

---

## ТЕМА 7. ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

7.1. Публічна комунікація та PR в публічному управлінні

7.2. PR-реклама та фактори, що впливають на формування іміджу та розвитку управлінської компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

7.3. Публічна політика держави щодо управління конфліктами в соціумі як засіб подолання кризових явищ в адміністративному менеджменті

**Ключові слова:** публічна комунікація, публічне управління, зв'язки з громадськістю (паблік рілейшнз - PR), PR-реклама іміджу, соціальна відповідальність

### 7.1. Публічна комунікація та PR в публічному управлінні

Для налагодження ефективної двосторонньої взаємодії між демократичною, правовою державою та громадянським суспільством важливе значення має ефективна робота структур зі зв'язків з громадськістю (PR-служби) в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Важливість цих структур часто недооцінюється, а подекуди не розуміється цільове призначення цих структур, або розуміється доволі вузько суто в межах однієї іміджформуючої функції PR. Але зв'язки з громадськістю (далі - PR) особливо в публічному управлінні та державному менеджменті покликані виконувати набагато ширший спектр функцій та вирішувати багато нагальних проблем і запобігати потенційним ризикам.

Важливе значення для розвитку демократичних країн має ефективна робота PR-структур в органах державної влади та місцевого самоврядування. Оскільки фахівці з паблік рілейшнз постають посередниками під час здійснення двосторонньої комунікації між органами державної влади, місцевого самоврядування та громадськістю, вони сприяють поширенню інформації, яка дозволяє зацікавленим групам населення усвідомити особливості стратегічного курсу держави та тактичних кроків влади по забезпеченню нагальних потреб громадянського суспільства. Також, фахівці з паблік рілейшнз ретельно вивчають стан громадської думки, публічні запити різних груп громадськості, інформуючи про них владні структури, дослухаються до настроїв населення та реагують на них. Така посередницька діяльність має важливе значення у досягненні взаєморозуміння, налагодженні взаємовигідних гармонійних, конструктивних відносин між владою та громадськістю.

*«Паблік рілейшнз» в публічному управлінні – це:*

- 1) особливий різновид управлінської діяльності, спрямований на створення сприятливих умов для двосторонньої взаємодії, позитивного ставлення до установи, узгодженості інтересів;
- 2) спеціально організована комунікація, спрямована на формування спільних інтересів, досягнення взаєморозуміння владної установи та громадськості;
- 3) мистецтво уникнення, запобігання та врегулювання конфліктів в публічному управлінні.

*Базові принципи PR-діяльності в публічному управлінні:*

- демократичність;
- узгодження інтересів владної установи та громадськості;
- відмова від нав'язування та дезінформації;
- невинний саморозвиток.

Ці принципи не позбавлені методів психологічного тиску на суб'єктів взаємодії. Їх застосування можливе з урахуванням орієнтації на рівноправ'я та взаємоповагу у відносинах, інакше вони будуть маніпулятивними та неетичними.

Основою успішної діяльності PR-структур в публічному управлінні повинні бути правдивість, ретельне планування і виконання програм, головною метою яких є задоволення суспільних інтересів. Знаходячись між владою в широкому розумінні та громадськістю фахівці з паблік рілейшнз повинні бути ефективними комунікаторами та передавати інформацію в обох напрям-

---

ках доти, доки не буде досягнуто порозуміння між суб'єктами комунікації. Працівники ПР в публічному управлінні повинні використовувати в своїй діяльності наукові методи вивчення громадської думки і повинні пояснювати громадськості сутність проблем завчасно, до того як вони переростуть у кризу.

Для ефективної комунікації між владою та громадськістю інформаційні служби в публічному управлінні варто поділяти на дві структури: одна має вирішувати поточні завдання, зазвичай нею є прес-служба [3, с. 181], інша повинна опікуватись довготривалим плануванням, це може бути служба аналізу громадської думки і планування комунікацій. Їх також можна класифікувати за принципом тактичних і стратегічних комунікацій.

Функції та завдання ПР в публічному управлінні під час здійснення публічної комунікації:

- довгострокове планування роботи владних ПР-структур;
- інформаційний супровід органів державної влади та місцевого самоврядування (підготовка щоденних звернень, теле- та радіоповідомлень, огляд преси);
- визначення порядку денного, поширення актуального контенту від влади громадськості;
- підготовка повідомлень для ЗМІ (прес-релізи, звіти, презентації, звернення);
- організація впливу на місцеву аудиторію через місцеву пресу (важливо не лише для місцевих органів влади, а й для центральних) (додатково бажано використовувати поїздки, виступи, супутникові технології, готові статті);
- забезпечення суспільної підтримки проведення реформ;
- організація та висвітлення в ЗМІ та на офіційних державних сайтах заходів представників органів державної влади та місцевого самоврядування;
- моніторинг громадської думки за допомогою соціологів;
- організація виступу офіційних осіб на підтримку стратегічного курсу реформ;
- розробка та корекція іміджу представників органів державної влади та місцевого самоврядування;
- проведення ПР-кампаній на підтримку владних рішень.

*Принципи та технології діяльності ПР-служб в публічному управлінні:*

1. *плановість та системність* – планування роботи, з урахуванням аналізу даних соціологічних досліджень, що дозволяє об'єктивно оцінити роботу влади;
2. *регулярність ПР-заходів* (стратегічне планування);
3. *правдивість* – зобов'язання чесно інформувати громадськість про свої дії;
4. *повнота інформації* – відкрита інформація для обговорення і критики;
5. *координація дій* – всі владні структури повинні забезпечувати злагоджену комунікацію;
6. *врахування стереотипів громадської думки* (виявити їх методами наукових досліджень і не суперечити їм);
7. *врахування інтересів тих груп громадськості, до кого буде безпосередньо адресоване повідомлення (адресність повідомлення)*;
8. *гнучкість та мобільність* – здатність швидко і кардинально змінити стратегію у разі необхідності;
9. *конструктивна взаємодія зі ЗМІ*;
10. *активна комунікативна кампанія в Інтернет-ресурсі*;
11. *доступний, зрозумілий, постійно оновлюваний адресний контент на офіційних сайтах органів державної влади та місцевого самоврядування*;
12. *моніторинг та вихід на нові форми комунікативної взаємодії завдяки використанню ресурсів соціальних мереж (Facebook – діловий і розважальний контент, орієнтований на ділову аудиторію, бізнес-середовище. Основна аудиторія – люди віком від 30 до 45 років, найбільша платоспроможна аудиторія, жителі великих міст. Instagram – основний контент – фото і відео. Близько 90% користувачів – люди віком до 35 років, молода аудиторія. Twitter – це інтернет-сервіс мікроблогінгу. Подаються новини в реальному часі, досить платоспроможна аудиторія) [5, с. 80].*

*Правила PR в публічному управлінні:*

1. позитивне ставлення до владної установи, її діяльності, керівництва та співробітників формується на основі позитивного досвіду взаємодії;

---

2. особистісні характеристики фахівців зі зв'язків з громадськістю, їх поведінка, діяльність, спілкування повинні справляти сприятливе враження;

3. фахівці зі зв'язків з громадськістю в публічному управлінні повинні мати комунікативну компетентність та комунікативні вміння, в процесі спілкування повинні бути психологічно ініціативними, активними, організовувати діалог з громадськістю за інтересами на рівних;

4. інтерес до владної установи формується у громадськості при дотриманні наступних умов:

- якщо установа у своїй діяльності безпосередньо взаємодіє з громадськістю;
- якщо поширюється інформація, яка цікавить громадян;
- якщо наочно співставляється те, що пропонується, з тим, що є, для розуміння ситуації громадянами;

5. взаєморозуміння може бути досягнуто лише на основі спільних цінностей та ціннісного обміну, ціннісного регулювання, які сприймаються як справедливі;

6. фахівці зі зв'язків з громадськістю, які працюють у владній установі повинні мати високий рівень конфліктологічної компетентності.

