

Оксана В. Зінов'єва*

КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

У статті розглянуто теоретичні аспекти формування комунікаційних стратегій органів публічної влади, спрямованих на взаємодію з суб'єктами господарювання. Визначено сутність комунікаційної стратегії та її місце у діяльності органів публічної влади. Окреслено основні функції комунікаційних стратегій: формування політики, аналіз ефективності, оптимізація використання ресурсів, вплив на ділову спільноту, підвищення ефективності державного управління. Проаналізовано ключові види (інформування, діалог, консультування, партнерство) і засоби комунікацій органів влади з бізнесом. Виявлено, що інформування та діалог належать до тактичного рівня взаємодії, консультування можна зарахувати до тактико-стратегічного рівня в залежності від наявних обставин, тоді як партнерство відображає стратегічний рівень комунікацій. Розкрито особливості співпраці органів влади із засобами масової інформації у процесі налагодження комунікаційної взаємодії з діловою спільнотою за двома напрямками: вплив на цільову аудиторію за посередництва ЗМІ і вибудовування зв'язків з журналістською спільнотою для здобуття інформаційної підтримки політичної діяльності. Узагальнено принципи встановлення ефективної комунікаційної взаємодії між владою і бізнесом: транспарентність, демократичність, формування плану заходів, наявність нормативного забезпечення, налаштованість на взаємодію, координація інформаційних потоків, врахування цільової аудиторії. Визначено етапи розробки комунікаційної стратегії із реалізації публічної політики органом влади у взаємодії з підприємницькою спільнотою: визначення мети і завдань стратегії; ідентифікація зацікавлених сторін у бізнес-середовищі з реалізації економічної політики органу влади; аналіз поточного позиціонування органу публічного управління, його ролі та місця в інформаційному просторі; розробка індивідуальних інформаційних посилів для пріоритетних і другорядних стейкхолдерів; оцінювання комунікаційної спроможності органу влади; обґрунтування форм і методів налагодження зв'язку та взаємодії зі стейкхолдерами; визначення найбільш ефективних каналів комунікації для кожної з груп стейкхолдерів; розробка робочого плану реалізації комунікаційної стратегії; діагностика очікуваної ефективності комунікаційної стратегії.

Ключові слова: комунікаційна стратегія, урядові комунікації, публічне управління, цільова аудиторія, прийняття політико-економічних рішень.

Лім. 17.

DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-255-67-80

Oksana V. Zinovieva

COMMUNICATION STRATEGIES OF PUBLIC ADMINISTRATION BODIES IN THE IMPLEMENTATION OF ECONOMIC POLICY

The article looks into theoretical aspects of public authorities' communication strategies aimed at interaction with business entities. The essence of communication strategy and its place in public authorities' activities are defined. The main functions of communication strategies are outlined: policy formation, efficiency analysis, resources optimization, influence on business community, increasing the efficiency of public administration. The key types (informing, dialogue, consultation and partnership) and means of authorities—business communication are analyzed. It was found that informing and dialogue belong to the tactical level of interaction, consulting can be

¹ State Research Institute of Informatization and Modeling of the Economy. Kyiv. Ukraine.

regarded as tactical-strategic level depending on the existing circumstances, while partnership reflects the strategic level of communications. The peculiarities of authorities' cooperation with mass media in establishing communications with the business community are revealed in two directions: influence on the target audience through mass media and building ties with the journalistic community to obtain informational support for political activity. The principles of establishing effective communication between authorities and business are summarized: transparency, democracy, making a plan, regulatory support, willingness to interact, information flows coordination, target audience consideration. The stages of a communication strategy development for public policy implementation by a government body in interaction with the business community are defined: definition of the purpose and objectives; stakeholders identification in the business environment for the implementation of the government's economic policy; analysis of the current positioning of the public administration body, its role and place in the information space; development of individual information messages for prior and secondary stakeholders; assessment of the communication capacity of the authority; choosing forms and methods of communication and interaction with stakeholders; determination of the most effective communication channels for each group of stakeholders; development of a working plan for the implementation of the communication strategy; diagnosis of the expected effectiveness of communication strategy.

Keywords: communication strategy, government communications, public administration, target audience, decision-making in economic policy.

Peer-reviewed, approved and placed: 21.09.2022.

Постановка проблеми. Здійснення державою комунікативного супроводу економічної політики є невід'ємною складовою ефективного використання механізмів регулювання і стимулювання розвитку підприємництва на сучасному етапі. Найважливішим завданням тут є формування і підтримка сталих та динамічних взаємовідносин між відповідальними органами публічної влади та бізнес-структурами на основі довіри й партнерства. Комунікація держави з бізнесом повинна включати у себе комплекс заходів, спрямованих на формування або зміну ставлення суб'єктів господарювання до самих органів влади та їх економічної політики. При цьому владні структури мають залишатися відкритими до зворотного зв'язку, ідей та пропозицій представників бізнесу щодо удосконалення й оптимізації поточної політики чи ініціатив з її змінення.

