

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«GR-МЕНЕДЖМЕНТ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ»

Студентки 2 курсу, 9 групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Смагіна Катерина Григорівна

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

(підпис керівника)

Лазебна Ірина Василівна

Гарант освітньої програми
доктор наук
з державного управління

(підпис гаранта)

Орлова Наталія Сергіївна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ GR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ	6
1.1. Сутність, функції і цілі GR-менеджменту в публічній сфері	6
1.2. Технології та інструменти GR-менеджменту	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ПОТЕНЦІАЛ ЗАСТОСУВАННЯ GR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ МІНІСТЕРСТВА ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ	22
2.1. Комунікативна стратегія Міністерства інфраструктури України	22
2.2. Особливості створення і функціонування GR-служби в Міністерстві інфраструктури України	29
2.3. Зарубіжний досвід впровадження системи GR-менеджменту та можливості його використання в Україні	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ GR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ	41
3.1. Шляхи підвищення ефективності використання GR-менеджменту в діяльності органів публічної влади в Україні	41
3.2. Очікувані результати впровадження розробленої комунікаційної стратегії Міністерства інфраструктури України	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми полягає в тому, що в сучасних ринкових умовах господарювання якості і прозорість взаємовідносин з органами влади є одним з визначальних чинників, необхідних для успішного та ефективного ведення бізнесу. Даний факт спричинений активною конкуренцією учасників ринку, корумпованістю чиновників, непрозорістю тендерних процедур та існуючим законодавством щодо бізнесу, яке відстає від вимог та викликів сучасності.

З метою створення однакових умов для всіх учасників ринку, запобігання проявів корупції на всіх рівнях, забезпечення стабільного економічного зростання у всіх сферах важливе значення має докорінна модернізація взаємовідносин між владою та бізнесом, а тому значення GR-менеджменту невіддільно зростає.

Питанням взаємодії бізнесу з органами влади присвячені праці українських і зарубіжних вчених, таких як: У. Агі, К. Джус, І. Дмитрієв, В. Зімін, А. Кінякін, С. Квітка, С. Клімович, Н. Коваль, К. Козлов, Т. Кулакова, Д. Матвеєнков, М. Недюха, М. Ожеван, І. Прядко, А. Радинська-Калініченко, П. Толстих, М. Федорін, О. Шетов тощо. Дослідження праць вищевказаних науковців дозволяє ґрунтовно підійти до визначення суті поставленого наукового завдання, а також виявити питання, що залишаються на даний час невирішеними. Незважаючи на значний внесок названих авторів, до цього часу не достатньо вивченим є питання оцінки стану та потенціалу застосування GR-менеджменту в Україні на прикладі органів державної влади, що обумовлює особливу актуальність теми дослідження.

Для успішного дослідження проблем взаємодії бізнесу та некомерційних організацій з державними органами влади важливим є визначення категоріальної сутності GR-менеджменту.

Метою роботи є розкриття сутності GR-менеджменту як сучасного інструменту управління взаємодією між суб'єктами бізнесу та державою, визначення особливостей застосування GR-менеджменту в Україні на прикладі органів державної влади.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішувались такі основні завдання:

- розкрити сутність, функції і цілі GR-менеджменту в публічній сфері;
- систематизувати технології та інструменти GR-менеджменту;
- вивчити комунікативну стратегію Міністерства інфраструктури України;
- проаналізувати особливості створення і функціонування GR-служби в Міністерстві інфраструктури України;
- дослідити зарубіжний досвід впровадження системи GR-менеджменту та можливості його використання в Україні;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності використання GR-менеджменту в діяльності органів публічної влади України;
- розкрити очікувані результати впровадження розробленої комунікаційної стратегії Міністерства інфраструктури України.

Об'єктом дослідження є GR-менеджмент як сучасний інструмент управління взаємодією між суб'єктами бізнесу та державою.

Предметом дослідження є стан та потенціал застосування GR-менеджменту в Україні на прикладі Міністерства інфраструктури України.

Для вирішення визначених завдань, у процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема:

- теоретичного узагальнення (для розкриття сутності, функцій і цілей GR-менеджменту в публічній сфері);
- систематизації (для систематизації технології та інструментів GR-менеджменту),
- історично-логічний метод (для вивчення комунікативної стратегії Міністерства інфраструктури України),

- методи аналізу та синтезу (для аналізу особливостей створення і функціонування GR-служби в Міністерстві інфраструктури України),
- індукції та дедукції (для дослідження зарубіжного досвіду впровадження системи GR-менеджменту та можливості його використання в Україні),
- моделювання, економіко-математичні та статистичні методи (для обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання GR-менеджменту в Україні),
- графічний і табличний методи – для наочного зображення інформації.

Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні комунікаційної стратегії Міністерства інфраструктури України та аналізі очікуваних результатів від її впровадження.

Структура роботи обумовлена її метою та поставленими завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаної літератури.

Результати дослідження опубліковано у Збірнику наукових статей «Публічне управління та адміністрування в умовах суспільної трансформації» - С.354 Смагіна К. «Теоретичні основи дослідження GR-менеджменту в публічній сфері»

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ GR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

1.1. Сутність, функції і цілі GR-менеджменту в публічній сфері

В силу різних причин виділення GR-менеджменту як окремого напрямку діяльності організації почало формуватися лише в останні роки. Тому і теоретичне дослідження даного явища знаходиться тільки на етапі становлення.

Поняття «GR-менеджмент» походить від англ. Government relations management – «управління зв'язками з органами державної влади» [44, с. 141].

На перший погляд, здається, що термін Government relations (відносини або зв'язки з владними структурами) говорить сам за себе і не потребує додаткового пояснення. Однак, в реальності, поняття GR викликає суперечки як серед теоретиків, так і серед практиків комунікації. Розглянемо варіанти визначення дефініції «GR» у табл. 1.1.

Спираючись на різноманіття розглянутих підходів до визначення поняття «GR», спробуємо надати власне формулювання наступним чином: Government Relations – це формування та налаштування взаємовідносин з владними структурами, що має на меті просування і захист інтересів організації, зменшення ризиків і забезпечення стійкого розвитку, інакше кажучи створення найбільш сприятливих умов діяльності компанії в сучасному жорсткому конкурентному середовищі.

К. Козлов виділяє такі основні завдання GR-менеджменту:

- удосконалення відносин інститутів суспільства (бізнес-структур, громадських організацій) зі структурними підрозділами або співробітниками органів влади;
- спостереження за діяльністю органів влади, що може торкнутися інтересів інститутів суспільства (бізнес-структур, громадських організацій);

- здійснення впливу на вироблення різних напрямків державної політики, які можуть відобразитись на діяльності інститутів суспільства (бізнес-структур, громадських організацій);

- сприяння участі інститутів суспільства (бізнес-структур, громадських організацій) у роботі органів влади всіх рівнів, діяльність щодо роз'яснення структурним підрозділам чи співробітникам органів влади місії та завдань діяльності інститутів суспільства [18, с. 102].

Таблиця 1.1

Визначення дефініції «GR» різними авторами

Джерело, автор	Визначення
А. С. Квітка [14]	GR – багатоаспектна (перш за все комунікативна) діяльність недержавних структур, спрямована на здійснення взаємодії з органами публічної влади
Ч. С. Мак [50]	GR – це застосування комунікативних технологій індивідами або соціальними інститутами для впливу на урядові рішення місцевого, регіонального, національного чи інтернаціонального рівнів або їх комбінацій.
О. О. Шетов [44]	GR – процес налаштування взаємодії комерційних і некомерційних організацій з органами влади. GR-менеджмент є елементом системи управління (підсистемою менеджменту) організації, корпорації.
Т. Грант [47]	GR-менеджмент – це співробітництво органів влади із громадськими (некомерційними) організаціями у сфері реалізації соціально орієнтованих проектів, спрямованих на розвиток суспільного сектора економіки.
У. Аги [1]	GR – діяльність з побудови відносин між різними суспільними групами (бізнес-структурами, профспілками, громадськими організаціями) та державною владою, що включає в себе збір та обробку інформації про діяльність органів влади, підготовку та розповсюдження інформації про позиції груп, які представляють, вплив на процеси прийняття політичних та адміністративних рішень
К. І. Козлов [18]	GR (Government Relations), на відміну від лобізму. не просто технологія, а саме управлінська діяльність, що будується на організації, плануванні, мотивації та контролі.
К. Джус [49]	Зв'язки з владними структурами (GR) – це спеціальна форма лобіювання. Так, якщо лобіювання націлене на певне рішення за короткий строк, то GR є довгостроковою діяльністю з більш структурованим підходом, розробленим для впливу на законодавчу діяльність державного органу, яка починається до розгляду певного законодавчого рішення, а іноді може впливати і на весь процес ухвалення рішень.

На підставі вищевикладеного, можна сказати, що GR-менеджмент – це насамперед відкритий діалог між органами влади та інститутами суспільства,

відсутність «коридорного лобізму», залучення бізнес-структур і організацій «третього» сектору до процесу розробки та реалізації різних напрямків державної політики.

Важливе значення для подальшого дослідження має класифікація видів GR-менеджменту. У науковій літературі виділяють наступні види GR-менеджменту (рис. 1.1).

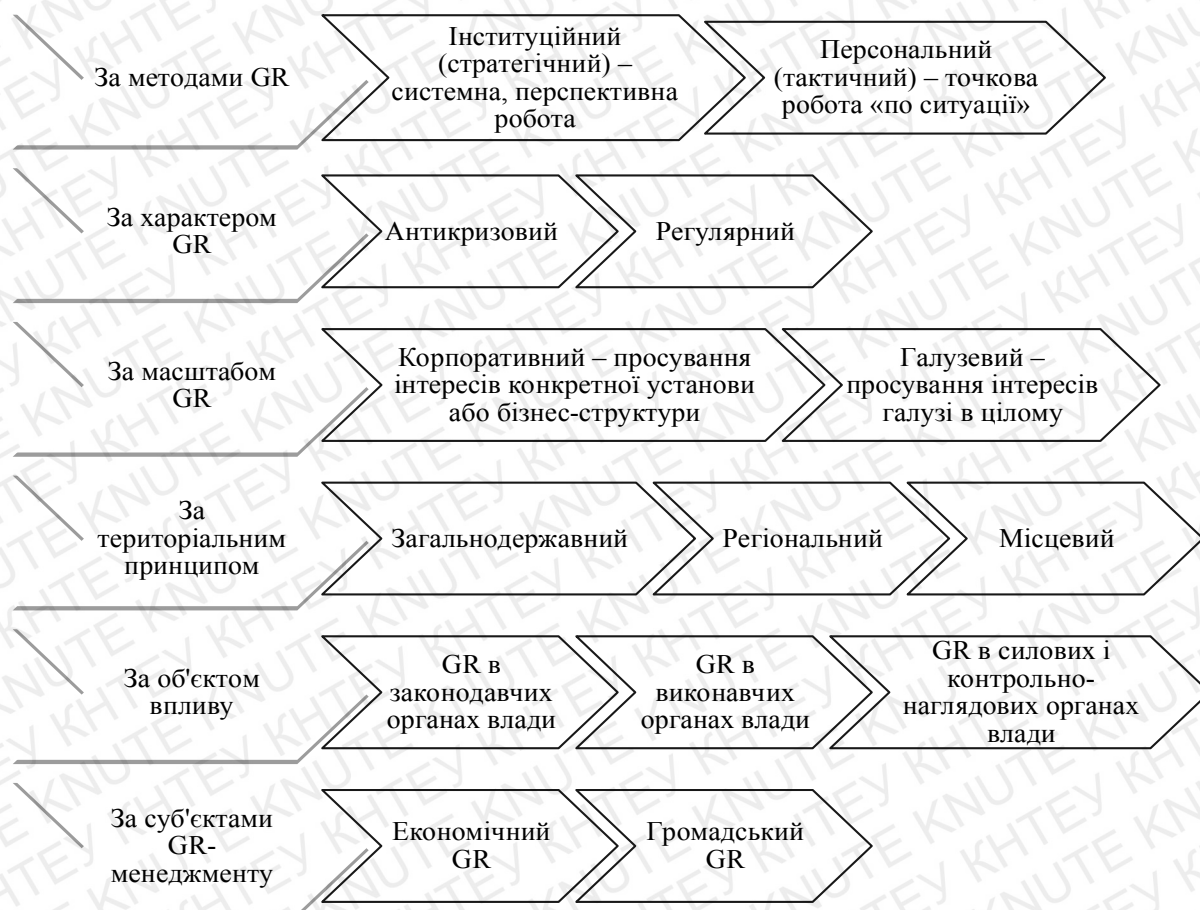


Рис. 1.1. Види GR-менеджменту (побудовано автором за даними [15; 16; 18; 47])

З метою ефективного здійснення GR-діяльності необхідно чітко визначити об'єкт, предмет, цілі GR. На наш погляд, об'єкт GR-менеджменту обмежується взаємовідносинами держави, суб'єктів бізнесу і некомерційних організацій. Предметом GR-менеджменту виступають органи державного і муніципального управління та механізми організації комунікації з ними.

На думку О. О. Шетова GR-менеджмент має наступні цілі:

- забезпечення партнерських відносин з державними органами;
- забезпечення сприятливого адміністративного клімату для організації;
- запобігання прийняття державними органами нормативно-правових актів, що погіршують становище організації;
- забезпечення участі організації в реалізації державних програм, отримання державної підтримки та економічного співробітництва з державою;
- підтримка процесу прийняття законодавчих актів, що сприяють розвитку організації тощо [44].

Спираючись на вищенаведене, можна визначити мету GR-менеджменту як забезпечення сприятливого адміністративного клімату і взаємовигідного співробітництва з державними органами для підвищення ефективності та економічної рентабельності діяльності організації, мінімізації ризиків, попередження негативних впливів зовнішнього середовища.

Основні функції GR-менеджменту представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні функції GR-менеджменту (побудовано автором за даними [3; 7; 14; 30; 31])

Інформаційна функція GR-менеджменту полягає в зборі інформації про органи влади, про можливі зміни в їх системі і вплив цих змін на організацію. Також GR-служба повинна відстежувати і збирати інформацію про можливі ініціативи та рішення органів влади. Особливо важливе значення має інформація про можливі новації в законодавстві, які можуть змінити становище організації. GR-менеджер повинен вчасно зібрати і передати цю інформацію керівництву, а також правильно використовувати її в процесі здійснення своєї діяльності [35].