*Моделі PR-комунікацій в публічному управлінні:*

1. *одностороннє інформування владою громадськості без зворотної комунікації;*

2. *одностороннє інформування через ЗМІ;*

3. *спеціальне інформування з урахуванням психологічних особливостей різних груп громадськості («двостороння асиметрична модель»);*

4. *діалогічна комунікація з урахуванням психологічних характеристик партнерів по спілкуванню («двустороння симетрична модель»).*

Робота зі зв'язків з громадськістю – це особливий різновид управління.

Під час PR-взаємодії під управління підпадають принаймні *два об'єкти*:

1. «громадськість» в широкому розумінні (громадяни, громадські групи, громадські організації);

2. владна установа, яка зацікавлена у формуванні позитивного ставлення до себе та своєї діяльності.

Тому PR-структури в органах влади, в публічному управлінні є не тільки об'єднавчою, але й певним чином управляючою структурою.

У PR-структурах органів влади реалізуються цілі складного об'єднаного управління, коли переслідуються різні цілі, які відповідають особливостям керованих об'єктів та повинні координуватись керуючою системою. Тобто цілі роботи владної установи повинні обов'язково враховувати інтереси громадськості. *Структури зі зв'язків з громадськістю*, які здійснюють управлінські функції повинні виконувати функції координації та узгодження цілей та інтересів різних об'єктів. Вони повинні розглядатись як *управлінські структури*, а не допоміжні.

Об'єкти PR-управління в органах влади можуть бути принципово різними. *Органи державної влади або місцевого самоврядування* є ієрархічно організованою і структурованою системою, а «громадськість» в широкому розумінні – це слабоструктурована система, позбавлена ієрархії (крім взаємодії між організаціями та всередині організації). Разом з тим «громадськість» має свої чітко визначені і стійкі цілі та мотиви. Владна установа, формулюючи цілі своєї діяльності повинна враховувати цілі та мотиви поведінки громадськості та узгоджувати їх.

*Владна установа за допомогою PR-діяльності* зазвичай виконує функції управляючої системи, а громадськість – керованої, оскільки установа, яка зацікавлена у формуванні позитивного ставлення до себе повинна активно керувати всіма процесами, але обов'язково з урахуванням інтересів керованої системи – громадськості. Знання специфіки керованої системи, формування образу рівноправних, партнерських відносин – більш вигідне, ніж одностороннє маніпулятивне управління.

Будь-яке управління, координація, взаємодія будуть продуктивними, якщо вони організовані та структуровані. Владна установа, її PR-відділи та громадськість повинні у своїй взаємодії скласти єдину систему. Вона може складатись з наступних підсистем:

- управлінської (владна установа);
- керованої (громадськість);
- координуючої (зв'язки з громадськістю (PR)).

---

Зв'язки з громадськістю узгоджують цілі підсистем, об'єднують та аналізують зворотні зв'язки між ними, впливають на стан управлінської та керованої підсистем, узгоджують відносини між ними.

Зв'язки з громадськістю (PR) – це не традиційна управлінська система, вона не здійснює директивних управлінських впливів. Вона координує взаємодію, оптимізує комунікативні процеси між зазначеними вище підсистемами, впливає на них, є активним посередником щодо узгодження та формування нових інтересів.

Підрозділи зі зв'язків з громадськістю одночасно є і управлінською системою і перебувають над нею через свої функції. Часто управлінська система не усвідомлює особливий статус своїх PR-структур, що сприяє зниженню ефективності її діяльності.

Специфіка PR-управління виявляється у власному особливому стилі управління, управлінському спілкуванні, прийнятті рішень та їх реалізації. Управлінська система PR орієнтує всі складові системи на рівноправні, партнерські відносини, спорідненість інтересів, обмін цінностями, тому вона не може використовувати традиційні методи управління, характерні для ієрархічних систем.

В PR-управлінні здійснювати функції керівництва можливо лише щодо підлеглих управлінської системи (владної установи), де працюють суб'єкти PR-управління. Щодо громадськості, як об'єктів PR-управління, керівництво є неприпустимим, можливим є лише управління.

Громадськість не повинна сприймати усталену взаємодію з органами влади власне як управління. Варто таким чином організувати роботу установ, щоб управління сприймалося як взаємодія, що базується на спільних інтересах і цінностях. Сам зміст діяльності не зміниться, потрібні функції будуть реалізовуватись. Усвідомлення управління здатне викликати у громадськості негативне ставлення.

Під час здійснення PR-управління можуть бути використані лише певні стилі, стійкі методи впливу та взаємодії, обрані форми ділового спілкування. Серед таких стилів управління як авторитарний, демократичний та ліберальний у PR-управлінні доцільно використовувати саме демократичний та ліберальний. Проголошення партнерства, єдності, обміну цінностями передбачає діалог на рівних та взаємоповагу, де сторони виявляють власні узгодження щодо цієї ініціативи.

Фахівці зі зв'язків з громадськістю повинні вміти розробляти чіткі та надійні прогнози для владної установи для того, щоб вчасно спрямувати управлінську активність у потрібному напрямку, а не виправляти зроблені нею помилки. Для цього треба майстерно поєднувати наукові методи прогнозування та управлінську інтуїцію разом із досвідом.

У PR-управлінні значна увага приділяється формуванню нових потреб та інтересів у об'єкта управління – громадськості, дотичні інтересам управлінської системи. Відповідно вдалим буде й процес їх узгодження. Компромісні рішення між владними установами і громадськістю – це не дуже вдалий варіант вирішення проблем, оскільки вони здатні зруйнувати образ партнерських відносин через зосередження на взаємних поступках та тимчасових угодах за наявності глибоких розбіжностей.

Під час ділової та управлінської комунікації фахівці зі зв'язків з громадськістю повинні відкидати домінуючий стиль спілкування, навіть під час здійснення ними антикризового управління.

Важливою системою в PR є громадськість, з якою органам влади необхідно взаємодіяти. Результативною взаємодією буде, якщо будуть визначені основні характеристики об'єкта та особливості їх зміни. Якщо йдеться про органи державної влади та місцевого самоврядування (державний PR), відповідно громадськістю є населення країни, міста, регіону, громадські організації.

Якщо це PR в системі державної служби, тоді громадськість може розглядатись як групи громадськості (цільові, пріоритетні), об'єднані за інтересами, схожими ознаками. Під час їх вивчення як об'єктів управління з метою ранжування, аналізуються економічні, соціально-демографічні, політичні, вікові, освітні та інші характеристики.

Функціональні обов'язки фахівців зі зв'язків з громадськістю в публічному управлінні:

1. Допомога у налагодженні ефективної публічної комунікації, розв'язанні суперечностей, досягненні порозуміння і консенсусу, взаємовигідної взаємодії під час здійснення двосторонньої комунікації між органами державної влади, місцевого самоврядування та громадськістю. Вони

---

повинні сприяти поширенню інформації, яка дозволяє зацікавленим групам населення усвідомити особливості стратегії і тактики влади по забезпеченню нагальних потреб громадянського суспільства. Існують конкретні прийоми і техніки, засвоєння яких допоможе навчитися встановлювати контакт, що є запорукою ефективного спілкування. Напрацювання цих навичок сприятиме розвитку почуття єдності з людьми і досягненню цілей. Кожен акт спілкування має певний результат, що залежить від людей і від обставин спілкування [4, с. 46-53].