Налагодження ефективної комунікації з бізнес-середовищем (суб'єктами великого підприємництва, галузевими асоціаціями, громадськими організаціями тощо) є одним з чільних завдань центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) і місцевих адміністрацій, які здійснюють політику у сфері розвитку економіки й підприємництва, а також різних організацій, покликаних провадити відповідну державну політику, таких як банки розвитку, експортно-кредитні агентства, агенції розвитку малого і середнього підприємництва (МСП), офіси з просування експорту, фонди з підтримки національних виробників, які наповнюються у тому числі з державного бюджету та ін. Втім дієва комунікація можлива лише за умов чіткого визначення ролей кожної зі сторін взаємодії, тому основою ефективного діалогу по лінії «держава — бізнес» виступає розробка комунікаційної стратегії, покликаної сформувати план і підібрати методи донесення органами державної влади інформації про політику до представників ділової спільноти.

Слід зазначити, що комунікаційні стратегії можуть використовуватися у різних суб'єктах у різних сферах діяльності, різних управлінських ситуаціях, наприклад: для проведення рекламних кампаній та забезпечення необхідного інформаційного середовища; для формування комунікацій всередині організації з метою досягнення порозуміння між її учасниками, якщо має місце конфлікт інтересів; або як самостійний вид менеджменту, спрямований на забезпечення функціонування системи управління організацією тощо. Однак у цій публікації комунікаційні стратегії органів публічного управління досліджені передусім як механізм налагодження діалогу і засіб досягнення порозуміння з бізнес-спільнотою і пов'язаними з ними громадськими структурами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню особливостей формування і реалізації комунікаційних стратегій органів публічного управління присвячено наукові доробки низки вітчизняних вчених, серед яких: В. Гулай [1], Є. Романенко [2], О. Курбан [3], Н. Торхова [4], С. Чукут [5], Т. Андрійчук [6], В. Дрешпак [7] та ін. Однак наявні публікації зосереджують увагу здебільшого на комунікаціях органів влади з широкими верствами суспільства і виборцями, тоді як питанню вибудовування стратегій комунікаційної взаємодії між владою і бізнесом приділено недостатньо уваги. Це зумовлює необхідність проведення подальших досліджень з даної проблематики.

Метою дослідження є розкрити сутність і функції комунікаційних стратегій органів публічного управління при взаємодії з бізнес-структурами, визначити форми та принципи реалізації цих стратегій, узагальнити процес розроблення комунікаційних стратегій.

Основні результати дослідження. У загальних рисах комунікаційну стратегію розглядають як план втілення організацією своїх комунікаційних намірів [1, с. 91]. На думку Є. Романенка, під комунікаційною стратегією слід розуміти інструмент проектування органами публічної влади системи комунікативних засобів, які забезпечують формування і реалізацію державної політики. Результатом втілення комунікаційної стратегії є формування комунікативного простору, що охоплює усіх зацікавлених сторін у процесі публічного управління [2, с. 145]. У контексті даного дослідження під публічним управлінням розглядається регуляторне втручання уряду в економіку і реалізація програм економічного розвитку.

Комунікаційна стратегія є складовою системного планування державної установи, що моделює її комунікаційну діяльність. Дослідники зазначають, що така стратегія може у двох формах: розгорнутій, яка передбачає визначення усіх етапів і механізмів взаємодії та покроковий план контактів з метою встановлення комунікативних зв'язків, та схематичній, що описує основний зміст комунікації у загальних рисах і містить опис PR-стратегії організації з визначенням її місії, завдань та напрямів докладання комунікативних зусиль [3, с. 37]. За даного підходу комунікаційна стратегія — це документ, що регламентує комунікативну діяльність органу влади, узагальнюючи сукупність засобів, прийомів та технік, покликаних розповсюдити інформацію про світоглядні орієнтири та конкретну публічну

політику цього органу і налагодити постійний діалог з представниками ділової спільноти з метою з'ясування і урахування інтересів усіх сторін у процесі здійснення регуляторного й іншого впливу держави на економіку.

На нашу думку, комунікаційну стратегію органів державної влади доцільно розглядати передусім як комплексну програму дій, спрямованих на досягнення комунікаційних цілей та завдань з огляду на пріоритети публічної політики та врахування змін у зовнішньому середовищі [4, с. 37]. Необхідність розроблення комунікаційної стратегії владними структурами полягає у тому, щоб уникнути фрагментарних, хаотичних чи спорадичних комунікаційних зв'язків, натомість сформувавши взаємну довіру та постійні канали обміну інформацією з діловою спільнотою для проведення оптимальної економічної політики.