Іншою не менш важливою функцією GR є функція аналізу інформації.

GR-менеджер повинен володіти навичками відбору та аналізу найбільш важливих інформаційних повідомлень. На основі наявної інформації GR-служба повинна прогнозувати дії органів влади. Залежно від того, чи є ці дії позитивними або негативними для організації, GR-служба і керівництво організації планують свої заходи, спрямовані на отримання максимальної вигоди від діяльності органів влади або ж на мінімізацію та нівелювання їх негативного впливу [38].

В даний час в Україні формально закріплені механізми взаємодії органів влади з суспільством. Встановлення ефективних комунікацій за допомогою даних механізмів є важливою умовою здійснення всієї GR-діяльності. Ця функція спрямована на забезпечення взаємодії з державою, галузевими асоціаціями та громадськими об'єднаннями. В останні роки, як державою, так і бізнес-структурами спільно докладені значні зусилля по створенню майданчиків для налагодження взаємодії між органами влади та бізнесу.

Така функція GR-менеджменту, як представлення та захист інтересів організації в органах влади, спрямована на забезпечення коригування дій органів державної влади в інтересах фірми, прийняття рішень, що поліпшують стан організації і відповідно недопущення прийняття органами влади рішень, які мають негативні наслідки для організації.

Основні напрямки представництва:

- 1) інформаційно-правовий супровід питань діяльності фірми;
- 2) вплив на органи влади через галузеві асоціації та інші суспільно-політичні організації;
- 3) участь у державних програмах;
- 4) вплив на органи державної влади через засоби масової інформації [17].

Виходячи з цілей і функцій GR, можна виділити наступні завдання GR-менеджменту: створення єдиного інформаційного середовища взаємодії між організацією і органами влади; інформування керівництва про діяльність органів влади; налагодження безпосередніх контактів і системи комунікацій з представниками органів влади; взаємодія з громадськими організаціями,

галузовими та політичними об'єднаннями; участь в програмах державно-приватного партнерства; участь у виробленні рішень органами влади; ініціювання внесення змін до законодавства, спрямованих на поліпшення стану організації тощо; забезпечення отримання державної підтримки (в т.ч. субсидій, дотацій); отримання дозвільної документації, ліцензій на ведення певного виду діяльності організацією в органі державної влади; забезпечення отримання державних замовлень [41].

Основні функції і цілі GR-менеджменту органів державної влади в публічній сфері розглянуто на рис. 1.3.

Одним з головних завдань GR-менеджменту є управління регулятивними ризиками. Регулюючий вплив системи органів державної влади виражається в тому, що будь-яка організація здійснює свою діяльність в рамках правового поля, створеного державою.

Перелік завдань, що стоять перед Government Relations (GR), може доповнюватися і конкретизуватися в процесі діяльності організації, тому перерахований вище список не є вичерпним і закритим.

У нашій країні, де успішність функціонування суб'єктів господарювання історично знаходиться не тільки в прямій залежності від ефективності господарювання, а й від прийнятих органами державного управління рішень та нормативно-правових актів, що регулюють діяльність економічних суб'єктів, вимоги до управління ризиками тим вище, чим більше залежність бізнесу від подібних регулюючих державних впливів.

В умовах ускладнення структури сучасного українського суспільства, наявності в ньому значної кількості різноманітних груп інтересів зростає значення процесу вироблення та реалізації нових форм соціальної взаємодії органів влади та інститутів суспільства (суб'єктів бізнесу).

У свою чергу, це створює основу для появи та актуалізації такої нової сфери соціальної взаємодії, як GR, що полягає в підвищенні впливу інститутів суспільства (бізнес-структур, громадських організацій та релігійних конфесій) на формування та реалізації різних напрямків державної політики [22].

Завдання	Функції і цілі
Моніторинг соціально-політичної та економічної ситуації. Проявляється в організації систематичного моніторингу впливу державно-управлінських рішень органів публічної влади, на соціальні зміни, стан національної економіки та структурні зрушення	Моніторинг дозволяє оцінити ефективність діяльності органів публічної влади, а також оцінити їх вплив на суспільний розвиток і спрогнозувати наслідки державно-управлінських рішень та розробити стратегію його впровадження
Політичне консультування і бізнес-консалтинг	На основі результатів аналітичного дослідження розробляються відповідні рекомендації владним та підприємницьким структурам для подальшої взаємодії
Загальний, ситуаційний, стратегічний та кризисний менеджмент	Розроблення низки відповідних алгоритмів на мікрорівні та на макrorівні для вирішення актуальних проблем, а також прогнозування проблем, які можуть виникнути внаслідок прийняття тих чи інших управлінських рішень
Переговорний процес як специфічний вид сумісної діяльності, який потребує застосування психологічних механізмів і особливих технологій проведення	Завданням GR-менеджменту в переговорному процесі є його організація і успішне його проведення з урахуванням інтересів усіх сторін
Застосування технологій лобістської діяльності, як сукупності методів впливів груп інтересів на прийняття державно-управлінських рішень органами публічної влади	Прийняття державно-управлінських рішень органами публічної влади для задоволення або урахування інтересів цих груп
Іміджмейкінг як сукупність технологій і практик, спрямованих на реалізацію завдань щодо формування іміджу органів публічної влади	Формування сприйнятливого позитивного іміджу органів публічної влади з метою утвердження довіри до співробітництва з ними
Управління інформаційним ресурсом щодо заходів GR-менеджменту, реалізація низки інформаційних програм в ЗМІ, покликаних позбутися інформаційної асиметрії у взаємовідносинах влади з бізнесом	Забезпечення прозорості та контролю громадськості, проведення необхідних експертиз державно-управлінських рішень, включаючи громадські експертизи

Рис. 1.3. Завдання, функції і цілі GR-менеджменту органів державної влади (побудовано автором за даними [2; 5; 6; 8; 40])

GR – відносно новий для України напрямок, тому багато хто ототожнює його з PR. Ключова відмінність між цими двома термінами полягає у тому, що PR – ця взаємодія з усіма громадськими інститутами, тоді як фахівці з GR

ведуть діалог лише з лідерами громадської думки і тим самим впливають на процеси публічної політики [19].

Однією з основних відмінностей між GR та PR можна вважати цільову аудиторію. PR-менеджери спрямовують комунікацію на суспільство загалом і виділяють основних стейкхолдерів (від англ. *stakeholder* – зацікавлена сторона, яка має відношення до прийняття рішення, важливого для системи в цілому; вона може бути представлена однією особою, групою людей чи організацією), яким прагнуть донести свої ідеї та повідомлення. Менеджери-GR взаємодіють і будують стосунки з чітко визначеною групою – представниками урядування. Це може бути державне урядування (наприклад, уряд України), але деякі питання можуть бути вирішені й на регіональному рівні, і тоді вони спілкуються з представниками обласних рад та адміністрацій. На місцевому рівні це можуть бути районні та міські ради і адміністрації [36].

Таким чином, PR-спеціалісти доносять інформацію, поширюючи її, а спеціалісти з GR доносять інформацію та ідеї заздалегідь обмеженому колу осіб. PR є важливим компонентом GR, оскільки для успішного GR-проекту необхідно побудувати правильну PR-кампанію.

Отже, GR-менеджмент несе відповідальність за організацію взаємодії, просування та захист інтересів інституту суспільства в органах влади та інших інститутах суспільства. До функцій GR-менеджменту може входити політичний аналіз, відстеження законодавчих, політичних і соціально-економічних тенденцій та змін у суспільстві.

Можемо зробити висновок, що GR-менеджмент являє собою діяльність по налагодженню взаємодії організації з державними органами влади з метою підвищення ефективності функціонування організації та мінімізації ризиків, що виходять від існуючих застарілих бюрократичних форм державного управління. GR-менеджмент – це інструмент, що дозволяє збільшити результативність взаємодії суспільства і держави, транспарентність державних інститутів, підвищити ефективність і ліквідувати бар'єри на шляху розвитку

бізнесу, сприяти зміцненню ринкових механізмів та інститутів громадянського суспільства.

1.2. Технології та інструменти GR-менеджменту

Як було з'ясовано в попередньому підрозділі, Government Relations (GR) – це система взаємодії між органами влади, бізнесом та соціальними групами для побудови передбачуваних ефективних та плідних відносин. В процесі означеної взаємодії GR-менеджмент застосовує певні технології та інструменти. Вироблення технологій і методів GR-менеджменту має важливіше значення для практичної реалізації цілей GR-менеджменту. Систематизація методів і способів GR, відбір найбільш ефективних практик є завданням теоретичного осмислення GR.

Виділяють наступні технології GR:

- моніторинг та прогноз результатів діяльності органів державної влади;
- вплив на діяльність органів державного управління;
- підготовка та надання експертної інформації співробітникам органів влади;
- створення інформаційних приводів, ведення інформаційних кампаній; участь в соціальних проектах, благодійність тощо (створення позитивного іміджу в очах влади) [20].

На думку інших дослідників сучасний GR-менеджмент складається з таких частин (технологій):

- лобізм (від англ. lobbyism) – технологія GR, спрямована на просування нормативних актів, а також представництво та захист інтересів замовника в органах влади;
- громадські справи (від англ. public Affairs) – одна з технологій GR, діяльність якої спрямована на комунікацію органів влади і соціальних груп та на підтримку зв'язків з медіа простором. Ціль – вплив на публічну політику та ефективне управління репутацією;

- адвокація (від англ. – advocacy) – технологія GR, основною метою якої є просування інтересів у різних структурах з метою отримання замовником доступу до благ, на які вони мають право, але не можуть його реалізувати;

- політика представництва (від англ. – policy representation) – технологія GR, основною метою якої є ефективне управління репутацією замовника, тобто – створення іміджу;

- нормотворча комунікація (від англ. – legislative communications) – технологія GR, діяльність якого направлена на пошук легального механізму зв'язків між владними структурами та замовником. Ціль – створення легального механізму зв'язку між владними структурами та замовником [48].

Відповідно, можна виділити наступні основні складові елементи механізму (технології) GR-менеджменту:

- інформаційно-аналітична робота;
- налагодження системи комунікації з органами влади;
- представництво інтересів організації і вирішення питань практичної діяльності в органах державної влади [47] (рис. 1.4).

Зважаючи на те, що дані технології реалізуються послідовно, реалізація кожної з цих технологій утворює собою етап процесу діяльності GR-менеджменту. Розглянемо детальніше кожен з цих елементів (технологій).

Інформаційно-аналітична робота. Одним з головних і першочергових етапів GR-менеджменту і однією з технологій його реалізації є аналіз і моніторинг інформаційного простору. Він здійснюється за допомогою збирання інформації з відкритих джерел, аналізу інформаційного простору з питань діяльності органів влади. На сучасному етапі інформація фактично стала фактором виробництва. Ступінь володіння інформацією, оперативність її аналізу та ефективність використання визначають на якість роботи організації.

З огляду на вищесказане, GR-менеджер повинен володіти максимально повною інформацією про систему органів влади: про структуру органів влади і її зміни, про особливості прийняття рішень в системі органів влади, їх реалізації, про специфіку діяльності конкретного органу влади, з яким

взаємодіє організація та ін. GR-менеджер повинен бути в курсі можливих змін у зовнішньому середовищі організації, що стосуються, перш за все, нормативно-правового регулювання її діяльності. Завдання GR-менеджера полягає в тому, щоб не тільки відслідковувати, а й передбачити ті чи інші зміни регулюючих правил.



Рис. 1.4. Механізм GR-менеджменту (побудовано автором за даними [41; 42; 44; 46])

Важливим етапом діяльності GR-менеджера є аналіз отриманої інформації. Діяльність в цьому напрямку може здійснюватися шляхом

використання методу експертних оцінок, методу дерева цілей, методу сценаріїв, методів статистичного і економічного аналізу тощо [46].

Особливості інформаційної роботи GR-менеджерів компаній залежать від специфіки діяльності організації. Чим більше організація, тим важливіше для неї даний напрямок роботи і тим більше зусиль вона повинна витратити в цьому напрямку. Наприклад, організації національного рівня в ході вивчення інформаційного простору повинні досліджувати його за безліччю різних напрямків, включаючи тренди розвитку світової економіки, напрямки розвитку міжнародних відносин, макроекономічні показники національної економіки, внутрішньополітичні реалії в країні, розстановку і співвідношення сил різних політичних партій і груп, зміни в соціальній динаміці тощо [32].

Наявність даної інформації дозволяє не тільки враховувати основні тенденції розвитку суспільства, а й прогнозувати можливі напрями дій органів влади, розуміти причини прийняття тих чи інших рішень органами влади. Необхідність аналізу інформації з такого широкого кола питань викликана і тим, що ставлення до великих компаній з боку держави в значній мірі залежить від змін економічної і соціально-політичної динаміки в країні.

Прикладом цього може служити положення природних монополій в Україні. Як відомо, тарифи на послуги природних монополій регулює держава. При їх встановленні держава виходить з собівартості послуг і обсягу коштів, необхідних для розвитку галузі. У той же час, будь-яка природна монополія зацікавлена в підвищенні цін на послуги, що надаються з метою збільшення свого прибутку. Однак, держава змушена враховувати не тільки побажання монополістів, а й соціальні запити населення, оскільки тарифи природних монополій безпосередньо позначаються на населенні, і їх надмірне підвищення може викликати соціальне невдоволення. Крім того, ціна на послуги природних монополій відбивається на вартості всіх товарів, вироблених в національній економіці, і, отже, на конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світовому ринку. Виходячи з цього, держава змушена знаходити компроміс між запитам природних монополій та інтересами споживачів їх послуг [43].

Тому, GR-менеджер повинен мати повну інформацію про соціально-економічні тенденції в суспільстві, щоб, в тому числі, передбачити подібні дії органів влади, інформувати керівництво компанії про них, і планувати заходи, спрямовані на нівелювання негативних наслідків від рішень органів влади, прийнятих у відповідь на зміни соціально-економічної ситуації в країні.