2. Ретельне вивчення стану громадської думки, публічних запитів різних груп громадськості, інформування про них владних структур, врахування настроїв населення та реагування на них. Така посередницька діяльність фахівців зі зв'язків з громадськістю в публічному управлінні має важливе значення у досягненні взаєморозуміння, налагодженні взаємовигідних гармонійних, конструктивних відносин між владою та громадськістю в державі.

3. Послугування етичними принципами, бути чесними, поширювати достовірну інформацію серед громадськості, займатись стратегічним плануванням і тактичними заходами.

4. Здійснення антикризового менеджменту, щоб допомогти визначити перспективні напрями оптимізації в публічному управлінні та державному менеджменті, враховувати і наголошувати керівництву на важливості відповідальності в публічному управлінні перед суспільством, допомагати керівництву реалізовувати наукові методи в публічному управлінні і державному менеджменті, засновані на етичних нормах, наукові методи вивчення громадської думки.

5. Пояснення громадськості сутності проблем завчасно, випереджаючи негативні наслідки. Фахівці зі зв'язків з громадськістю повинні здійснювати ефективну двосторонню комунікацію між владою та громадськістю, доки не буде досягнуто згоди між суб'єктами цієї комунікації.

Отже, зв'язки з громадськістю (PR) особливо в публічному управлінні та державному менеджменті покликані виконувати широкий спектр функцій та вирішувати багато нагальних проблем і запобігати потенційним ризикам. Фахівці зі зв'язків з громадськістю в публічному управлінні повинні допомагати у налагодженні ефективної двосторонньої комунікації, розв'язанні суперечностей, досягненні порозуміння і консенсусу, взаємовигідній взаємодії під час здійснення двосторонньої комунікації між органами державної влади, місцевого самоврядування та громадськістю. Така посередницька діяльність фахівців зі зв'язків з громадськістю в публічному управлінні має важливе значення у досягненні взаєморозуміння, налагодженні взаємовигідних гармонійних, конструктивних відносин між владою та громадськістю в державі.

## **7.2. PR-реклама та фактори, що впливають на формування іміджу та розвитку управлінської компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування**

Проблема формування позитивного іміджу та розвитку управлінської компетентності керівників органів державної влади та місцевого самоврядування є надзвичайно гострою в Україні. Ця проблема вимагає негайного вирішення шляхом реформування всієї владної вертикалі та налагодження ефективної двосторонньої комунікації з громадськістю з метою збільшення ефективності діяльності і професіоналізму влади, та зменшення рівня недовіри громадян до влади всіх рівнів. Важливим компонентом публічної політики є конструктивна взаємодія органів влади та громадянського суспільства на основі довіри, взаємоповаги та дотримання законодавства України.

Публічна політика, яку здійснюють державні службовці та посадові особи є суспільно значимою, вони уособлюють собою державу, є представниками і носіями влади в Україні. Вони здійснюють владні повноваження, здатні допомогти або зашкодити реалізації потреб і інтересів громадськості.

Саме тому проблеми оцінювання професійної діяльності представників влади та довіри до них з боку громадян містять в собі багато складових. Серед цих складових є і невідповідність в оцінюванні результатів щодо себе від представників влади та очікуваннях і оцінці результатів їх діяльності від громадянського суспільства.

Приділяючи особливу увагу формуванню позитивного іміджу представників влади, треба з'ясувати сутність поняття «імідж».

Поняття «імідж» походить від латинського *imago*, пов'язаного з латинським словом *imitari*, що означає «імітувати».

В. Зазикін визначає «імідж» як сформований у масовій свідомості, стереотипний, емоційно забарвлений образ чогось або когось [9, с. 34]. На думку Г. Почепцова, побудову іміджу можна порівняти з комунікативним програмуванням [12, с. 40].

У тлумачному словнику Вебстера визначено, що імідж - це штучна імітація або зображення зовнішньої форми будь-якого об'єкту чи особи. Це уявне бачення про людину, товар чи інститут, яке цілеспрямовано формується в масовій свідомості за допомогою публіситі, реклами або пропаганди [10, с. 294].

Однак створення іміджу не повинно бути самоціллю, в такому випадку це нагадує обман. Фахівці зі зв'язків з громадськістю відкидають іміджмейкерство як головну мету своєї роботи.

Один із засновників науки PR Е. Бернайз підкреслював, що слово «імідж» ніби свідчить про те, що фахівці сфери PR мають справу з тінями і ілюзіями. Насправді ж їх цікавлять установки та дії, зміна яких підпорядкована завданню вирішення соціальних питань [10, с. 295]. Однак це не означає, що фахівці зі зв'язків з громадськістю не розуміють природу іміджу та причини, які впливають на його формування.

Фахівці зі зв'язків з громадськістю в органах державної влади та місцевого самоврядування переважно мають справу з тими іміджами, що стосуються сприйняття певної установи чи особистості. Згадані іміджі формуються під впливом практичної діяльності представників влади, результатів їхньої діяльності, виступів, звітів, безпосередніх зустрічей з громадськістю, повідомлень у ЗМІ. Усі ці дії представника органів влади (загалом, або конкретної установи) вже мають в собі елементи іміджу позитивного або негативного.

У жовтні 2018 року програма USAID «Нове правосуддя» [16] здійснила опитування населення України щодо довіри до судової влади, судової реформи та сприйняття корупції. Було опитано 2478 тисячі респондентів, віком від 18 до 70 років і старше. Розподіл за макрорегіонами наступний:

- Захід: Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Чернівецька області.
- Північ: Житомирська, Київська, Сумська, Чернігівська області.
- Місто Київ.
- Центр: Вінницька, Дніпропетровська, Кіровоградська, Полтавська, Хмельницька, Черкаська області.
- Південь: Запорізька, Миколаївська, Одеська, Херсонська області.
- Схід: Харківська, Донецька та Луганська області (території підконтрольні Україні).

У цьому соціологічному дослідженні наводяться подекуди дуже невтішні дані щодо довіри громадян до державних і суспільних інститутів (див. Табл. 7.1.), а це говорить і про рівень довіри/недовіри при сприйнятті іміджу зазначених державних та недержавних інституцій.

Таблиця 7.1

**Довіра до державних і суспільних інституцій (2018)**

	<b>Наскільки Ви довіряєте?</b>			
	<i>Скоріше до- віряю / повніс- тю довіряю</i>	<i>Зовсім не до- віряю / скоріше не довіряю</i>	<i>Нейтрально (довіряю і не до- віряю одночасно)</i>	<i>Важко сказати / відмова від від- повіді</i>
Збройним силам України	45%	24%	26%	6%
Засобам масової інформації / журналістам	31%	34%	30%	6%
Громадським організаціям	29%	31%	30%	11%

продовження таблиці 7.1

Наскільки Ви довіряєте?				
Органам місцевого самоврядування	24%	45%	27%	4%
СБУ	23%	40%	27%	4%
Органам поліції	23%	47%	25%	4%
НАБУ	19%	41%	26%	14%
Органам прокуратури	19%	53%	23%	5%
Судовій владі / судам	16%	59%	21%	5%
Міністерствам та відомствам	16%	55%	24%	5%
Президенту України	15%	64%	19%	3%
НАЗК	15%	46%	23%	16%
Політичним партіям	13%	64%	19%	4%
Кабінету Міністрів України	13%	64%	20%	3%
Верховній Раді України	11%	69%	18%	2%

Схоже дослідження щодо виявлення довіри громадян до державних інститутів було проведене соціологічною службою Центру Разумкова з 13 по 17 лютого 2020 року. Опитано 2018 респондентів віком від 18 років у всіх регіонах України, за винятком Криму та окупованих територій Донецької та Луганської областей (див. Табл. 7.2.) [11].

