIVE COMMUNICATION  
IN THE FIELD OF PUBLIC MANAGEMENT  
AND ADMINISTRATION: A STRUCTURAL-FUNCTIONAL ASPECT**

**This article presents a structural-functional analysis of communications in the system of public management and administration. It provided the basis for the development of a theoretical model of effective communication, which systematically coordinates complexes of communication horizontal – vertical, internal – external, formal – informal interactions of social entities (presidential, legislative, executive, judicial authorities at central, regional and local levels, local government bodies; civic institutions; factors of external environmental influences) at social, public managerial, internal and external managerial communication levels in the processes of transmitting, exchanging and producing information, informational inducement of action and mentality shaping.**

**Key words: public management and administration, communication, classification of communications, system of communications, structural-functional analysis, theoretical model of effective communication.**