Аналіз інформаційного простору, що проводиться на регіональному рівні, складається з аналізу основних напрямків змін соціально-політичної динаміки регіону. При цьому, також повинна враховуватися інформація про економічну ситуацію в регіоні, співвідношення сил різних соціальних і політичних груп тощо.

Наступним етапом діяльності GR-менеджера є налагодження безпосередніх контактів з органами влади, що є необхідною умовою ефективності його діяльності. Механізми вибудовування комунікацій з органами державної влади різні, і залежать як від розмірів і масштабів організації, так і від «рангу» органу влади. Якщо, наприклад, організація є великою компанією, то налагодити контакти з органами державної влади їй буде набагато легше в силу масштабів своєї діяльності.

Виділяють кілька типових інструментів встановлення ефективних комунікацій з органами влади:

- взаємодія з органами влади через майданчики галузевих організацій;
- участь в діяльності консультативних органів при державних установах;
- участь в конгресно-виставковій діяльності;
- участь у заходах державно-приватного партнерства;
- укладання договорів про співпрацю між органами влади і організацією [37].

Сьогодні галузеві об'єднання створені практично у всіх сферах народного господарства. Крім цього, існують інтегральні асоціації, метою яких є захист та представництво інтересів всіх підприємств незалежно від виду діяльності. До останніх можна віднести Український союз промисловців і підприємців (УСПП), Торгово-промислову палату України (ТПП), Національну асоціацію

товаровиробників тощо. Дані організації не тільки захищають інтереси підприємств, але і сприяють налагодженню діалогу між бізнесом, суспільством і владою. Необхідно відзначити, що в деяких випадках державні органи самі є ініціаторами створення галузевих асоціацій.

Беручи участь в діяльності галузевих асоціацій, організація може заявити про себе, поставити перед державними органами питання, що хвилюють організацію, почати обговорення і вирішення цих питань. Крім того, якщо організація є активним учасником діяльності галузевих асоціацій, то вона може безпосередньо скористатися «напрацьованими» асоціацією зв'язками, отримувати від неї рекомендації для взаємодії з органами влади.

Участь в діяльності консультативних та експертних рад, створюваних органами влади, надає можливість: висловлювати і аргументовано відстоювати позицію організації щодо запропонованих консультативним органом питань; знайомитися з усією документацією, необхідною для забезпечення діяльності консультативно-дорадчого органу; дізнаватися додаткову інформацію, необхідну для проведення експертизи проектів нормативно-правових актів; представляти пропозиції щодо вдосконалення діяльності консультативно-дорадчого органу [33].

Участь організації в діяльності вищезазначених комунікаційних майданчиків є, з одного боку інструментом вибудовування взаємодії з органами влади, а з іншого боку, інструментом вирішення проблем організації.

Важливим елементом налагодження системи комунікації між організаціями та державою є також різні конгреси, форуми та конференції. Мета цих заходів – презентація найбільш успішних фірм, підприємств і організацій, їх перспективних проектів, налагодження діалогу бізнесу, інвесторів, громадських організацій і держави, обговорення нагальних проблем економічного і соціально-політичного розвитку. На цих заходах організація може презентувати себе і свої проекти перед державою, а також взяти участь в обговоренні проблем, що стосуються організації [34].

На сучасному етапі активно розвивається державно-приватне партнерство (ДПП), як інструмент взаємодії бізнесу і держави для ефективного вирішення проблем, що стоять перед всім суспільством в цілому. ДПП дозволяє поєднати зусилля держави і бізнесу для взаємовигідного співробітництва. Використання інструментів ДПП дає можливість надати контактам з органами влади інституційну форму, перевести їх в правове русло. Укладення договору про ДПП дозволяє на певний період встановити тісні контакти з органом влади. А успішна реалізація проекту в рамках ДПП дозволяє підняти авторитет компанії, зміцнює зв'язки з органами влади і дозволить претендувати на подальшу успішну взаємодію з органами влади.

У процесі організації взаємодії з органами влади можна використовувати такі інструменти державно-приватного партнерства: участь регіональних органів влади в статутному капіталі юридичних осіб; надання державного майна в оренду, безоплатне користування, довірче управління; участь в концесійних угодах (договорах) [29].

Сукупність перерахованих вище механізмів в цілому, дозволяє встановити безпосередні контакти з органами влади, налагодити ефективну систему комунікацій з ними. Однак найважливішим завданням GR-менеджерів має стати перенесення даних контактів в правове поле, надання їм стабільного характеру за допомогою укладення договорів про співпрацю з органами державної влади. У даних договорах необхідно прописати цілі співробітництва, перелік спільних заходів, механізм взаємодії між організацією і органом влади, і посадових осіб, відповідальних за здійснення співробітництва. Висновок подібного договору є інституційним оформленням взаємодії організації та держави, надає взаємодії постійний характер, дозволяє, в тому числі визначити посадових осіб, відповідальних за взаємодію з організацією.

Процес представлення інтересів організації в органах влади та безпосередньої взаємодії з ними є одним з найбільш відповідальних, так як саме на даному етапі реалізуються практичні результати діяльності GR-менеджерів.

Проблеми організації, що виникають в ході взаємодії з органами влади і вимагають від них вирішення, можна класифікувати на кілька типів:

- отримання дозвільної та ліцензійної документації;
- участь в конкурсах на отримання державного замовлення;
- встановлення пільгового режиму або прийняття певного нормативно-правового акта тощо [26].

Серед методів прямої взаємодії з органами влади можна виділити наступні:

- інформаційне і правове забезпечення питань, які потребують вирішення в органах влади;
- проведення переговорів;
- надання впливу через галузеві асоціації;
- надання впливу через ЗМІ та громадськість [21].

Важливим методом вирішення питань організації з органами влади є експертний та інформаційно-правовий супровід питань організації. Необхідно враховувати, що прийняття того чи іншого рішення чиновником залежить від рівня його інформаційної забезпеченості з даного питання. Відповідно, завданням GR-менеджера є надання максимально можливого обсягу інформації урядовій особі, достатньої для того, щоб чиновник прийняв потрібне для нього рішення.

Таким чином, GR-менеджер володіє широким інструментарієм для здійснення своєї професійної діяльності. Повне використання методів GR-менеджменту на всіх етапах взаємодії з органами влади дозволить забезпечити ефективні комунікації з органами влади. Налагоджені зв'язки у сфері GR допомагають керівництву компаній бути в курсі рішень держорганів з широкого спектру питань, брати участь в ухваленні рішень завдяки членству у громадських комісіях при органах влади, налагоджувати ділові зв'язки й контакти з керівниками і представниками держорганів, встановлювати партнерські стосунки з органами влади шляхом спільної участі у інвестиційних проектах тощо.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ТА ПОТЕНЦІАЛ ЗАСТОСУВАННЯ GR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ МІНІСТЕРСТВА ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

2.1. Комунікативна стратегія Міністерства інфраструктури України

Комунікація – невід’ємний фрагмент управлінського процесу, знаряддя формування довіри до дій уряду загалом чи окремого міністерства, єдиний спосіб досягнути розуміння і, в результаті – одержати підтримку реформ громадянами та суспільством.

Український уряд на даний час не приділяє достатньої уваги ролі комунікацій, вивченню зворотного зв’язку від суспільства – термін «комунікація» не зафіксований в законодавстві та нормативно-правових актах (є лише «інформаційно-роз’яснювальна робота»).

Не існує практики формування цілей уряду на базі запиту громадськості.

На даний час у Мінінфраструктури відсутня комунікаційна стратегія, що спричиняє несистемне та недостатньо повне висвітлення діяльності Міністерства і суттєво перешкоджає об’єктивному розумінню громадянами процесів, що проходять в Міністерстві.

Мінінфраструктури як державна інституція не завжди ефективно використовує наявні комунікаційні ресурси, потерпає від багатоступеневих комунікаційних процедур і законодавчих обмежень всередині Міністерства і, як наслідок, втрачає можливість ефективних комунікацій зі своїми цільовими аудиторіями. Реформи, що проходять у Міністерстві малопомітні ззовні й не завжди відомі іншим структурним підрозділам Мінінфраструктури через не досить ефективну роботу внутрішніх каналів комунікації й неможливість подальшого інформування громадськості.

Кількість та різноманіття комунікаційних повідомлень Міністерства є досить значними за обсягом, але при цьому складними для сприйняття, не

адаптованими до потреб аудиторій та не завжди вчасними. Це стосується офіційних повідомлень для ЗМІ, наповнення веб-сайту та координації роботи департаментів.

Не зважаючи на наявність у структурі Міністерства інфраструктури таких підрозділів, як Департамент забезпечення комунікації та аналітичної роботи апарату Міністерства інфраструктури України та Управління взаємодії з органами державної влади та ЗМІ. У процесах здійснення комунікацій Мінінфраструктури відсутній єдиний комунікаційний підрозділ (департамент), який міг би очолити всі комунікаційні процеси в Міністерстві і й координував інформаційний обіг між усіма структурними підрозділами Міністерства.

Головними завданнями управління взаємодії з органами державної влади та ЗМІ Мінінфраструктури України є:

- 1) участь забезпечення реалізації державної політики та підготовки пропозицій стосовно її формування у сферах авіаційного, автомобільного, залізничного, морського та річкового транспорту, надання послуг поштового зв'язку, використання повітряного простору України, дорожнього господарства, навігаційно-гідрографічного забезпечення судноплавства, торговельного мореплавства, безпеки на автомобільному транспорті загального користування, міському електричному, залізничному, морському та річковому транспорті, а також державного нагляду (контролю) за безпекою на автомобільному транспорті загального користування, міському електричному, залізничному, морському та річковому транспорті (крім сфери безпеки мореплавства суден флоту рибного господарства), розвитку транспортної інфраструктури;

- 2) забезпечення проведення експертизи нормативно-правових актів, програм, концепцій, стратегій, міжнародних договорів з питань, які належать до компетенції Міністерства; забезпечує їх методологічну цілісність; здійснює моніторинг та аналіз законодавства України з питань компетенції Управління, та за результатами готує пропозиції щодо їх удосконалення;

3) координація взаємодії керівництва, інших посадових осіб та структурних підрозділів апарату Міністерства з Адміністрацією Президента України, Верховною Радою України (ВРУ), Секретаріатом Кабінету Міністрів України та іншими державними органами під час розгляду і прийняття законів та інших проектів актів законодавства, розроблених Міністерством або за його участю, а також внесених на розгляд ВРУ іншими суб'єктами права законодавчої ініціативи;

4) координація та організація підготовки структурними підрозділами апарату Міністерства доповідей, довідок, висновків, зауважень, аналітичних та інформаційно-довідкових матеріалів з питань, які внесено до порядків денних пленарних засідань ВРУ, парламентських комітетів, засідань Кабінету Міністрів України, Стратегічного комітету та урядових комітетів та належать до компетенції Міністерства;

5) забезпечення керівництва Міністерства законопроектами, експертно-аналітичними та інформаційними матеріалами, необхідними для участі у пленарних засіданнях ВРУ, засіданнях комітетів, комісій, депутатських фракцій (груп) ВРУ, засіданнях Кабінету Міністрів України, Стратегічного комітету та урядових комітетів;

6) координація взаємодії керівництва Міністерства з Апаратом Ради національної безпеки і оборони України, забезпечення керівництва Міністерства інформаційно-аналітичними матеріалами, необхідними для участі у нарадах Ради національної безпеки і оборони України;

7) організація супроводження у комітетах і на пленарних засіданнях ВРУ законопроектів, розроблених Міністерством або за його участю та внесених Кабінетом Міністрів України;

8) залучення народних депутатів України до участі в засіданнях круглих столів, нарадах, семінарах, що проводяться Міністерством;

9) координація роботи структурних підрозділів апарату Міністерства з питань висвітлення діяльності Міністерства на офіційному веб-сайті Міністерства та в засобах масової інформації [25].

Розглянемо функції Департаменту забезпечення комунікації та аналітичної роботи (Департамент), який є самостійним структурним підрозділом апарату Міністерства інфраструктури України.

Департамент в процесі виконання своїх завдань співпрацює з іншими структурними підрозділами апарату Міністерства, структурними підрозділами Апарату ВРУ, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Адміністрації Президента України, Апарату Ради національної безпеки і оборони України, центральними органами виконавчої влади, функціонування яких направляється і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра інфраструктури України (Міністр), підприємствами, установами та організаціями, що належать до сфери управління Міністерства (підприємства галузі), а також із ЗМІ.

Департамент перебуває у підпорядкуванні безпосередньо Міністра або заступника Міністра відповідно до функціонального розподілу обов'язків між Міністром та його заступниками.