Таблиця 7.2

#### Довіра до державних і суспільних інституцій (2020)

	<i>Зовсім не довіряю/ скоріше не довіряю (%)</i>	<i>Скоріше довіряю/ повністю довіряю (%)</i>	<i>Важко відповісти (%)</i>
Збройні Сили України	10,0/14,5=24,5	52,6/16,0=68,6	6,9
Державна служба з надзвичайних ситуацій	11,4/4,1=15,5	49,0/16,1=65,1	9,4
Національна гвардія України	11,7/18,1=29,8	48,3/11,5=62,5	10,4
Державна прикордонна служба	12,6/18=30,6	47,4/12,8=60,2	9,2
Служба безпеки України (СБУ)	17,2/25,0=42,2	36,4/6,5=42,9	14,8
Національна поліція	14,9/29,4=44,3	37,4/6,3=43,7	12,0
Уряд України	27,7/36,8=64,5	24,4/3,6=28	7,5

продовження таблиці 7.2

	<i>Зовсім не довіряю/ скоріше не довіряю (%)</i>	<i>Скоріше до- віряю/повністю довіряю (%)</i>	<i>Важко від- повісти (%)</i>
Конституційний Суд України	31,9/28,6=60,5	31,9/28,6=60,5	18,6
Верховний Суд	33,6/30,7=64,3	16,7/2,1=18,8	16,9
Прокуратура	30,9/36,8=67,7	16,0/2,6=18,6	13,6
Національне Антикорупційне бюро України (НАБУ)	36,6/28,6=65,2	14,1/1,9=16	18,8
Антикорупційний суд	37,0/27,1=64,1	13,2/1,4=14,6	21,2
Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК)	36,4/28,4=64,8	12,3/1,7=14	21,2
Спеціалізована антикорупційна прокуратура	35,6/30,4=66	12,9/1,9=14,8	19,3
Місцевий суд у вашому районі, місті	34,8/36,4=71,2	14,5/1,8=16,3	12,5
Державний апарат (чиновники)	34,0/43,3=77,3	13,8/2,4=16,2	6,5
Суди (судова система в цілому)	40,5/35,1=75,6	11,5/1,7=13,2	11,3

Як доводить вищенаведене дослідження Центру Разумкова, найбільш негативні тенденції спостерігаються щодо ставлення громадян до державного апарату (чиновників) (77,3%), судової системи загалом (75,6%), місцевих судів (71,2%), Прокуратури (67,7%), Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (66%), Національного антикорупційного бюро України (НАБУ) (65,2%), Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) (64,8%), Уряду України (64,5%), Верховного Суду (64,3%), Антикорупційного суду (64,1%), Конституційного Суду України (60,5%). Очевидною є криза, пов'язана не лише з виконанням функціональних обов'язків перелічених державних інституцій, а й з розробкою та вдосконаленням ними власних іміджевих характеристик. Має бути розроблена стратегія і нагальні тактичні кроки по реалізації кризового менеджменту щодо структурно-функціональної та іміджевої складових згаданих державних установ.

Варто підкреслити, що фахівці зі зв'язків з громадськістю в органах державної влади повинні розглядати концепцію іміджу державних інституцій, або окремих представників влади, перш за все з точки зору сприйняття їх громадськістю в соціальному аспекті. Оскільки головне покликання держави в особі різних органів і установ слугувати громадянському суспільству, забезпечувати права і свободи людини і громадянина.

Людина, її життя, честь і гідність повинні визнаватися найвищою цінністю в державі, особливо це стосується демократичної правової держави. Тому всі реформи, здобутки, недоліки діяльності органів влади будуть дуже прискіпливо розглядатись громадськістю, особливо, якщо вони порушують права і свободи громадян та має місце відверте порушення закону, корупція і т.ін. Усе це буде відбиватись безпосередньо на легітимності влади, на сприйнятті громадськістю іміджу влади, що формується внаслідок результатів її практичної діяльності.

Імідж необхідний державним установам, представникам влади для того, щоб громадськість усвідомлювала та сприймала їх роль в економічному, соціальному, політичному житті країни та конкретних регіонів. Державним інституціям за допомогою іміджу треба домогтися сприятливого враження про себе серед внутрішньої громадськості (представників установи) та зовнішньої (всього населення або конкретного регіону). Головним лейтмотивом побудови іміджу конкретної владної установи має бути – соціальна відповідальність перед громадськістю.

Відповідно до обраної моделі іміджу владної установи здійснюється робота по створенню іміджу. Вона може базуватись на наступних підходах:



---

1. виробничому, за якого найважливішими є якість послуг, соціальна відповідальність, турбота про громадськість. Результат – формування природного іміджу установи;

2. іміджмейкерському, за якого важливими є наукові дослідження громадської думки, використання інтенсивної реклами, різноманітні і масовані PR-акції. За допомогою цього підходу формується штучний емоційний імідж установи;

3. менеджерському, за якого поєднуються переваги першого і другого підходів. Їх реалізація відбувається відповідно до стратегії та програми розвитку установи.

### **Особливості формування регіонального іміджу.**

В Україні небагато регіонів, які мають стійкий позитивний імідж, багатьом потрібно над ним працювати. Важливо сформувати стійкий позитивний регіональний імідж, оскільки він сприятиме залученню інвестицій до регіону, концентрації у ньому інтелектуального потенціалу, впливовості регіону в загальнодержавному масштабі. Якщо імідж невдалий, або не достатньо чітко позиційований, він буде негативно впливати на всі вищезазначені явища.

Напрямки роботи над покращенням іміджу регіону наступні.

- > Варто спиратись на історію регіону.
- > Варто спиратись на промисловий, економічний, аграрний потенціал.
- > Варто спиратись на регіональну психологію, на моральнісні якості жителів.
- > Варто спиратись на особливості природного середовища.

Необхідно підкреслювати перспективність, напрямки розвитку в подальшому, оскільки імідж потрібно формувати передусім під вирішення соціально-економічних завдань.

Можливі і інші напрямки покращення іміджу регіону. Їх поєднання повинно мати вияв у наочних образах, які втілюватимуться в ретельно осмисленій та обґрунтованій регіональній символіці, спілкуванні, партнерстві, спільній діяльності та ін. Ці образи повинні бути реалістичними, привабливими, яскравими та такими, що будуть запам'ятовуватись.

При розробці концепції регіонального іміджу, варто пам'ятати, що імідж повинен бути прагматичним, оскільки він створюється під конкретні завдання. Можна розробляти узагальнений імідж регіону чи міста, але він може виявитись занадто складним, тоді варто формувати його поетапно. Наприклад, якщо зосередитись на вирішенні економічних завдань, залученні інвестицій, то пріоритет має надаватись другому напрямку формування іміджу – іміджмейкерському. Надалі імідж можна корегувати і доповнювати відповідно до нових завдань.