Провідними завданнями Департаменту є:

1) участь забезпечення реалізації державної політики та підготовки пропозицій стосовно її формування у сферах авіаційного, автомобільного, залізничного, морського та річкового транспорту, надання послуг поштового зв'язку, використання повітряного простору України, дорожнього господарства, навігаційно-гідрографічного забезпечення судноплавства, торговельного мореплавства, безпеки на автомобільному транспорті загального користування, міському електричному, залізничному, морському та річковому транспорті, а також державного нагляду (контролю) за безпекою на автомобільному транспорті загального користування, міському електричному, залізничному, морському та річковому транспорті (крім сфери безпеки мореплавства суден флоту рибного господарства), розвитку транспортної інфраструктури;

2) забезпечення проведення експертизи нормативно-правових актів, програм, концепцій, стратегій, міжнародних договорів з питань, які належать до компетенції Міністерства; забезпечує їх методологічну цілісність; здійснює

моніторинг та аналіз законодавства України з питань компетенції Департаменту, та за результатами готує пропозиції щодо їх удосконалення;

3) забезпечення участі у реалізації загальнодержавних, галузевих, регіональних програм;

4) організаційне, експертне, аналітичне та інше забезпечення діяльності Міністра, у тому числі, за дорученням Міністра, аналіз окремих напрямів діяльності Міністерства щодо їх відповідності державній політиці;

5) координація взаємодії керівництва, інших посадових осіб та структурних підрозділів апарату Міністерства з Адміністрацією Президента України, ВРУ, Секретаріатом Кабінету Міністрів України та іншими державними органами під час розгляду і прийняття законів та інших проектів актів законодавства, розроблених Міністерством або за його участю, а також внесених на розгляд ВРУ іншими суб'єктами права законодавчої ініціативи;

6) забезпечення оперативної взаємодії Міністра з відповідними органами міжнародних організацій іноземних держав у частині організації інформаційно-аналітичного супроводу та проведення міжнародних заходів і заходів комунікацій за участю Міністра;

7) координація та організація підготовки структурними підрозділами апарату Міністерства доповідей, довідок, висновків, зауважень, аналітичних та інформаційно-довідкових матеріалів з питань, які внесено до порядку денних пленарних засідань ВРУ, парламентських комітетів, засідань Кабінету Міністрів України та урядових комітетів та належать до компетенції Міністерства;

8) забезпечення керівництва Міністерства законопроектами, експертно-аналітичними та інформаційними матеріалами, необхідними для участі у пленарних засіданнях ВРУ, засіданнях комітетів, комісій, депутатських фракцій (груп) ВРУ, засіданнях Кабінету Міністрів України та урядових комітетів;

9) координація взаємодії керівництва Міністерства з Апаратом Ради національної безпеки і оборони України, забезпечення керівництва

Міністерства інформаційно-аналітичними матеріалами, необхідними для участі у нарадах Ради національної безпеки і оборони України;

10) організація супроводження у комітетах і на пленарних засіданнях ВРУ законопроектів, розроблених Міністерством або за його участю та внесених Кабінетом Міністрів України;

11) організація залучення народних депутатів України до участі в засіданнях Колегії Міністерства, круглих столів, нарадах, семінарах, що проводяться Міністерством;

12) організаційне забезпечення діяльності Колегії Міністерства;

13) координація роботи структурних підрозділів апарату Міністерства з питань висвітлення діяльності Міністерства на офіційному веб-сайті Міністерства та в засобах масової інформації [29].

До складу Департаменту входять 4 відділи (рис. 2.1).

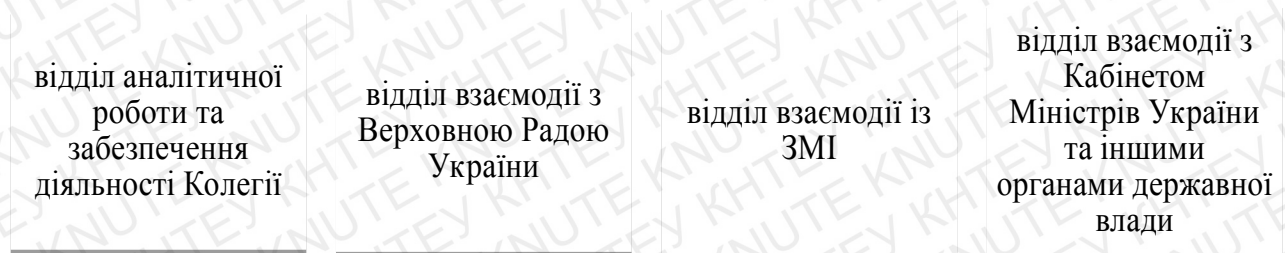


Рис. 2.1. Структура Департаменту забезпечення комунікації та аналітичної роботи апарату Міністерства інфраструктури (побудовано автором за даними [25])

Опитування, проведене автором роботи влітку 2019 року 200 осіб старше 18 років, щодо джерел інформації про діяльність Мінінфраструктури, показало, що 74% дорослих громадян отримують інформацію про діяльність Мінінфраструктури з телевізійних новин, 40% – з телевізійних ток-шоу, 18% – з новин Інтернет-медіа та по 29% – із соціальних мереж та друкованих медіа (можна було надати кілька відповідей).

Основними джерелами новин про діяльність Мінінфраструктури є телевізійні новини (74%) та ток-шоу (40%), де ньюзмейкерами з висвітлення

роботи міністерств в українському медійному просторі є окремі «популярні» депутати від різних фракцій. При цьому у спілкуванні зі ЗМІ депутати лише зрідка керуються інтересами міністерства як державної інституції. Як наслідок, деякі повідомлення для широкої громадськості призводять до політичних маніпуляцій й поглиблюють у населення відчуття розгубленості та недовіри до процесів, що відбуваються. Частка опитаних, які користуються офіційними джерелами Мінінфраструктури, є вагомою й становить 22% (державне підприємство «Парламентський телеканал «Рада» – 19%, сторінка Мінінфраструктури у Фейсбук – 8%, газета «Голос України» – 4%, офіційний веб-сайт Мінінфраструктури – 5%, Twitter – 4%, Youtube – 5%) (можна було дати кілька відповідей).

Але координації зі створення повідомлень між офіційними каналами комунікації міністерства не відбувається. Неузгоджена комунікація спотворює імідж Мінінфраструктури як державної інституції серед українських громадян та на міжнародному рівні. Згідно з результатами того ж опитування довіра населення до Мінінфраструктури перебуває на рівні 8% (78% – не довіряють), менше довіряють лише судам та політичним партіям – по 7%.

При цьому, 73% опитаних думає, що робота Мінінфраструктури України «зовсім неефективна» та «скоріш неефективна», лише 4% зазначили, що діяльність міністерства «скоріш ефективна». Водночас, на думку 47% респондентів Мінінфраструктури знизило свою ефективність протягом останніх двох років, 44% не бачать жодних змін і лише 12% вважають, що Мінінфраструктури України дещо підвищило свою ефективність.

Вважаємо за необхідне розробку комунікаційної стратегії Міністерства. Метою майбутньої комунікаційної стратегії Міністерства повинно бути налагодження системи скоординованого і дієвого використання комунікаційних можливостей Міністерства для підвищення рівня довіри громадськості до неї та сприйняття її як ефективного органу законодавчої влади.

Стратегія повинна передбачати вирішення шести основних завдань:

- 1) покращення іміджу міністерства шляхом запровадження системних комунікацій за допомогою єдиного комунікаційного центру всередині міністерства;
- 2) підвищення обізнаності громадян щодо процесів міністерства;
- 3) забезпечення активної участі громадськості у процесі прийняття рішень та налагодження зворотного зв'язку;
- 4) удосконалення співпраці з парламентськими і незалежними медіа і журналістами, у тому числі міжнародними ЗМІ;
- 5) посилення спроможності Міністерства як послідовного, ініціативного та надійного учасника міжнародного діалогу.
- 6) оптимізація внутрішніх комунікацій та обміну інформацією всередині міністерства.

2.2. Особливості створення і функціонування GR-служби в Міністерстві інфраструктури України

Для кращого розуміння особливостей створення і функціонування GR-служби в Мінінфраструктури України вважаємо за потрібне проаналізувати загальні показники е-урядування в Україні і порівняти їх з показниками Європи і світу. В табл. 2.1 наведено дані щодо міжнародної оцінки стану е-урядування в Україні.

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить, що Україна має середній рівень інформатизації державноуправлінських процесів, однак тенденція зміни в цілому є негативною: позиція в світовому рейтингу змістилася з 54 місця в 2014 р. до 87 106 в 2018 р.

Показники стану е-урядування в Україні

Показник	2014			2018		
	Україна	Європа	Світ	Україна	Європа	Світ
Індекс розвитку е-урядування (EGDI)	0,5181	0,6227	0,4406	0,5032	0,6936	0,4712
Індекс надання онлайн-послуг (OSI)	0,1177	0,1480	0	0,2677	0,5695	0,3919
Індекс розвитку телекомунікаційної інфраструктури (ТИ)	0,0821	0,1598	0	0,3802	0,6678	0,3650
Індекс електронної участі в урядуванні (EPI)	0	0	0	0,4314	0,5454	0,6566

(побудовано автором за даними [25; 39; 45])

Крім того, слід відзначити, що на фоні інших, особливо європейських, країн Україна має значно гіршу динаміку впровадження елементів е-урядування в систему державного управління, зростає розрив між Україною та найбільш ефективними країнами аспектах якості надання онлайн-послуг та участі в е-урядуванні, які значною мірою визначають обсяги інформаційно-аналітичної роботи в органах влади.

Детальний аналіз дозволив визначити, що на низьке значення індексу надання онлайн-послуг (OSI) здійснив вплив низький рівень використання електронного документообігу між органами державної влади, з одного боку, та населенням і бізнесом – з іншого, надзвичайно поганий рівень реалізації транзакцій (по типу заповнення декларацій і здійснення платежів он-лайн); нереалізованість механізму зворотного зв'язку для покращення надання електронних адміністративних послуг.

Найгіршими є позиції України по індексу електронної участі в урядуванні, зокрема показник електронної участі в прийнятті урядових рішень в Україні за даними дослідження 2018 р. складає 0. Зазначені проблеми обумовлені власне кажучи недостатнім рівнем електронної готовності органів влади України до впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення.

Провівши аналіз структури Мінінфраструктури України, можемо зробити висновок, що на сьогодні GR-служба у ній відсутня. Її функції частково виконують вищезазначені Управління взаємодії з органами державної влади та ЗМІ та Департамент забезпечення комунікації та аналітичної роботи апарату Міністерства інфраструктури.

Вважаємо за потрібне проаналізувати необхідні елементи для майбутнього створення і ефективного функціонування служби GR-менеджменту у структурі Міністерства інфраструктури України.

До каналів комунікації Міністерства належать первинні медійні та немедійні канали, які є у розпорядженні Міністерства, а також вторинні канали / агенти комунікації на політичному рівні.

Первинні канали комунікації поділяються на медійні та немедійні.

Медійні канали Міністерства:

- «Парламентський телеканал «Рада» – створення та трансляція аудіовізуального контенту, забезпечення он-лайн трансляцій засідань комітетів, погоджувальних рад та парламентських слухань тощо;
- газета «Голос України» – здійснює публікацію законів та нормативно-правових актів України, висвітлює діяльність підрозділів Міністерства;
- веб-ресурси Міністерства – містять базову інформацію про структуру Міністерства, співробітників, способи зворотної комунікації з керівництвом Міністерства, департаментами, управліннями, відділами та прес-службою. Надають оперативну інформацію про законопроекти і процес їх розгляду та ухвалення, про накази Міністерства та стан їх виконання, надають можливість для коментування та приймають пропозиції від громадськості, а також звернення громадян та листи на адресу керівництва Міністерства; сторінки в соціальних мережах – Голови Міністерства, прес-служби, підрозділів.

Немедійні канали Міністерства:

- прес-брифінги, прес-конференції та повідомлення для преси;
- розсилки;

- зустрічі з представниками українських та іноземних організацій, представниками громадськості;
- зустрічі з представниками міжнародної дипломатії;
- спільні заходи за участю громадськості, ЗМІ та/або представників міжнародних організацій;
- зустрічі з представниками органів законодавчої влади, органів місцевого самоврядування.

Вторинні канали комунікації (агенти комунікації) Міністерства.

Агенти комунікації визначаються відповідно до їх ролі у донесенні інформації про діяльність Міністерства на різних рівнях. Міністерство має розглянути варіанти співпраці з вказаними агентами й виробити правила комунікації з кожним із них.

На публічному рівні:

- українські засоби масової інформації (національні та регіональні) та акредитовані журналісти, які одночасно є і цільовою аудиторією комунікаційної стратегії, і виконують функцію ретрансляторів повідомлень про діяльність Міністерства;
- іноземні ЗМІ, які є одночасно і аудиторією комунікаційної стратегії, і поширюють інформацію про діяльність Міністерства на широкі іншомовні аудиторії за кордонами України;
- сайти та сторінки в соціальних мережах неурядового сектору, аналітичних центрів та експертних груп.

На політичному рівні:

- Міністр і його заступники – мають можливості здійснювати незалежну комунікацію шляхом проведення зустрічей з громадянами, участі в заходах, телевізійних та радіопрограмах, поширення описового та аудіовізуального контенту через свої сайти та сторінки в соціальних мережах. Незалежна комунікаційна діяльність керівництва Мінінфраструктури України має бути включена до комунікаційної діяльності та кампаній Міністерства, у тому числі під час заходів у регіонах країни. При цьому Міністр та його помічники можуть

потребувати підтримки в плані підготовки комунікацій, у тому числі створення аудіовізуального контенту, стратегії комунікації з громадянами.

Комунікаційні служби Міністерства мають домовитися з відповідальними особами в підрозділах про розподіл повноважень з інформування аудиторій про плани та рішення підрозділів, правила складання офіційних повідомлень, що пов'язані між собою, розміщення інформації на офіційному веб-сайті Міністерства і сайтах департаментів та узгодити списки розсилки. Агенти комунікації не знаходяться в підпорядкуванні Міністра, але при цьому відіграють важливу роль у ретрансляції повідомлень Міністерства для досягнення більших аудиторій. Керівництво Міністерства, зокрема Департаменту забезпечення комунікації та аналітичної роботи апарату Міністерства інфраструктури повинен вживати дії для розбудови партнерських відносин з агентами комунікації, оскільки від якості ретрансльованих повідомлень значною мірою залежить рівень обізнаності аудиторій поза медійними активами Міністерства.

Сегментація цільових аудиторій комунікаційної діяльності ВР дозволяє врахувати їхні потреби та обрати найбільш оптимальні канали комунікації Міністерства з ними. З огляду на визначені цілі та завдання комунікаційної стратегії, наведені у попередньому пункті, основними цільовими аудиторіями Міністерства є:

- 1) широка громадськість;
- 2) неурядові організації та інші групи впливу;
- 3) міжнародні уряди та громадяни інших держав,
- 4) вітчизняні та іноземні засоби масової інформації;
- 5) органи влади та органи місцевого самоврядування України;
- 6) працівники Апарату міністерства та народні депутати України.

На рівні діяльності Міністерства планується здійснення двосторонньої комунікації з кожною цільовою аудиторією, як представлено в Додатку А.

Меседжі (ключові повідомлення) комунікаційної стратегії Міністерства повинні висловлювати основну думку, яку намагаються донести підрозділи і

представники Міністерства у спілкуванні зі своїми аудиторіями. Меседжі потрібно розробити за результатами обговорень комунікаційної стратегії Міністерства з громадськістю, вони повинні ґрунтуватися на місії Міністерства і відображати очікування аудиторій щодо Міністерства.

Подальша комунікаційна діяльність Міністерства має будуватися згідно до цього переліку ключових повідомлень, які здатні покращити імідж Міністерства, сприяти позитивному ставленню громадян та зростанню рівня довіри до нього: ініціатор упорядкування суспільних відносин; поважна державна інституція, що діє виключно в рамках закону; професійна, послідовна, ефективна інституція; Міністерство є віддзеркаленням процесів, що відбуваються у суспільстві; відкрита, близька до людей, доступна інституція, що обстоює інтереси українського народу; надійний учасник міжнародного діалогу, що відстоює інтереси України; динамічне та сучасне середовище, під керівництвом якого ефективно працює інфраструктура нашої держави.

2.3. Зарубіжний досвід впровадження системи GR-менеджменту та можливості його використання в Україні

В країнах ЄС та США механізми та технології Government Relations (GR) бізнес почав застосовувати, з 70-х років XX століття. Дані функції спочатку виконували GR-департаменти які, були створені у структурі великих корпорацій для боротьби з новим соціальним законодавством (зокрема, у США). Від початку свого існування їх головним завданням був захист автономії корпорації, проте пізніше вони почали відповідати за взаємовідносини з органами державної влади, причому не лише на федеральному, але й на місцевому рівнях [51, с. 59].

При цьому поступово великий бізнес почав виділяти кошти на формування та реалізацію соціальних програм, спрямованих на підтримку освіти, охорони здоров'я, мистецтва. На сьогодні підтримка середньої та вищої школи в розвинутих країнах вважається невід'ємним елементом соціальної

відповідальності корпорацій, оскільки це є своєрідними інвестиціями в майбутній кадровий склад корпорацій і формування сприятливого до бізнес-структури середовища, що є запорукою збереження майбутнього корпорації. Тому практично кожна школа, коледж, університет, лікарня, громадська організація мають спеціальні департаменти для взаємодії з урядом і бізнесом, оскільки ґрунтовна підготовка інвестиційних проектів, моніторинг умов діяльності, визначення оптимальних параметрів політикодержавного середовища, підтримка ефективних відносин з органами державної влади – запорука їх стабільного розвитку [23, с. 237].

Розглянемо основні принципи організації роботи урядових інформаційних служб США. Урядові інформаційні служби складаються з двох підрозділів: один вирішує поточні, щоденні завдання (це і є прес-служба в нашому звичайному розумінні); другий – зайнятий довгочасним плануванням (це служба комунікації).

Служба комунікації В США у цілому протягом всього періоду свого існування ставила і вирішувала такі завдання: довгочасне планування роботи зі зв'язків з громадськістю; поширення «ідеї дня» за допомогою всього апарату, коли вся президентська команда говорить одним голосом, що не дає можливості виходу конфліктуючих між собою повідомлень; незалежність від вашингтонської преси завдяки безпосередньому виходу на регіональну аудиторію; підготовка повідомлень, готових для безпосереднього використання всіляких ЗМІ; вплив на місцеву аудиторію за допомогою поїздок з виступами, використання супутникових технологій, розсилання готових статей [43, с. 29].

Вивчимо провідні основи комунікативної політики уряду Канади. Комунікативна політика канадського уряду виходить з того, що вільні потоки інформації між урядом та громадськістю повинні проходити як через формальні, так і через неформальні обміни в постійному, відкритому, релевантному, зрозумілому та надійному діалозі.

Міністри відповідають перед прем'єр-міністром і парламентом за презентацію громадськості політики, програм та пріоритетів, що належать до

сфери їх компетенції. Частиною цих обов'язків є те, що міністри як індивідуально, так і колективно є основними представниками уряду Канади, яким належить керівна роль у встановленні пріоритетів і тематики урядової комунікації [43, с. 30].

У межах своїх департаментів міністри встановлюють комунікаційні пріоритети на власний розсуд; заступники міністрів забезпечують дотримання цих пріоритетів, а також вимог, яким вони відповідають.

Секретар Таємної ради – урядового департаменту, що підтримує прем'єр-міністра, – забезпечує повну відповідність комунікації урядовим пріоритетам, політиці й тематиці, а також цілковиту інтеграцію комунікації департаментів у розробку, планування і здійснення політики та програм.

З усіх функцій уряду Канади, комунікація часто знаходиться «на межі» між політичною / вузькопартійною діяльністю виборних політиків та позапартійною/бюрократичною діяльністю державної служби. В ідеалі можливе поєднання цих двох сторін діяльності для підтримки вільного потоку інформації стосовно планів, політики та програм уряду між виборними політиками та громадськістю [27].

Згідно з цим принципом федеральний уряд прийняв комунікативну політику управління повсякденним менеджментом комунікаційної функції.

Функція комунікації – щоденна робота з планування, координації та здійснення комунікації – розглядається як інтегральна частина управлінського процесу уряду. Це політика уряду Канади із: забезпечення громадськості точною повною об'єктивною своєчасною релевантною та зрозумілою інформацією щодо своєї політики, програм та послуг; прийняття до уваги інтересів і поглядів громадськості при встановленні пріоритетів, розробці політики і здійсненні програм; забезпечення прозорості, доступності своєї діяльності та відповідальності перед громадськістю, якій він служить.

Як функція менеджменту, як частина «посадової інструкції», функція комунікації складається з чотирьох елементів:

1. Дослідження та аналіз комунікації;

2. Надання комунікативних порад;
3. Планування комунікації;
4. Менеджмент повсякденної комунікативної діяльності.

У департаментах уряду Канади комунікаційні відділи зазвичай організовуються навколо чотирьох комунікаційних функцій: 1) дослідження; 2) планування; 3) зв'язків з мас-медіа; 4) виробництва [9].

Більшість департаментів працюють у системі «відповідальних адміністраторів» – комунікаційних чиновників, які призначаються в конкретні галузі або предметні області, де знайомляться з їх проблемами та комунікаційними потребами. Ці галузі стають «клієнтами» відповідального адміністратора, який забезпечує їм комунікаційну підтримку.

В усіх департаментах існують тісні робочі відносини між комунікаційними чиновниками та канцелярією їх міністра. Вони готують промови, запитання й відповіді, «інформаційну лінію» зі ЗМІ для своїх міністрів; організують поїздки та спеціальні заходи; влаштовують брифінги та прес-конференції.

Проаналізуємо урядову комунікацію у Великій Британії. У департаментах та урядових агенціях Об'єднаного Королівства комунікативна політика здійснюється централізовано Урядовою інформаційною службою.

Прес-аташе та співробітники з маркетингу працюють або в складі інформаційних підрозділів департаментів, або в центральному агентстві – Центральному управлінні інформації (ЦУІ). Кожен державний департамент і кожне агентство мають власні завдання:

- створення та підтримка поінформованої думки щодо тематики діяльності кожного департаменту;
- використання всіх придатних методів публіситі, оплаченого та неоплаченого, для допомоги департаменту в досягненні його цілей;
- сприяння та консультування з усіх питань, що стосуються відносин між департаментом та його клієнтами;
- консультування департаменту щодо реакції громадськості на його

політику та діяльність.

У британському уряді кожен департамент має відділ зв'язків із пресою.

У Великій Британії є понад тисяча професійних інформаційних службовців, які працюють по всьому уряду в міністерствах та спонсорських агенціях [43, с. 36].

Журналісти не розрізняють офіційну та приватну діяльність – це означає, що інколи прес-аташе можуть мати справу з питаннями відпустки, сімейних справ, хобі та приватних інтересів міністра. Якщо міністр бажає співробітничати з пресою в такій формі публіситі, то обов'язком прес-аташе є надання порад та влаштування необхідних домовленостей. Безсумнівно частиною роботи прес-аташе є постійне забезпечення міністру максимально позитивних відгуків у пресі. Це включає пошук вдалого висвітлення в пресі промов та офіційної діяльності міністра, та навіть використання газетних щоденників, колонок з чутками та інших можливостей мас-медіа для підтримки громадського інтересу до міністра, а отже і до департаменту.

Потрібно зауважити, що у європейських країнах приділяється значна увага налагодженню взаємовідносин між владою та громадськістю через громадські організації. Такі організації, в залежності від специфіки історичного розвитку країни, виробили різні моделі взаємодії з урядом, і стали важливим партнером у реалізації культурної політики, інтеграції культури в економічне життя тої чи іншої держави.

У Великобританії діє модель культурної політики за принципом «протягнутої руки» (державна виділяє ресурси на підтримку культури і мистецтва Радам мистецтв (Arts Council of England, Scottish Arts Council, Arts Council of Wales, Arts Council of Northern Ireland) та регіональним агенціям, які здійснюють розподіл [10, с. 80].

Таким чином, використання різних механізмів впровадження комунікативних проектів у культурній сфері зарубіжних країн, сприяє як залученню позабюджетних коштів у сферу культури та зменшенню бюджетних витрат, так і налагодженню взаємовідносин між владою, громадськістю та

бізнесом; формуванню громадської думки на користь підтримки культури; адаптації організації культури до роботи в ринкових умовах; соціальній відповідальності бізнесу. Найбільш розповсюдженими формами вивчення громадської думки у звітах запропоновані наступні: проведення «круглих столів» та обговорень за участю громадськості, організація громадських слухань з актуальних питань, розгляд звернень громадян, робота «гарячих ліній», особисті прийоми посадовців тощо.

В умовах реформування державного управління в Україні одним із актуальних завдань є модернізація системи публічних комунікацій, наближення її до стандартів ЄС та передових країн світу, побудова ефективної моделі комунікативної діяльності органів державної влади. Важливою складовою цього процесу є створення дієвих механізмів координації комунікативних зусиль органів влади, що дасть можливість об'єднати зусилля у вирішенні спільних завдань, уникнути дублювання функцій та спростити організаційну структуру. На сьогодні в центральних органах виконавчої влади функціонують структурні підрозділи (департаменти, управління, відділи, сектори, служби) або працюють окремі спеціалісти, що відповідають за взаємодію із засобами масової інформації та громадськістю. При цьому чисельність працівників, які забезпечують виконання зазначених завдань, коливається від одного-двох до кількох десятків. За такої ситуації практично неможливо визначити єдині завдання та функції цих підрозділів, стандарти їх роботи.

Узагальнивши вітчизняний та зарубіжний практичний досвід впровадження комунікативних проектів у побудові взаємовідносин влади з громадськістю, на основі аналітичних матеріалів вітчизняних науковців та аналітичних служб, можемо зробити висновок, що зарубіжний досвід впровадження системи GR-менеджменту можна і потрібно використовувати в Україні. Наприклад, в країнах з розвинутою демократією паралельно з комунікативними підрозділами окремих органів влади створено єдині установи (структури) на центральному рівні, відповідальні за реалізацію та координування комунікативної політики уряду. Зокрема, в країнах ЄС подібні

урядові інституції функціонують або як окремі органи державної влади, або великі підрозділи в структурі секретаріатів (апаратів) урядів: Федеральне бюро преси та інформації (Німеччина), Центральна урядова служба комунікацій (Велика Британія), Державна інформаційна служба (Нідерланди), Генеральний директорат з питань комунікацій (Іспанія), Інформаційний центр уряду (Польща) [5].

Дану практику централізованого управління комунікативною політикою Урядовою інформаційною службою можна запозичити українському уряду.

В зарубіжних країнах також наявна міжвідомча координація комунікативної діяльності на рівні окремих колегіальних (консультативно-дорадчих) органів (Рада урядових комунікацій у Великій Британії, Інформаційна рада у Нідерландах, Державний Комітет реклами та корпоративних комунікацій в Іспанії). До їх складу входять переважно вищі посадові особи центральних органів державної влади, в окремих країнах – керівники комунікативних департаментів [33].

В Україні на сучасному етапі функціональне завдання щодо координації інформаційно-комунікативної діяльності органів виконавчої влади виконує Департамент інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів, що визначено в його Положенні. Департамент надає організаційну, інформаційно-аналітичну, технічну та методичну допомогу профільним підрозділам органів виконавчої влади, зокрема сприяє в проведенні комунікативних заходів, забезпечує їх інформаційно-аналітичними матеріалами з пріоритетних питань державної політики та діяльності Уряду, результатами медіа-моніторингу тощо.

Корисним може бути досвід застосування у Канаді системи «відповідальних адміністраторів» – комунікаційних чиновників, які призначаються в конкретні галузі або предметні області, де знайомляться з їх проблемами та комунікаційними потребами, завдяки чому ефективніше вирішують свої задачі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ GR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

3.1. Шляхи підвищення ефективності використання GR-менеджменту в діяльності органів публічної влади в Україні

Сьогодні перед системою державного управління постають наступні задачі, які вимагають негайного вирішення, а саме:

- створення нових механізмів впровадження комунікативних проектів у взаємозв'язках влади з громадськістю;
- ретельне вивчення громадської думки;
- удосконалення процесу інформування не лише про прийняті рішення, а й наголошення на витрачених ресурсах (зокрема фінансових, адже громадяни хочуть знати на що витрачаються, які вони платять у вигляді податків);
- чітке, несуперечливе та зрозуміле висловлювання позиції держави;
- аналіз і прогнозування можливих наслідків прийнятих рішень;
- удосконалення діючого законодавства України.

На нашу думку, шляхами підвищення ефективності використання GR-менеджменту в діяльності органів публічної влади в Україні можуть бути аутсорсинг та фандрейзинг.

Дефініція «аутсорсинг» визначається як передача компанією не основних бізнес-процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду – для зменшення витрат на ці бізнес-процеси, а також покращення якості результату [10, с. 86].

Привілеями аутсорсингу є збільшення рентабельності, зниження витрат, реалізація провідних напрямків діяльності з використанням досвіду інших учасників, гнучкість самої структури відповідно до конкретних завдань. При впровадженні аутсорсингу у будівництві відносин влади з громадськістю можливим є застосування принципів притягнення до основної діяльності структурних підрозділів органів виконавчої влади незалежних структур, а саме

громадських об'єднань, консультативних рад.

В більшості іноземних держав аутсорсинг виявився дієвим за кризових умов, або при фінансовій кризі компаній. Такі організації можуть виконувати окремі функції структурних підрозділів при розробці, упровадженні та дослідженні результатів реалізації рішень владою [4].