Важливою інформаційною основою реалізації публічної політики державних органів та органів місцевого самоврядування зі ЗМІ має бути двостороння комунікація. Вона складається з прямих та зворотніх інформаційних зв'язків.

Прямі інформаційні зв'язки – комплексний інформаційний потік, спрямований на територіальну громаду, який стосується діяльності регіональних органів влади. Цей тип комунікацій має забезпечувати діяльність інформаційних служб органів самоврядування за допомогою таких форм підготовки та оприлюднення інформації [15, с. 161]:

- > випуск і поширення бюлетнів, прес-релізів, оглядів, інформаційних збірників;
- > проведення прес-конференцій, «круглих столів», брифінгів, організації інтерв'ю з керівниками регіональних органів влади;
- > забезпечення виступів у ЗМІ керівників органів влади у тематичних програмах;
- > поширення важливої інформації про діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування: звітів, проектів бюджету серед громадян.

Зворотні інформаційні зв'язки – комплексний потік інформації від територіальної громади, підприємств і установ, а також від ЗМІ – до регіональних органів влади, що стосується конкретних важливих проблем, пов'язаних із функціонуванням міста, районів, області, оцінкою ситуації в різних галузях життєдіяльності міста та області, конкретних рішень державної та місцевої влади, рівнях їх виконання.

До зворотних зв'язків можна зарахувати:

- > звернення та пропозиції громадян;
- > прямі ефіри, «гарячі лінії» у ЗМІ;
- > аналіз і узагальнення інформації ЗМІ;
- > соціологічні дослідження [9, с. 162].

---

Ці два різновиди зв'язків мають бути взаємопов'язаними та реалізовуватись комплексно, інакше інформаційна складова публічної політики органів влади буде не ефективною, не буде налагоджено ефективною взаємодією з громадськістю з використанням такого каналу зв'язку як ЗМІ. Важливими складовими іміджу органів державної влади чи місцевого самоврядування мають бути:

- > імідж, пов'язаний з наданням якісних і необхідних послуг громадськості;
- > управлінський імідж – наскільки ефективно нею здійснюється управління;
- > імідж установи в очах громадськості;
- > імідж державної установи як роботодавця (умови та оплата праці в ній).

Імідж владної установи може бути побудований на трьох складових.

По-перше, вона повинна подаватись як певна «особистість», треба показати її з найкращого боку громадськості. Важливими є зовнішні ознаки, сучасність приміщень при наданні якісних адміністративних послуг громадськості, стиль спілкування всередині державної установи, відкритість, прозорість її діяльності, професійна поведінка та етика.

По-друге, владним інститутам потрібно мати свою «репутацію». Потрібно транслювати нову інформацію про них та враховувати те, що громадськість вже знає про них і тому буде задавати питання.

По-третє, владній структурі треба виявити свою «сутність», головне своє покликання, структурно-функціональне призначення. Про це найкраще скаже не її реклама заради реклами, а якщо про результат її діяльності, здобутки будуть говорити громадськість, лідери громадської думки, експерти.

Фахівцям зі зв'язків з громадськістю займатись іміджуванням установи, представників влади треба через промоушн цих трьох складових одночасно, скоординовано, зважаючи на будь-які обставини.

Імідж державної установи повинен свідчити про порядність, ефективність діяльності, чесність, відкритість, прозорість, прагнення до двосторонньої ефективної комунікації, піклування про громадян, забезпечення їх прав і свобод, їхнього добробуту, добробуту міста, регіону, країни. Тоді такому іміджу зможуть повірити різні групи громадськості.

PR-реклама іміджу державної установи чи органів місцевого самоврядування будується при врахуванні наступних умов:

1. Нова структура чи оновлення. Створення нової структури взагалі або структурно-функціональне оновлення існуючих владних інституцій, коли громадськості треба повідомити про створення, оновлення, запуск нових функцій, послуг. Наприклад, надання широкого кола адміністративних послуг новоствореними установами – Центрами надання адміністративних послуг (ЦНАП), які використовують імідж нової молоді структури з широким переліком послуг, якісним, швидким, зручним обслуговуванням, максимально відкриті для взаємодії та комунікації з громадськістю.

2. Кадрові зміни. Головним капіталом владної установи є її керівники, державні службовці, посадові особи. Паблісити працівників установи (їх здобутки, досягнення, визнання та подяка з боку громадян, керівництва) за допомогою реклами не тільки справляє гарне враження на громадськість тим, що установа цінує своїх працівників і пишається ними, а й сприяє консолідації співробітників самої організації довкола такого іміджу.

3. Повідомлення про послуги та можливості владної установи. Рекламування про надання широкого спектру якісних послуг, впровадження IT-розробок в своїй діяльності (підготовка баз даних, створення інформаційних друкованих видань, інформаційне та довідкове обслуговування, ретроспективний пошук інформації, надання копій джерел інформації, адміністративні послуги он-лайн). Повідомлення про обсяги послуг, що надаються установою позитивно впливають на соціальний імідж організації, та на її імідж в цілому.

4. Інформування про історію становлення владної структури. Розкриття історії розвитку, якісного становлення інституцій державної влади або місцевого самоврядування – є важливою складовою PR-реклами іміджу.

---

5. Наголос на стабільності. Реклама іміджу повинна зосереджуватися на стабільності щодо ефективності та результативності роботи установи, з метою завоювання довіри громадян та запрошення їх до взаємовигідної співпраці.

6. Повідомлення про користувачів послугами владної установи. Користувачі теж можуть слугувати інструментом реклами владної установи. Це можуть бути відомі особи, лідери громадської думки, державні службовці, посадові особи міністри, мери, депутати.

7. Зміна назви владної установи. Якщо відбувається зміна назви інституції, то для того, щоб вона запам'яталася, її треба рекламувати. Нову назву треба постійно повторювати, тоді громадськість дізнається і про нову назву, і про новий імідж владної установи.

8. Захист «власного імені». Владні установи повинні піклуватись про громадян, яких вони обслуговують, та за допомогою реклами нагадувати про це споживачам послуг, оскільки турбота про громадян – це важлива позитивна риса іміджу, на кшталт лозунгу: «Ми працюємо для Вас!».

9. Надзвичайні ситуації. Коли виникають кризові ситуації, найкращими кроками керівництва установи, у взаємодії з фахівцями зі зв'язків з громадськістю, буде випередження чуток та неправдивої інформації. Треба обов'язково роз'яснити позицію установи безпосередньо звернувшись до ЗМІ з офіційною заявою, роз'ясненнями, спростуваннями. Це надасть громадськості вичерпну інформацію про причини виникнення проблеми і дозволить зберегти репутацію.

PR-реклама іміджу державної установи чи органів місцевого самоврядування повинна відповідати наступним вимогам.

> Вона повинна бути зрозумілою. Якщо будуть використовуватись складні звороти зі складнопідрядними реченнями, або зміст та мотиви рекламного повідомлення заплутані, громадськість його не зрозуміє, або може зрозуміти не так, як було задумано фахівцями зі зв'язків з громадськістю установи.

> Вона повинна переконувати, а не лише інформувати.

> Вона повинна звертатись до переконань. PR-реклама іміджу владної установи повинна в першу чергу зосереджуватись на тому, чого хоче громадськість, а не установа.

> Вона повинна бути чесною. Будь-яка реклама є упередженою. Для того, щоб громадськість повірила владній установі, її реклама повинна бути відвертою і щирою, та не повинна прагнути ввести в оману.