Доцільним є залучення до діяльності органів державної влади незалежних аналітичних центрів на початковому етапі – аналізі загальної ситуації, вивченні соціальних очікувань та інтересів громадськості з того чи іншого питання, тобто при проведенні моніторингу, а також при дослідженні рівня задоволеності соціальних очікувань та інтересів.

Другий етап, що включає прогнозування та вироблення макету реалізованого рішення, потребує залучення наукового потенціалу, тобто науковців, які у теоретичному плані досліджували окреслену проблематику в рішенні. Такий механізм дасть можливість не лише залучити нові ідеї, а і науково обґрунтувати необхідність такого рішення та доцільність його розв'язання запропонованим шляхом.

На третьому етапі, який можна окреслити як вдосконалення через обговорення серед громадськості, доцільним є залучення громадських об'єднань. У такий спосіб забезпечується не лише участь у державному управлінні через публічні обговорення, а і залучення громадськості до участі у об'єднаннях за інтересами [13].

Таким чином, у якості кінцевого продукту даного етапу, можливим є отримання проекту рішення з врахуванням думки громадськості. Діяльність таких груп у механізмі аутсорсингу має бути врегульована на законодавчому рівні, а також виділено чітко сфери діяльності та межі її застосування, регламентовано визначенні функції та обов'язки, окреслені можливості та ресурси при проведенні діяльності.

Залучення цільових груп на різних етапах може відбуватися за грантовим принципом та на конкурсній основі, що дасть можливість розробляти нові ідеї, а також зробити прозорим процес залучення до діяльності конкретного

об'єднання. На всіх етапах позитивним моментом може слугувати зарубіжний досвід щодо залучення спонсорських внесків від бізнес-структур, що передбачає будівництво відносин влади з такими організаціями та громадськістю. Проте важливим моментом є заохочення спонсорських внесків до реалізації комунікативних проектів влади при побудові взаємовідносин з громадськістю через можливі пільги: у оподаткуванні; веденні поточної діяльності щодо звітування тощо.

Привертає увагу практика розвинутих європейських держав щодо застосування фандрейзингу при залученні спонсорських ресурсів. Поняття «фандрейзинг» трактується як програма збору коштів, мобілізація капіталу [10, с. 87].

Така діяльність може проводитися громадськими організаціями, які залучені до впровадження комунікативних проектів влади у взаємовідносинах з громадськістю. Метою такого виду діяльності є залучення зовнішніх ресурсів для реалізації суспільно важливих програм.

Фандрейзинг є прийнятним при максимально ефективному рівні співпраці влади з об'єднаннями громадян. При реалізації такого механізму, можливим є зменшення бюджетних витрат та розвиток взаємовідносин між владою, громадськістю та бізнесом. При побудові взаємовідносин влади з громадськістю, використовуючи спонсорство та фандрейзинг, постає необхідність у розмежуванні функцій між владою і бізнесом.

Роль органів державної влади у побудові комунікацій з громадськістю через застосування аутсорсингу, фандрейзингу, може базуватися на виді менеджменту, який розглядають з позиції стадій управління і послідовності діяльності, а саме:

- Стратегічне управління, тобто органи виконавчої влади визначають загальні цілі розвитку, прогнозують можливі результати та визначають слабкі та сильні сторони, оцінюють та виробляють стратегію діяльності та створюють систему управління. У такому контексті важливим є застосування аналітичної інформації незалежних аналітичних центрів щодо соціальних очікувань.

- Оперативне управління, що полягає у створенні необхідних структур та залученні ресурсів і виконання управлінських функцій за умов існування структур. Такий вид діяльності з боку органів виконавчої влади можна застосовувати при залученні громадських організацій та наукового потенціалу.

- Контроль, тобто органи влади відслідковують процес розробки рішення та залучаються до його впровадження, а також контролюють виконання та результативність через отримання інформації від незалежних аналітичних центрів щодо рівня задоволеності громадськості [14].

Таким чином, можна відзначити, що такий тип менеджменту дає можливість активно співпрацювати з об'єднаннями громадян, що забезпечить участь громадськості у державному управлінні та дасть можливість зосередити діяльність підрозділів органів виконавчої влади на інших видах діяльності.

Повноваження органів виконавчої влади у процесі налагодження взаємовідносин з громадськістю через впровадження комунікативних проектів за характеристикою відображатимуть організаційно-управлінську систему державного управління. Організаційні повноваження являють собою узаконене право приймати рішення та давати вказівки підлеглим, є необхідною умовою для ефективного виконання управління посадових обов'язків. Такі повноваження в залежності від ступеню обмеженості можуть бути як частковими, так і повними. Частковими повноваженнями наділені управлінці регіонального рівня, а повними – вищого, тобто загальнодержавного рівня.

Проте, вимогами організаційної структури згідно з теорією менеджменту, які нами були пристосовані до комунікативної діяльності у державному управлінні, що у даному випадку найбільш прийнятні з огляду на їх адаптивність, є наступні: орієнтація не на виконання функцій, а на кінцевий результат та задоволення соціальних очікувань; нерозгалуженість рівнів управління; гнучкість та здатність швидко переформатовуватися; розумна ступінь централізації; забезпечення оптимального розподілу праці між органами управління та лінійними підрозділами; економічність [12].

Іншими словами, можна говорити і про важливість наділення окремими

повноваженнями організаційні структури, які діють на регіональному рівні, оскільки специфіка регіону окреслена як історичними, географічними, так і економічними умовами. Адаптивність і передбачає уміння пристосовуватися до різних умов, а отже управлінцям на регіональному рівні більш зрозумілим є ситуація у своєму регіоні, тому наділення їх повноваженнями дасть можливість проявляти творчість при підборі необхідних у даному випадку комунікативних проектів та механізмів їх впровадження у побудові взаємовідносин з громадськістю [28].

Узагальнюючи рекомендації щодо організаційної структури можна говорити, що органи виконавчої влади у взаємовідносинах з громадськістю через впровадження комунікативних проектів повинні орієнтуватися на такі стратегії, які в теорії менеджменту визначені як диференціації, концентрації, скорочення та інтегрального росту.

Стратегія диференціації, спроектувавши її з менеджменту у державне управління при побудові взаємовідносин з громадськістю, може полягати в тому, що органи виконавчої влади реалізуючи різноманітні комунікативні проекти і виступаючи лідерами в такій діяльності, враховуючи те, що вони являють єдину структуру, можуть досягти прихильності громадськості та завоювати всі рівні впливу на громадську думку.

Зосередження уваги підрозділів, що займаються організацією впровадження комунікативних проектів на конкретній діяльності може дати можливість чітко контролювати результативність діяльності у даному напрямку, відповідно до теорії менеджменту, такий вид діяльності являє собою концентрацію, тобто вузьку спеціалізацію. Реалізація стратегії скорочення, відповідно до теорії менеджменту, відбувається у тому випадку, коли потрібне перегрупування сил після періоду розвитку чи в умовах занепаду. Така стратегія в теорії державного управління може бути направлена на скорочення видатків на діяльність органів влади у взаємовідносинах з громадськістю шляхом застосування механізмів аутсорсингу, спонсорства та фандрейзингу.

Адаптуючи до персоналу, можна говорити про переформатування

діяльності, а не скорочення. Такий процес буде дієвим за умов підвищення кваліфікації працівників, розвитку здібностей до творчості та інновацій тощо. При реалізації різних стратегій, впровадженні нових механізмів у побудові взаємовідносин влади з громадськістю через комунікативні проекти, постає необхідність і в узгодженні їх з законодавчими нормами. З огляду на те, що чинне законодавство України зосереджене переважно на інформаційній складовій діяльності влади у даному аспекті, можна говорити про необхідність закріплення в нормативно-правових актах і комунікативної складової діяльності [11].

Тобто, можна звернути увагу на вдосконалення законів щодо інформаційної діяльності влади; діяльності ЗМІ; благодійницької діяльності щодо визначення переваг бізнесу при спонсорстві на рівні закону; об'єднань громадян, в яких визначити окремо діяльність неурядових аналітичних центрів, прописати статус, права та обов'язки об'єднань громадян у процесі реалізації етапів впровадження комунікативних проектів.

Впровадження конкретних механізмів, що були запропоновані, можливо закріпити у програмі побудови взаємовідносин влади з громадськістю через впровадження комунікативних проектів на декілька років, в якій чітко виокремити стратегічні цілі влади; розподілити функціональні обов'язки між структурними підрозділами влади та громадськістю; визначити взаємовідносини між структурними підрозділами влади; розробити схеми організації діяльності, впровадження інноваційних механізмів та узгодження їх з існуючими; визначити наявні фінансові ресурси та схематично розписати залучення зовнішніх; спрогнозувати кінцевий результат; окреслити часові рамки реалізації; визначити можливі ризики та спрогнозувати соціальні очікування.

На основі проведеного дослідження нами розроблено стратегію Міністерства інфраструктури України для здійснення двосторонньої комунікації з кожною цільовою аудиторією (Додаток А).

Основна ціль даної стратегії врахувати потреби всіх цільових аудиторій

та обрати найбільш оптимальні канали комунікації Міністерства з ними. Детально мету і завдання комунікаційної стратегії розглянуто в пункті 2.1.

Таким чином, підводячи підсумки, можна говорити, що переваги комунікативних проектів полягають у тому, що існує обмеженість у часових рамках, гнучкість при розробці та впровадженні, виявлена можливість застосування інноваційних підходів і, як наслідок, максимального задоволення інтересів громадськості та влади.

3.2. Очікувані результати впровадження розробленої комунікаційної стратегії Міністерства інфраструктури України

Як уже було зазначено, у додатку А наведено розроблений автором план для Міністерства інфраструктури України для здійснення двосторонньої комунікації з кожною цільовою аудиторією. Реалізувати запропоновану Стратегію передбачається протягом 2019-2021 років. Загальні очікувані результати:

1. Підвищити рівень довіри до Міністерства серед населення України.
2. Підвищити відсоток громадян, які вважають діяльність Міністерства ефективною.
3. У ЗМІ переважатимуть повідомлення, присвячені фаховому обговоренню діяльності Міністерства та законодавчих процесів, а не вчинків окремих депутатів, скандальної інформації тощо.

Комунікаційна стратегія повинна бути спрямована на підвищення рівня довіри до Міністерства та сприйняття її як ефективною інституції серед громадян України, організацій громадянського суспільства, ЗМІ та міжнародних аудиторій. Належне виконання розробленої стратегії передбачає істотне посилення інституційної спроможності Міністерства у здійсненні комунікаційної діяльності, що охоплює такі компоненти.

1. Створення єдиного комунікаційного департаменту (управління)

Зміна способів ведення внутрішніх та зовнішніх комунікацій неможлива

без комплексних змін у структурі Міністерства, зокрема тих його підрозділів, що здійснюють комунікаційну діяльність. Аудит організації Міністерства з аналізом обов'язків та рівня відповідальності кожного з підрозділів з огляду на виконання комунікаційної стратегії має завершитися прийняттям рішення про створення у структурі Міністерства єдиного Комунікаційного департаменту. До функцій якого мають бути віднесені всі етапи системної комунікації Міністерства – планування, підготовка, реалізація, аналіз та звітування.

У такому департаменті можна створити чотири підрозділи (управління) за напрямками діяльності:

1) зв'язки із ЗМІ (створення прес-центру Міністерства, створення повідомлень для ЗМІ, створення аудіо-, візуальних матеріалів взаємодія зі ЗМІ – акредитація, відповіді на інформаційні запити, прес-конференції, Парламентський телеканал «Рада», газета «Голос України»);

2) інформаційно-аналітичний (інформаційно-аналітична робота – наповнення змістом, тлумачення, пояснення інформації, обґрунтування створення інфографіки, опитування аудиторій, медіа-аналітика, веб-аналітика);

3) зв'язки з громадськістю (створення комунікаційних продуктів для різних аудиторій (брошур, буклетів тощо), інформаційно-просвітницькі кампанії для широкої громадськості, офіційний веб-сайт Міністерства, соціальні мережі);

4) ресурсно-технічне забезпечення комунікацій (переклади іноземними мовами, технічне обслуговування комунікацій – трансляції, аудіо-, відеозаписи, програмне забезпечення, завантаження контенту в Інтранет та на офіційний веб-сайт Міністерства).

Ресурси парламентських ЗМІ – Парламентського телеканалу «Рада» та газети «Голос України» – мають увійти до складу Комунікаційного департаменту й бути використані як медійні канали для налагодження системних узгоджених комунікацій Міністерства.

Відповідна координація співпраці з парламентськими ЗМІ в рамках єдиного структурного підрозділу уможливить оптимізацію людських та

матеріальних ресурсів у здійсненні системних медіакомунікацій Міністерства як інституції. Об'єднання ресурсів парламентських ЗМІ в єдиному комунікаційному департаменті сприятиме стратегічному підходу у формуванні роботи цих ЗМІ з огляду на комунікаційні потреби Міністерства, у тому числі технічне оснащення та модернізацію Парламентського телеканалу «Рада».

Ключовим елементом комунікації Міністерства має стати регулярне вивчення цільових аудиторій – їх інформаційних потреб, пріоритетних каналів комунікації, рівень задоволення отриманою з боку Міністерства інформацією. Окрім того, з огляду на відмінності інформаційних потреб різних аудиторій комунікації Міністерства мають більше приділяти уваги тлумаченню та адаптації інформаційних продуктів, в тому числі публікацій на офіційному веб-сайті Міністерства, до потреб різних цільових аудиторій. Окрема функція з медіа-аналітики (автоматизовані медіа-моніторинги, вимірювання медіа-аудиторій тощо) має стати обов'язковою при плануванні, здійсненні та аналізі ефективності медійних комунікацій Міністерства.

2. Упорядкування вмісту офіційного веб-сайту Міністерства, сайтів підрозділів та використання соціальних мереж

Аудит контенту офіційного веб-сайту Міністерства з огляду на наявність всієї необхідної інформації про діяльність Міністерства, зручність структури та оптимізацію пошуку дозволить покращити його зовнішній вигляд та функціональність. Офіційний веб-сайт Міністерства має містити актуальні англomовні новини, анонси та титрований аудіовізуальний контент. Передбачити збереження відеоархівів трансляцій та адаптацію інформаційної частини сайту Міністерства, сайтів департаментів до мобільних пристроїв. Можливе створення мобільних додатків, у тому числі для бази законодавства та законотворчості.

3. Проактивна та креативна комунікація

Адаптувати мову інформаційних повідомлень для різних аудиторій – запобігати бюрократичному стилю викладення фактів із використанням професійної лексики та незрозумілої термінології в повідомленнях, наводити

приклади та роз'яснення рішення у простий і зрозумілий спосіб, використовувати інфографіку та інші засоби полегшення сприйняття повідомлень, якщо вони плануються для поширення на широкий загал. Зберігати професійну лексику та стиль для експертної аудиторії.

4. Оптимізація інформаційних потоків

Аналіз та подальша оптимізація інформаційних потоків має запобігти дублюванню комунікаційних функцій різними підрозділами, прискорити рух інформації з метою вироблення оновлених процедур обміну та поширення інформації всередині Міністерства та назовні. Зокрема, Комунікаційний департамент має стати єдиним центром, що координує та забезпечує комунікаційні потоки для всіх структурних підрозділів Міністерства.

5. Електронна система внутрішньої комунікації Міністерства (Інтранет)

Електронна система внутрішньої комунікації Міністерства (Інтранет) має на меті своєчасне й повноцінне поінформовання працівників Міністерства, в тому числі тих, які залучені до законотворчої діяльності та комунікацій, про плани та діяльність всіх структурних підрозділів, а також прискорення електронного документообігу та процесу прийняття рішень.

З огляду на реалізацію комунікаційної стратегії Інтранет буде також єдиною базою даних, в якій зберігатимуться інформаційно-аналітичні матеріали, фото та відеоархіви, тексти наказів, плани та звіти підрозділів Міністерства, контактна інформація підрозділів Міністерства, партнерських організацій, в тому числі міжнародних, ключових ньюзмейкерів та їх служб, а також списки розсилок та інформація про інших представників цільових аудиторій.

6. Ресурсне забезпечення комунікаційної діяльності Міністерства

Здійснення ефективних комунікацій неможливе без наявності сучасних засобів створення аудіовізуальної продукції, комп'ютерної техніки, програмного забезпечення та бездротових засобів комунікації. Мобільність комунікаційних працівників завдяки технічному оснащенню підвищуватиме ефективність їх роботи.

Виконання комунікаційної стратегії може вимагати оптимізації чисельного складу персоналу й підбору нових кадрів з відповідними компетенціями, особливо у здійсненні комунікації з використанням інформаційних технологій або впровадженні кардинально нових комунікаційних завдань. Департаменти Міністерства потребують окремих працівників, які б одночасно розуміли специфіку роботи комітетів і відповідали за комунікацію та взаємодію з іншими підрозділами, готували новини та інформацію для зовнішніх аудиторій. Можливе призначення по одному комунікаційному працівнику для роботи з департаментами за напрямками роботи – гуманітарним, економічним, безпековим тощо.

Виконання окремих комунікаційних функцій у рамках стратегії може здійснюватися із тимчасовим залученням третіх осіб на контрактній основі. Наприклад, підтримка комунікацій в соціальних мережах, послуги перекладу, наповнення веб-сайту, опитування цільових аудиторій, медіа-аналітика, створення брендбуку тощо.

7. Законодавче забезпечення виконання стратегії

Реалізація стратегії вимагатиме внесення змін та доповнень до деяких законів та підзаконних актів, що регулюють діяльність Міністерства, її підрозділів та працівників. Прикладами необхідних змін є нормативне закріплення структурних змін в Міністерстві; застосування електронного документообігу із використанням електронного цифрового підпису; запровадження оновленої системи реєстрації та проходження документів як частини мережі Інтранет з використанням електронного цифрового підпису.

8. Фінансове забезпечення виконання стратегії

Виконання стратегії забезпечуватиметься за рахунок і в межах бюджетних призначень, передбачених на діяльність Міністерства. Задля виконання окремих заходів стратегії передбачається залучення фінансової та технічної підтримки донорських, міжнародних та національних організацій, фондів, неурядових організацій тощо. Обсяги фінансування стратегії підлягають уточненню щороку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Можемо зробити висновок, що GR-менеджмент являє собою діяльність по налагодженню взаємодії організації з державними органами влади з метою підвищення ефективності функціонування організації та мінімізації ризиків, що виходять від існуючих застарілих бюрократичних форм державного управління.

GR-менеджмент – це інструмент, що дозволяє збільшити результативність взаємодії суспільства і держави, транспарентність державних інститутів, підвищити ефективність і ліквідувати бар'єри на шляху розвитку бізнесу, сприяти зміцненню ринкових механізмів та інститутів громадянського суспільства.

Суб'єктами GR-менеджменту є: органи державної влади; органи місцевого самоврядування; територіальні громади; соціальні групи; суб'єкти господарювання; GR спеціалісти.

Ціль GR – створення взаємовигідних відносин між бізнесом, органами влади та соціальними групами. GR є управлінською технологією.

Основними функціями GR-менеджменту є моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства, своєчасна і якісна підготовка необхідної інформації для прийняття управлінських рішень, формування позитивного іміджу підприємства, прогнозування можливих проблем, що можуть виникнути внаслідок прийняття певних рішень, надання пропозицій з їх вирішення.

Виділяють наступні технології GR: моніторинг та прогноз результатів діяльності органів державної влади; вплив на діяльність органів державного управління; підготовка та надання експертної інформації співробітникам органів влади; створення інформаційних приводів, ведення інформаційних кампаній; участь в соціальних проектах, благодійність тощо (створення позитивного іміджу в очах влади).

Типовими інструментами GR-менеджменту для встановлення ефективних комунікацій з органами влади є:

- взаємодія з органами влади через майданчики галузевих організацій;
- участь в діяльності консультативних органів при державних установах;
- участь в конгресно-виставковій діяльності;
- участь у заходах державно-приватного партнерства;
- укладання договорів про співпрацю між органами влади і організацією

Проведене дослідження свідчить, що на даний час у Мінінфраструктури України відсутня комунікаційна стратегія, що спричиняє несистемне та недостатньо повне висвітлення діяльності міністерства і суттєво перешкоджає об'єктивному розумінню громадянами процесів, що в ньому проходять.

Провівши аналіз структури Мінінфраструктури, можемо зробити висновок, що на сьогодні GR-служба у ній відсутня. Її функції частково виконують Управління взаємодії з органами державної влади та ЗМІ та Департамент забезпечення комунікації та аналітичної роботи апарату Міністерства інфраструктури. Але у процесах здійснення комунікацій Мінінфраструктури відсутній єдиний комунікаційний підрозділ (департамент), який міг би очолити всі комунікаційні процеси в Міністерстві і й координував інформаційний обіг між усіма структурними підрозділами Міністерства.

Аналіз закордонного досвіду впровадження системи GR-менеджменту свідчить, що використання різних механізмів впровадження комунікативних проектів у культурній сфері зарубіжних країн, сприяє як залученню позабюджетних коштів у сферу культури та зменшенню бюджетних витрат, так і налагодженню взаємовідносин між владою, громадськістю та бізнесом; формуванню громадської думки на користь підтримки культури; адаптації організації культури до роботи в ринкових умовах; соціальній відповідальності бізнесу. Найбільш розповсюдженими формами вивчення громадської думки у звітах запропоновані наступні: проведення «круглих столів» та обговорень за участю громадськості, організація громадських слухань з актуальних питань, розгляд звернень громадян, робота «гарячих ліній», особисті прийоми

посадовців тощо.

В умовах реформування державного управління в Україні одним із актуальних завдань є модернізація системи публічних комунікацій, наближення її до стандартів ЄС та передових країн світу, побудова ефективної моделі комунікативної діяльності органів державної влади. Важливою складовою цього процесу є створення дієвих механізмів координації комунікативних зусиль органів влади, що дасть можливість об'єднати зусилля у вирішенні спільних завдань, уникнути дублювання функцій та спростити організаційну структуру.

Для виконання функцій GR-менеджменту – керівництва всіма комунікаційними процесами і координування інформаційного обігу між усіма структурними підрозділами Міністерства нами запропоновано у структурі Міністерства інфраструктури України створити Комунікаційний департамент.

Крім того, нами розроблено комунікативну стратегію Міністерства інфраструктури України.

Підходи до реалізації майбутньої стратегії Міністерства потребуватимуть суттєвих структурних змін і перерозподілу комунікаційних потоків, перегляду процедур обміну інформацією всередині Міністерства, застосування новітніх технологій та способів поширення інформації, осучаснення технічного оснащення, потужного багатоступеневого навчання та консультування для працівників комунікаційних напрямів, злагодженої співпраці департаментів Міністерства, послідовної роз'яснювальної роботи з працівниками щодо здійснення ними зовнішніх комунікацій від імені міністерства як інституції, а також відповідних змін до нормативної бази, що регулює діяльність Міністерства.

Стратегія повинна приділяти значну увагу сучасній і зрозумілій комунікації з громадянами, громадськими та експертними об'єднаннями, міжнародною спільнотою шляхом своєчасного донесення важливої інформації комунікаційними каналами Міністерства (парламентські ЗМІ, веб-ресурси, сторінки в соціальних мережах, відповіді на звернення) та за допомогою

вторинних каналів (незалежних ЗМІ, сайтів та сторінок у соціальних мережах окремих лідерів).

Важливою складовою комунікаційної стратегії є забезпечення зворотного зв'язку з громадянами, громадськими об'єднаннями, ЗМІ та міжнародними аудиторіями, а саме: підзвітність громадськості, створення умов для участі громадськості в процесах прийняття рішень та служити надійними вторинними каналами інформування про процеси, що відбуваються в Міністерстві.

Окремим компонентом у розрізі комунікації з громадськістю повинні стати заходи з розвитку суспільства активних та відповідальних громадян, зокрема просвітні заходи, кампанії та тренінги, спрямовані на ознайомлення з інструментами взаємодії з міністерством, а також заходи з контролю його роботи та формування політичної пам'яті.

Стратегічне оновлення внутрішніх комунікацій зміцнить вертикальні та горизонтальні комунікаційні процеси для забезпечення своєчасного та повноцінного доступу керівництва Міністерства до актуальної і важливої інформації про діяльність міністерства, в тому числі про виконання наказів, аналітичний супровід, заходи та зустрічі, міжнародну діяльність, для забезпечення стабільної роботи міністерства та ефективної комунікації назовні.

Проведення аудиту комунікаційних процесів Міністерства відповідно до потреб внутрішніх та зовнішніх аудиторій дозволить оптимізувати комунікаційні потоки та функціональне навантаження персоналу.

Реалізація стратегії сприятиме більш злагодженій роботі департаментів Міністерства заради повної прозорості та підзвітності всіх процесів. Ефективність оновлених комунікаційних процесів має оцінюватися за допомогою регулярних досліджень усіх цільових аудиторій, визначення їхніх інформаційних потреб та очікувань для подальшого покращення та визначення пріоритетів комунікацій. Виконання завдань стратегії вимагатиме тісної співпраці з міжнародними організаціями, що надають технічну допомогу Україні, зокрема Світовим банком, Програмою розвитку ООН в Україні, Європейським Союзом, USAID, Радою Європи тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аги У. Самое главное в PR [Текст] / У. Аги, Г. Кэмерон, Ф. Олт, Д. Уилкокс : [пер.с англ.]. – СПб., 2004. – С. 362-363.
2. Афонін Е. А. Громадська участь у творенні та здійсненні державної політики / Е. А. Афонін, Л. В. Гонюкова, Р. В. Войтович. – К. : НАДУ, 2006.
3. Ачкасова В.А. GR и лоббизм: теория и технологии : учебник / под ред. В.А. Ачкасовой, И.Е. Минтусова, О.Г. Филатовой. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 315 с.
4. Бабіченко В. В. GR-менеджмент як складова корпоративної стратегії в інформаційній економіці / В. В. Бабіченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 22. – С. 51-53. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_22_11. (дата звернення 09.06.2019 р.). – Назва з екрана.
5. Баровська А. В. Інституційне забезпечення державної комунікативної політики: досвід країн Європи : аналіт. доп. – К. : НІСД, 2014. – 72 с.
6. Бержанір А. Л. Становлення взаємодії влади, бізнесу і суспільства в ринкових умовах [Електронний ресурс] / А. Л. Бержанір // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 3 (20). – С. 18–21. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_3_5. (дата звернення 08.09.2019 р.). – Назва з екрана.
7. Гросфельд Е. В. Лоббизм и government relations: контуры теории / Е. В. Гросфельд // Наукотеоретичний альманах «Грані». – 2011. Т. 14. – № 6. – С. 137-139
8. Держава і громадянин: шлях до співпраці : наук.-метод. матеріали з питань організації громадських слухань / уклад. : Е. А. Афонін, Л. В. Гонюкова. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 84 с.
9. Діалог суспільства і влади: європейські правові стандарти та досвід : Збірка документів. Пер з іноз. Мов / За заг. ред.. В.М.Литвина. – К.:

Парламентське вид-во, 2011. – 480 с.

10. Драгомирецька Н. М. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. пос. / Н.М. Драгомирецька, К.С. Кандагура, А.В. Букач. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017 – 180 с.

11. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні : навч. пос. / В.М. Дрешпак. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. – 168 с.

12. Запровадження комунікації органів державної влади : зб. мат-лів наук.-практ. конф. / упоряд. А.В. Баровська. – К. : Фенікс, 2016. – 192 с.

13. Кандагура К.С. Механізми державного управління у сфері взаємовідносин влади з інститутами громадянського суспільства [Електронний ресурс] / Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2015. – № 1. – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua> (дата звернення 07.08.2019 р.). – Назва з екрана.

14. Квітка С.А. Government relations та державне управління в Україні: новітні форми взаємодії влади та бізнесу [Електронний ресурс] / С.А. Квітка // Аспекти публічного управління. – 2017. – Т. 5. – №11. – С. 94-103. – Режим доступу: <https://doi.org/10.15421/15201743>. (дата звернення 06.06.2019 р.). – Назва з екрана.