Такий підхід до PR-реклами іміджу державної установи чи органів місцевого самоврядування робить імідж владної інституції соціально орієнтованим. Через проблеми в соціумі, складні взаємозв'язки між владними структурами та громадськістю, низку економічних, соціальних та ін. проблем, серед громадськості поширеною є недовіра та критичне ставлення до влади у різних її проявах. Тому PR-реклама владних установ повинна мати соціально інтегрований підхід щодо комунікації з громадськістю та поєднувати соціально корисні функції маркетингу, публіситі та зв'язків з громадськістю (PR). Фахівці, які працюють у сфері державного менеджменту та управління повинні розуміти переваги зосередження на довгострокових соціальних взаємозв'язках з громадськістю.

Проте існують і негативні прояви PR-реклами іміджу владних структур.

1. Це стосується зокрема PR-програм, які реалізують на виконання чийхось замовних інтересів, незважаючи на наслідки в результаті цього для громадськості.

2. Також PR-діяльність може засмічувати канали комунікації брудом псевдоподій, публіситі, які вводять громадськість в оману, а не допомагають їй розібратись в ситуації.

3. На додачу до всього вищезазначеного, PR-акції здатні наповнювати традиційні канали спілкування цинізмом та недовірою. Як результат отримуємо ситуацію, коли громадськість перестає довіряти справді гарним намірам, чесній, прозорій, якісній діяльності владної установи, а вбачати в цьому щось підозріле на зразок «добре виконаних» PR-дій.

Часто фахівців зі зв'язків з громадськістю звинувачують у тому, що вони забруднюють канали комунікації інформаційним сміттям та сфабрикованими матеріалами. Псевдоподії здатні викривляти соціальні проблеми. Однак, події, які плануються PR-структурами владних установ з метою забезпечення взаємних інтересів громадськості та владної установи є легітимними. Тільки ті зв'язки з громадськістю (PR-структури), які керуються високими етичними та

---

моральними принципами здатні привернути увагу до проблем суспільства, а не до їх ігнорування чи приховування. Керівники та фахівців зі зв'язків з громадськістю державної установи чи органів місцевого самоврядування повинні розуміти та нести соціальну відповідальність перед громадськістю, інтересам якої вони покликані слугувати перш за все.

### **7.3. Публічна політика держави щодо управління конфліктами в соціумі як засіб подолання кризових явищ в адміністративному менеджменті**

Публічна політика держави щодо проблем управління конфліктами в суспільстві переважно стосується формування інституційних механізмів (створення і розвиток законодавчих, виконавчих, консультативних та інших структур) та підтримки ідей суспільної згоди, соціального партнерства, реалізації переговорного процесу в соціумі.

Громадянське суспільство потребує відповідного суб'єкта здійснення функцій управління для ведення переговорів, управління конфліктними процесами, що відбуваються в ньому, а саме це здатна забезпечити держава.

Важливими елементами цього є формування політичних і правових правил поведінки для учасників конфлікту та переговорного процесу, що виключають насильство по відношенню один до одного (за це відповідає законодавча влада); реалізація згаданих правил у суспільних відносинах (це стосується виконавчої влади); вирішення спорів під час застосування цих правил (цим повинна опікуватись судова влада). Зазначені характеристики є важливими рисами правової держави.

Наразі громадянське суспільство є далеким від індустріальних конфліктів (Р. Дарендорф) [6, с. 20], до того ж, працюють інституційні механізми управління конфліктами та налагодження соціального діалогу, реалізації публічної комунікації. Прикладом системи регулювання суспільних відносин була поширена в країнах розвинутої демократії концепція «виробничої демократії», що базується на принципах рівного представництва, рівності, свободи слова, відсутності цензури.

У громадянському суспільстві існує безліч соціальних протиріч, які здатні призвести до конфліктів всередині соціуму. Але замість того, щоб набувати руйнівного характеру, ці конфлікти приборкуються громадськими організаціями, державними та політичними інститутами, за допомогою яких вони можуть знайти своє вираження в межах конституційного ладу. Політичні партії, вибори і парламенти роблять можливими конфлікти в соціумі без революцій.

У демократичних суспільствах соціальний діалог та політичний консенсус є залежними від партнерства, ефективної двосторонньої комунікації політичних суб'єктів та представників громадянського суспільства. Вони зумовлені багатьма взаємозалежними складовими, до яких належать ринкові структури, ефективно працюючі та стабільні політичні інститути, діалогова політична культура, яка базується на принципах толерантності. Тому для подолання конфліктів у соціумі та їх наслідків важливою є також й активна роль та соціальна відповідальність громадянського суспільства, а не лише залежність в усьому від державних інституцій. Важливою та відповідальною є роль громадянського суспільства, під час формування суспільно-політичного середовища, яке буде в змозі запобігти/подолати негативні прояви, наслідки конфліктів у соціумі, залишивши тільки інноваційний потенціал конфлікту [8, с. 278].

У розвинутому громадянському суспільстві та правовій державі, ролі держави і громадянського суспільства є чітко визначеними. Органи державної влади не можуть дозволити собі бути самостійними суб'єктами політичного конфлікту, не ризикуючи забути про суспільне благо, заради якого вони й існують. Але і суб'єкти громадянського суспільства, постаючи конкурентами держави в розробці проектів соціально-політичних, громадського добробуту, альтернативних пропозицій, не можуть претендувати на здійснення повноважень та функцій держави таких, як монополія на застосування узаконеного насильства, вплив, авторитет, владу як загрозу примусу.

Потреба громадянського суспільства в правовій державі визначається необхідністю здійснення нею функцій управління конфліктними процесами, реалізацією публічної політики. Це стосується формування політико-правових правил поведінки для учасників конфліктних процесів, запобігаючи проявам насильства по відношенню одне до одного (законодавча влада); реалізації

---

цих правил у суспільних відносинах (виконавча влада); вирішення спорів щодо застосування згаданих правил (судова влада). Ці характеристики є важливими рисами правової держави.

Масова демократія, поширена у правовій державі з розвинутою системою соціального захисту, є засобом, який пом'якшує суспільно-політичні конфлікти у соціумі. Проте це можливо лише тоді, коли не слабшає динаміка економічного розвитку, яку захищає політика державного регулювання.

Складніше реалізовувати аналогічну стратегію під час вирішення соціальних конфліктів у перехідному суспільстві. Оскільки процес модернізації передбачає зростання нерівності в розподілі доходів, багатства, власності та прав контролю за капіталом, провокує протистояння в соціумі, зростання недовіри до влади, яка реалізує таку політику.

Загрозою стабільності та консенсусу в суспільстві є нездатність держави до стратегічного управління процесом модернізації, ігнорування довготривалих соціальних програм. Разом з тим, проведення стратегічної, вчасної соціальної політики передбачає виконання державою трьох основних функцій: підтримка соціальної стабільності, стимулювання економічної діяльності та збереження людського капіталу зі сприянням формуванню середнього класу.

Для запобігання нестабільності та конфронтації у соціумі в умовах трансформації державі важливо стабілізувати економічні структури, оскільки саме на їх основі формуються раціональні групові інтереси і групи тиску, здатні до конструктивних переговорів і компромісу. Разом з посиленням демократичних інститутів потрібно формувати плюралістичне суспільство, де б політичні процеси виражали інституціоналізовану взаємодію організованих і усвідомлених інтересів громадськості [6, с. 21].

Не менш важливою є ефективна двостороння комунікація між державою і громадянським суспільством. Двостороння комунікація сприяє конструктивній взаємодії таких учасників переговорів, як держава та громадянське суспільство. Вона реалізується для розуміння сутності нагальної проблеми та з метою обговорення більш широкого кола питань, на основі діалогу, визнанні проблем і потреб одне одного. Коли вдається реалізувати таку форму двосторонньої комунікації, тоді переговори перетворюються на конструктивні елементи політичного розвитку [3, с. 215-230].

Під час реалізації публічної політики громадськість (або громадська влада) і держава (або адміністративна влада) можуть протистояти одна одній. Будь-яка політична система прагне забезпечити підтримку громадськості, висуваючи проекти соціальних програм на державному рівні, або виключаючи з публічних дискусій певні теми і повідомлення. Держава може досягти останнього через вплив на структури суспільної комунікації за допомогою бюрократичних методів, або завдяки маніпулюванню потоками інформації. Щоб запобігти цьому під час політичної боротьби важливим є вирішення проблеми наявності альтернативних джерел інформації.

Інститути громадянського суспільства повинні артикулювати важливі для суспільства теми, сприяти виробленню пропозицій для вирішення проблем, інтерпретувати цінності, викривати одні доводи і пропонувати інші. Організоване формування думок має залишатися відкритим, щоб в нього з кола політичної комунікації вільно надходили теми, роздуми і аргументи, що сприяють раціональному формуванню політичної волі [8, с. 291].

Для ефективної взаємодії громадянського суспільства та держави важливе значення має й політична культура, коли органічно поєднаними виявляються ціннісний консенсус і соціальний діалог. Історичний досвід розв'язання політичних конфліктів в західних демократіях доводить, що цього можна досягти спільними зусиллями держави та громадянського суспільства з урахуванням конкретних соціально-історичних, політичних, культурних передумов.

Варто виокремити також об'єктивні принципи регулювання та пом'якшення конфронтації в соціумі з боку держави під час реалізації публічної політики та проведення переговорів. До них належать:

- > дотримання прав і свобод людини і громадянина;
- > правове, контрольоване державою застосування засобів примусу;
- > перетворення політичних конфліктів на врегульовану конкуренцію партій у межах парламентаризму і партійного представництва;

- 
- >спадковість у політиці;
  - >розширення політичної участі громадян як способу перетворення невдоволення на легальну політичну дію;
  - >перерозподіл суспільних благ на користь соціально незахищених верств населення та груп;
  - >світоглядна толерантність, гарантована основними правами людини.

Таким чином, у демократичних суспільствах соціальний діалог та політичний консенсус є залежними від партнерства, ефективної двосторонньої комунікації політичних суб'єктів та представників громадянського суспільства. Вони зумовлені багатьма взаємозалежними складовими, до яких належать ринкові структури, ефективно працюючі та стабільні політичні інститути, діалогова політична культура, яка базується на принципах толерантності. Тому для подолання конфліктів у соціумі та їх наслідків важливою у цьому є не лише одноосібна роль держави, а також активна роль та соціальна відповідальність громадянського суспільства.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Що означає «Паблік рілейшнз» в публічному управлінні? Назвіть базові принципи PR-діяльності в публічному управлінні.
2. Вкажіть функції та розкрийте завдання ПР в публічному управлінні під час здійснення публічної комунікації.
3. Розкрийте принципи та технології діяльності ПР-служб в публічному управлінні. Охарактеризуйте правила PR в публічному управлінні.
4. Які Ви знаєте моделі PR-комунікацій в публічному управлінні?
5. Надайте визначення поняття «імідж». Розкрийте особливості формування регіонального іміджу.
6. Визначте складові іміджу владної установи. За яких умов будується PR-реклама іміджу державної установи чи органів місцевого самоврядування?
7. Розкрийте негативні прояви PR-реклами іміджу владних структур, як їм запобігти?
8. Як Ви розумієте сутність та в чому полягає потреба налагодження ефективної двосторонньої комунікації органів влади та представників громадянського суспільства?
9. Назвіть принципи регулювання та пом'якшення конфронтації в соціумі з боку держави під час реалізації публічної політики та проведення переговорів. Що таке соціальна відповідальність?

### ***Тестові завдання***

1. До базових принципів PR-діяльності в публічному управлінні не належать:
  - а) демократичність;
  - б) узгодження інтересів владної установи та громадськості;
  - в) відмова від нав'язування та дезінформації;
  - г) керування громадськістю.
2. До принципів діяльності ПР-служб в публічному управлінні не належать:
  - а) плановість;
  - б) правдивість;
  - в) конструктивна взаємодія зі ЗМІ;
  - г) ігнорування стереотипів громадської думки.
3. Моделі PR-комунікацій в публічному управлінні:
  - а) одностороннє інформування владою громадськості без зворотної комунікації;
  - б) одностороннє інформування через ЗМІ;
  - в) спеціальне інформування з урахуванням психологічних особливостей різних груп громадськості;
  - г) консенсус.
4. Штучна імітація або зображення зовнішньої форми будь-якого об'єкту чи особи, уявне бачення про людину, товар чи інститут, яке цілеспрямовано формується в масовій свідомості за допомогою публіситі, реклами або пропаганди – це:

- 
- а) стереотип;
  - б) комунікація;
  - в) установки;
  - г) імідж.
5. Комплексний інформаційний потік, спрямований на територіальну громаду, який стосується діяльності органів самоврядування, загальної ситуації у місті, планів і перспектив розвитку:
- а) прямі інформаційні зв'язки;
  - б) зворотні інформаційні зв'язки;
  - в) пропаганда;
  - г) агітація.
6. Знайдіть хибну відповідь. До зворотніх інформаційних зв'язків можна зарахувати:
- а) звернення та пропозиції громадян;
  - б) прямі ефіри, «гарячі лінії» у ЗМІ;
  - в) система соціологічного моніторингу;
  - г) реверс.
7. Відповідно до обраної моделі іміджу владної установи здійснюється робота по створенню іміджу, яка базується на наступних підходах:
- а) іміджмейкерському;
  - б) виробничому;
  - в) конструктивному;
  - г) менеджерському.
8. Імідж владної установи може бути побудований на наступних складових:
- а) «особистість»;
  - б) «діалог»;
  - в) «репутація»;
  - г) «сутність».
9. PR-реклама іміджу державної установи чи органів місцевого самоврядування будується при врахуванні наступних умов:
- а) економічному зростанні;
  - б) за нової структури;
  - в) кадрових змінах;
  - г) надзвичайні ситуації.
10. PR-реклама іміджу державної установи чи органів місцевого самоврядування повинна відповідати наступним вимогам:
- а) повинна бути зрозумілою;
  - б) повинна переконувати;
  - в) бути чесною;
  - г) бути конструктивною.
11. Які існують принципи регулювання та пом'якшення конфронтації в соціумі з боку держави під час реалізації публічної політики та проведення переговорів:
- а) дотримання прав і свобод людини і громадянина;
  - б) спадковість у політиці;
  - в) перерозподіл суспільних благ на користь соціально незахищених верств населення та груп;
  - г) суспільні виступи.
12. Які Ви знаєте функціональні обов'язки фахівців зі зв'язків з громадськістю в публічному управлінні:
- а) допомога у налагодженні ефективної публічної комунікації;
  - б) вивчення стану громадської думки;
  - в) здійснення антикризового менеджменту;
  - г) тактичні.
-

---

13. До принципів ефективної комунікації в органах державної влади не належать:

- а) правдивість;
- б) контекст;
- в) готовність аудиторії;
- г) прогнозування.