15. Кинякин А.А. Government Relations как форма общественно-политической и бизнес-коммуникации: к определению понятий / А.А. Кинякин, Д.О. Матвеенков // Вестник РУДН, серия Политология. – 2009. – № 1. – С. 37–47.

16. Клімович С.О. Дослідження Government Relations як комунікації між владою та бізнесом: термінологічний аспект [Текст] / С.О. Клімович // Стратегічні пріоритети: Науково-аналітичний щоквартальний збірник. – 01/2010. – № 1. – С. 82-85.

17. Коваль Н. В. GR-менеджмент як чинник ефективного ведення бізнесу / Н. В. Коваль // Інвестиції : практика та досвід. – 2014. – №15. – С. 85-90.

18. Козлов К. І. GR (Government Relations) менеджмент як фактор інституалізації взаємодії органів влади та інститутів суспільства [Текст] /

К. І. Козлов // Теорія та практика державного управління. – 2012. – Вип. 4. – С. 98-104. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2012_4_16.

19. Комунікаційний інструментарій для державних службовців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eu-ua.org/sites/default/files/communication-toolkit-a4u-mip-ukr.pdf> (дата звернення 08.09.2019 р.). – Назва з екрана.

20. Концептуальні засади взаємодії політики й управління : навч. посіб. / авт. кол. : Е. А. Афонін, Я. В. Бережний, О. Л. Валецький та ін. ; за заг. ред. В. А. Ребкала, В. А. Шахова, В. В. Голубь, В. М. Козакова. – К. : НАДУ, 2010. – 300 с.

21. Концепція взаємодії держави і громадянського суспільства / Ін-т громадян. сусп-ва, 2005. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.csi.org.ua (дата звернення 18.09.2019 р.). – Назва з екрана.

22. Королько В.Г. Зв'язки з громадськістю: наукові основи, методика, практика : підручник / В.Г. Королько, О.В. Некрасова. – 3-є вид., доп. і перероб. – К. : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2009. – 831 с.

23. Кулакова Т. А. Government Relations в процессе принятия политических решений / Т. А. Кулакова // ПОЛИТЭКС: политическая экспертиза: Альманах. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2005. – Вып. 2. – С. 226 – 238.

24. Літкевич В. Політика держави щодо громадянського суспільства: необхідність переформатування / В. Літкевич // Громадянське суспільство України: сучасний стан і перспективи впровадження європейських стандартів взаємодії з державою: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (12 грудня 2013 р., м. Київ). – Київ: НІСД, 2014. – 192 с.

25. Міністерство інфраструктури України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mtu.gov.ua/> (дата звернення 16.11.2019 р.). – Назва з екрана.

26. Ожеван М.А. GR-технології взаємодії влади та бізнесу: стан та перспективи в Україні / М.А. Ожеван, П. Ламонова // Актуальні проблеми міжнародних відносин ; Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – К., 2009. – Вип. 84. – Ч. І. – С. 187-192.

27. Пасхавер О. Й. Світовий досвід для України : взаємовідносини великого капіталу з владою і суспільством / О. Й. Пасхавер, Л. Т. Верховодова, К. М. Агєєва. – К. : Центр економічного розвитку, 2007. – 68 с.

28. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf> (дата звернення 05.09.2019 р.). – Назва з екрана.

29. Публічна політика та суспільні зміни в Україні в контексті євроінтеграції : монографія / авт. кол. : С. О. Телешун, С. В. Ситник, І. В. Рейтерович, О. Г. Пухкал та ін. ; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. – Київ : НАДУ, 2017. – 248 с.

30. Радинська-Калініченко А. GR-менеджмент як механізм взаємодії органів публічної влади із підприємництвом у форматі публічно-приватного партнерства [Електронний ресурс] / А. Радинська-Калініченко // Публічне управління: теорія та практика. – 2014. – Вип. 3. – С. 15-20. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_3_5. (дата звернення 08.08.2019 р.). – Назва з екрана.

31. Рейтерович І. В. Особливості предметного поля Government relations [Електронний ресурс] / І. В. Рейтерович // Державне управління: удосконалення та розвиток . – 2019. – № 1. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1372> (дата звернення 06.08.2019 р.). – Назва з екрана.

32. Рейтерович І. В. Основні проблеми інституціоналізації взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства в Україні / І. В. Рейтерович // Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (Київ, 25 трав. 2018 р.) : у 5 т. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білінської, О. М. Петрос. – Київ : НАДУ, 2018. – Т. 1. – 120 с. – С. 19–20.

33. Самойленко С. Координація комунікативної діяльності органів виконавчої влади: стан та шляхи вдосконалення / С. Самойленко // Запровадження комунікації органів державної влади: зб. мат-лів наук.-практ.

конф. – Київ: Фенікс, 2016. – 192 с.

34. Сморгунов Л. В. GR-связи с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством. Учеб. пособ. / под ред. Л.В. Сморгунова и Л.Н. Тимофеевой. – М. : Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2012. – 407 с. – 105 с.

35. Теліпко В. В. Лобізм, Government Relations і Public Affairs: до витоків понять / В. В. Теліпко // Юридичний авангард. – 2009. – № 1. – С. 33-39.

36. Тихомирова Є.Б. Government relations і лобізм: спроба порівняльного аналізу / Є. Б. Тихомирова // Політикус – 2015. – № 1. – С. 15-18.

37. Толстых П. А. Лоббизм, Government Relations (GR) и Public Affairs (PA): к истокам понятий [Электронный ресурс] / П. А. Толстых // Российская ассоциация по связям с общественностью. Российский PR-портал. – Режим доступа: <http://www.raso.ru/articles/gr/article23434.html> (дата звернення 12.05.2019 р.). – Назва з екрана.

38. Толстых П.А. Политико-экономическая теория лоббизма / П.А. Толстых // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. – Тамбов: Грамота, 2013. – № 1 (27): в 2-х ч., ч. II. – С. 177–189.

39. Турій О. В. Державна політика у сфері реалізації співпраці громадянського суспільства, органів виконавчої влади та місцевого самоврядування: правовий та управлінський аспекти [Електронний ресурс] / О. В. Турій // Аспекти публічного управління. – 2018. – Т. 6, № 6-7. – С. 38-44. – Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_6-7_7. (дата звернення 12.09.2019 р.). – Назва з екрана.

40. Халецький А. В. Зв'язки органів державної влади з громадськістю: інформаційна взаємодія / А. В. Халецький // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2012 – № 12. – С. 10-20.

41. Чернохатній Д.А. «Лобіювання» та «урядові відносини»: розмежування понять [Електронний ресурс] / Д.А. Чернохатній // Науковий журнал / ОНУ ім. І.І. Мечникова. – Одеса: Астропринт, 2016. – Вип. 22. – С. 287-290. – Режим

доступу: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/handle/123456789/8535/15-20.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 20.05.2019 р.). – Назва з екрана.

42. Чернявська Т.А. Стратегічні напрями розвитку транспортно-комунікативної системи України в контексті забезпечення національної безпеки і самодостатності / Т.А. Чернявська // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2015. – № 3. – С. 68-75.

43. Чукут С.А. Комунікативна політика в органах державної влади (Опорний конспект лекцій до курсу «Комунікативна політика в органах державної влади») : навч. посіб. / С.А. Чукут, Т.В. Джига. – К.: Вид-во, 2008. – 72 с.

44. Шетов А.А. Теоретические основы GR-менеджмента как фактора повышения эффективности взаимодействия государства и общества / А.А. Шетов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2014. – № 4. – С. 141-145.

45. Effective Communication and Public Participation : 2015 MRSC of Washington. All rights reserved. Privacy & Terms [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mrsc.org/Home/Explore-Topics/Governance/Citizen-Participation-andEngagement/Ef> (дата звернення 02.11.2019 р.). – Назва з екрана.

46. GR-менеджер (менеджер по взаимодействию с органами власти): спрос и предложение. Дослідницький центр порталу SuperJob.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.superjob.ua/research/articles/110597/gr-menedzher-menedzher-povzaimodejstviyu-s-organami-vlasti/> (дата звернення 14.05.2019 р.). – Назва з екрана.

47. Grant T. Lobbying, Government Relations, and Campaign Finance :Navigating the Laws, Regulations and Practices of National Regimes [Hardcover] /Thomas Grant. – Oceana TM, 2007. – 1-st ed. – 690 p.

48. Grunig J.E. Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book / J.E. Grunig // Excellence in public relations and communication management. – NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 1992. – 128 p.

49. Joos K. Lobbying in the new Europe [Електронний ресурс] / K. Joos. –

Режим доступа : http://www.wileyvch.de/books/sample/3527505970_c01.pdf (дата звернення 01.09.2019 р.). – Назва з екрана.

50. Macks C.S. Business, Politics and the Practice of Government Relations / Charles S. Macks – Westport, Connecticut : Quorum Books, 1997. – 216 p.

51. Martin C. Consider the Source Determinants of Corporate Preferences for Public Policy // Business and Government: Methods and Practice / ed. D. Coen, W. Grant. Germany, Opladen: Barbara Budrich Publishers, 2006. – 136 pp.

ДОДАТКИ

План Міністерства інфраструктури України для здійснення двосторонньої комунікації з кожною цільовою аудиторією

Основні аудиторії	Сегментація	Потреби аудиторій в комунікації	Первинні канали комунікації	Вторинні канали / агенти комунікації
1	2	3	4	5
громадськість	виборці в Україні; неповнолітні громадяни; українці за кордоном	розуміння політичних процесів та наряду, в якому рухається країна; обізнаність про законодавчі ініціативи, що впливають на життя окремих груп; усвідомлення, що парламентарії відстоюють інтереси та права своїх виборців; здатність контролювати діяльність депутатів свого округу та інших; отримання підтвердження у професійній і злагодженій роботі Міністерства, впевненість у державі;	Парламентський телеканал «Рада», газета «Голос України», офіційний веб-сайт Міністерства, соціальні мережі – сторінки Міністра, заступників, депутатів, запити та звернення до депутатів зустрічі з депутатами	незалежні засоби масової інформації України – телевізійні, друковані, онлайн соціальні мережі – сторінки лідерів думок, НУО, ЗМІ
громадські об'єднання та групи впливу	громадські об'єднання; експертні громадські об'єднання; професійні та галузеві об'єднання	обізнаність та активна участь в розробленні законодавчих ініціатив заради просування інтересів груп, якими опікуються; можливість надати експертну підтримку в розробленні законодавства та/або під час виконання представницьких функцій Міністерства; складання	офіційний веб-сайт Міністерства, база законодавства ВР, аналітичні довідки, заходи, зустрічі за участю громадських організацій	соціальні мережі – сторінки НУО, лідерів думок, депутатів

		прогнозів щодо впливу законодавчих ініціатив на функціонування власних цільових аудиторій;		
засоби масової інформації	пул парламентських журналістів; друковані, ТВ, радіо; Інтернет-медіа; іноземні ЗМІ; незалежні журналісти, які висвітлюють роботу Міністерства	своєчасне отримання актуальної інформації про діяльність Міністерства; можливість прямих трансляцій та швидкого повідомлення новин про діяльність Міністерства; оперативний зворотний зв'язок від парламентаріїв, керівництва Міністерства для отримання коментарів та/або роз'яснення новин	прес-брифінги, пресконференції розсилки прес-служби Апарату Міністерства, онлайн трансляції засідань парламенту, фракцій та парламентських груп, офіційний веб-сайт Міністерства, виступи депутатів і Міністра у ЗМІ	соціальні мережі – сторінки керівництва Міністерства, прес-служби Міністерства, окремих депутатів, незалежні ЗМІ

Продовження Додатку А

1	2	3	4	5
іноземні аудиторії	дипломатичні місії, присутні в Україні; Європейський парламент; ключові гравці міжнародної політики, міжнародні донори; парламенти інших країн світу; уряди інших країн світу	розуміння політичних процесів та напряму, в якому розвивається країна; поінформованість про своєчасне міжнародне отримання англомовних новин про рішення Верховної Ради України (ВРУ) для усвідомленого прийняття власних рішень щодо розбудови дипломатичних, економічних та інших стосунків з Україною;	офіційний веб-сайт Міністерства – англомовний контент, зустрічі з керівництвом Міністерства, зустрічі з парламентаріями, спільні заходи, участь керівництва в міжнародних заходах, участь працівників Міністерства у міжнародних заходах	іноземні ЗМІ, новини іноземною мовою українських ЗМІ, прес-служби посольств та інших суб'єктів міжнародної політики, соціальні мережі – англомовні джерела лідерів думок, інформування з боку груп дружби, делегацій Міністерства у міжнародних організаціях
органи влади	уряд; органи місцевого самоврядування	своєчасне отримання новин про законодавчі ініціативи Міністерства; можливість впливати на законотворення та прийняття рішень;	керівництво Міністерства, парламентарії, парламентські медіа – Парламентський телеканал «Рада», газета «Голос України», спільні заходи за участю представників ВР, органів , виконавчої влади й органів місцевого	виконавчі органи влади, прес-служба Президента України, Президент України представники фракцій, парламентських груп, окремі депутати

			самоврядування, офіційний веб-сай Міністерства	
народні депутати України, органи ВРУ та працівник и Апарату ВРУ	Голова ВРУ, Секретаріат Голови ВРУ; фракції, МФО та групи, ТСК; депутатський корпус ВРУ; Керівник Апарату ВРУ; заступники Керівника Апарату ВРУ; керівники управлінь; співробітники Апарату ВРУ	обізнаність про діяльність керівництва та органів ВРУ; своєчасне планування участі в заходах та інших видах комунікації, що стосуються сфери відповідальності підрозділів; ефективний розподіл обов'язків та швидке опрацювання рішень, що стосуються сфери відповідальності підрозділів	Інтранет – календар подій та заходів, пошта та розподіл доручень, рух документів, архів документів та аналітики, архів відео- та фотоматеріалів, архів інформаційних повідомлень, контактна інформація тощо наради між структурними підрозділами доручення, розпорядження, особисте спілкування / телефонні комунікації	соціальні мережі, офіційний веб-сайт Міністерства