14. Інформаційно-пропагандистська діяльність, що є діяльністю соціального суб'єкта з виробництва й поширення соціально-політичної інформації, налаштованої на формування суспільної свідомості суб'єктів політики та спрямування їхньої діяльності – це:

- а) масова комунікація;
- б) суспільна комунікація;
- в) дезінформація;
- г) містифікація.

15. Відображена та задокументована будь-якими засобами та на будь-яких носіях інформація, що була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків, передбачених чинним законодавством, або яка знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації – це:

- а) публічна;
- б) офіційна;
- в) для широкого вжитку;
- г) конфіденційна.

### ***Управлінські ситуації для обговорення***

1. Повідомлення-презентація.

Позитивний імідж державного службовця/посадової особи (яким він повинен бути і що для цього треба робити).

2. Повідомлення-презентація.

Розробіть PR-заходи щодо формування позитивного іміджу державної установи.

3. Ділова розмова у змодельованій ситуації.

Одним з критеріїв ефективності управління – є відкритість і публічність політичної комунікації. Запропонуйте механізми застосування даного критерію під час здійснення державної політики органами влади.

4. Повідомлення-презентація.

Розробіть модель співпраці органів державної влади/місцевого самоврядування зі ЗМІ.

5. Повідомлення-презентація.

Презентуйте комплекс заходів, або план розвитку вашого міста або регіону.

### ***Теми рефератів***

1. PR-діяльності в публічному управлінні.

2. Моделі PR-комунікацій в публічному управлінні.

3. Авторитарний, демократичний та ліберальний стилі в PR-управлінні.

4. Функціональні обов'язки фахівців зі зв'язків з громадськістю в публічному управлінні.

5. PR-реклама іміджу органів державної влади та місцевого самоврядування.

6. Формування позитивного регіонального іміджу.

7. Негативні прояви PR-реклами іміджу владних структур.

### ***Глосарій***

Зворотні інформаційні зв'язки – комплексний потік інформації від територіальної громади, підприємств і установ, а також від ЗМІ – до органів місцевого самоврядування, що стосується конкретних важливих проблем, пов'язаних із функціонуванням міста, оцінкою ситуації в різних галузях життєдіяльності міста та конкретних рішень місцевої влади, рівнях їх виконання.

Імідж – сформований у масовій свідомості і такий, що має характер стереотипу сильно емоційно пофарбований образ чого-небудь або кого-небудь.



---

Комунікація – модель двостороннього процесу зв'язку, коли і відправник, і отримувач інформації діють у властивих їм межах співвідношення, взаємин, що склалися між ними, і оточуючою їх соціальною ситуацією.

Зв'язки з громадськістю (PR) – це спеціальна система управління інформацією (в тому числі соціальною), якщо під управлінням розуміти процес створення інформаційних приводів та інформації зацікавленою в ній стороною, поширення готової інформаційної продукції засобами комунікації для цілеспрямованого формування бажаної громадської думки.

«Паблік релейшнз» в публічному управлінні – це особливий різновид управлінської діяльності, спрямований на створення сприятливих умов для двосторонньої взаємодії, позитивного ставлення до установи, узгодженості інтересів; спеціально організована комунікація, спрямована на формування спільних інтересів, досягнення взаєморозуміння владної установи та громадськості; мистецтво уникнення, запобігання та врегулювання конфліктів в публічному управлінні.

Прямі інформаційні зв'язки – комплексний інформаційний потік, спрямований на територіальну громаду, який стосується діяльності органів самоврядування, загальної ситуації у місті, планів і перспектив розвитку.

Соціальна відповідальність – діалектичний взаємозв'язок між особою та суспільством, що характеризується взаємними правами та обов'язками з виконання приписів соціальних норм та покладенням різноманітних засобів впливу у разі її порушення

### ***Використані та рекомендовані джерела і література***

1. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік релейшнз: Моногр. - К.: МАУП, 2005. - 440 с.
2. Блэк С. Паблік Релейшнз. Что это такое? Пер. с англ. / С. Блэк. - М.: Новости: Модино пресс, 1989. – 240 с.
3. Бондар Г.Л. Комунікативна політика в діяльності державного службовця: [навчальний посібник] / Г.Л. Бондар. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2015. – 300 с.
4. Бондар Г.Л. НЛП та психотехнології здійснення ефективної ділової комунікації сучасним менеджером [Електронний ресурс] / Г. Л. Бондар // Наукові праці: Науково-методичний журнал. – Вип. – 269. – Т. 281. Державне управління. – Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2016. – с. 46-53. - Режим доступу: <https://docplayer.net/70739106-Nlp-ta-psihotehnologiyi-zdiysnennya-efektivnoyi-dilovo-yi-komunikaciyi-suchasnim-menedzherom.html>.
5. Бондар Г.Л. Публічна комунікація та PR в публічному управлінні [Електронний ресурс] / Г.Л. Бондар // Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю 07-08 вересня 2018 р. - Київ: Видавництво Ліра-К., 2018. - С. 78-80. - Режим доступу: <http://academy.gov.ua/manage/pages/dop/8/files/1c214299-c1a5-4f92-8855-73f9ed2643ee.pdf>.
6. Бондар Г.Л. Переговори між державою та громадянським суспільством за умов конфлікту як засіб подолання кризових явищ в державному управлінні // Наукові праці : Науково-методичний журнал. – Вип. – 255. – Т. 267. Державне управління. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2016. – С. 19-25. <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/governmgmt/2016/267-255-3.pdf>.
7. Викентьев И.Л. Приемы рекламы и Public Relations. Программы-консультанты. СПб.: Бизнес-пресса, 2007. - 408 с.
8. Глухова А., Рахманин В. Политическая конфликтология / А. Глухова, В. Рахманин: Учебное пособие. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2002. – 295 с.
9. Зазикін В. Психологічні аспекти виборчого процесу / В. Зазикін. – М.: РЦОІТ, 2002. – 128 с.
10. Королько В.Г. Основы паблік релейшнз. – М.: «Рефл-бук». К.: Ваклер, 2000. – 528 с.
11. Оцінка громадянами ситуації в країні, рівень довіри до виконавчих та правоохоронних органів влади, оцінка діяльності Уряду (лютий 2020 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-riven-doviry-do-vykonavchikh-ta-pravookhoronnykh-organiv-vlady-otsinka-diialnosti-uriadu-liutyi-2020r>.
12. Почепцов Г.Г. Паблік релейшнз для професіоналов. – М.: «Рефл-бук». К.: Ваклер, 2001. – 624 с.

---

13. Почепцов Г.Г. Побудова іміджу як комунікативне програмування / Г. Почепцов // Нова політика. – 1998. – № 5. – С. 40-48.

14. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. М.: «Рефл-бук». К.: «Ваклер», 2001. – 656 с.

15. PR в органах державної влади та місцевого самоврядування: Монографія / О.В. Бабкіна, В.В. Басалоков, В. М. Бебик та ін.; За заг. ред. В.М. Бебика, С.В. Куніцина. – К. ; Сімферополь: МАУП, 2003. – 240 с.

16. Результати всеукраїнських опитувань населення та правників, які є учасниками судових проваджень, щодо судової системи, судової реформи та сприйняття корупції за 2018 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/1\\_NJ\\_October\\_2018\\_SurveyPublic\\_Result\\_UKR.pdf](https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/1_NJ_October_2018_SurveyPublic_Result_UKR.pdf).