З огляду на вищенаведені визначення сутності комунікаційних стратегій для органів публічного управління окреслимо основні функції цих стратегій:

- формування політики: розроблення комунікаційної стратегії допомагає конкретизувати бачення органу влади щодо того, у якому напрямі та за якими світоглядними принципами має здійснюватися (економічна) політика, а також встановити цілі політичної діяльності, пов'язані із комунікаційною взаємодією з діловою спільнотою;

- аналіз ефективності: комунікаційна стратегія визначає низку критеріїв, за якими може проводитись діагностика поточної (економічної) політики органу державної влади, та дозволяє упорядкувати і систематизувати його діяльність досягнення цілей цієї політики;

- оптимізація використання ресурсів: комунікаційна стратегія дозволяє уникати розпорошення зусиль при реалізації стратегічних цілей організації, що у випадку органів публічного управління означає економію коштів платників податків;

- вплив на ділову спільноту: комунікаційна стратегія дає змогу формувати лояльне ставлення бізнес-структур до адекватної регуляторної практики органів влади, уникати сповільнення реформ через хибне сприйняття громадськістю та суб'єктами підприємництва ініціатив владних структур;

- підвищення ефективності роботи організації: комунікаційна стратегія в цілому позитивно впливає на результативність діяльності органів публічного управління [5, с. 74–75].

Реалізацією комунікаційної стратегії органів публічного управління є безпосередня взаємодія з діловою спільнотою – «урядові комунікації». Видами цих комунікацій слугують: інформування, діалог, консультування і партнерство.

Інформування полягає в односторонньому наданні інформації органами державної влади широкій громадськості, підприємницьким структурами або їх організаціями (галузевим асоціаціям, спілкам, федераціям роботодавців тощо) за власною ініціативою чи на їхню вимогу (запит). Оприлюднення інформації може стосуватися статистичних даних, повідомлень про старт нових та/або проміжні підсумки діючих урядових програм, підготовки чи набуття чинності нового законодавства. Інформування виконує важливу роль як інструмент підсилення публічної політики, адже урядові ініціативи у

сферах застосування фінансових і фіскальних преференцій, реалізації галузевих програм розвитку, надання різних видів державної підтримки легше впроваджувати за умов, якщо ділова спільнота максимально обізнана з критеріями, процедурами, перспективами використання механізмів підтримки, а головне — з самим фактом наявності таких політичних рішень. Інформування допомагає долати імовірне скептичне ставлення окремих представників бізнес-структур з приводу дієвості пропонованих регуляторних практик та заходів економічної політики, сприяє досягненню їхньої підтримки з боку суб'єктів господарювання й інших стейкхолдерів [6, с. 56-57].

Інформування є основою комунікаційної взаємодії влади з бізнесом, воно має здійснюватися на засадах прозорості і підзвітності публічних структур перед громадськістю. Інформування зазвичай здійснюється через веб-портали органів влади, публікацію річних звітів про діяльність цих органів, за допомогою ЗМІ та відповідей на запити щодо надання публічної інформації.

Під діалогом у даному випадку розуміють двосторонній процес передачі повідомлень від влади бізнесу й у зворотному напрямі без чітко окреслених цілей і очікуваних результатів. Він відбувається через особисті прийоми представників ділової спільноти в органах публічного управління, прес-конференції, відвідання представниками влади колективів підприємств та організацій. За своєю суттю діалог можна вважати двостороннім інформуванням. Він дозволяє виявити, що думає ділова спільнота з приводу певного питання, доцільності й ефективності втілення конкретних політичних рішень тощо.

Консультуванням є практика обміну інформацією, міркуваннями, порадами та пропозиціями між владою і бізнесом з метою з'ясування точок зору сторін та знаходження консенсусу, який має допомогти органам публічного управління удосконалити та втілити політичні рішення. Консультування дозволяє виявити корисні відомості й узагальнити практичні кейси для політики, що перебуває у процесі розробки чи перегляду. Разом з цим, можуть з'ясуватися обставини, що приведуть до формування нових напрямів і використання незадіяних механізмів економічної політики в майбутньому.

Консультування проводиться через громадські слухання, дорадчі ради, круглі столи, експертні ради, консультації з учасниками ділової спільноти. На відміну від інформування, консультування передбачає двосторонню взаємодію, яка зберігає асиметричний характер на користь владних структур, що формують порядок денний та виступають у ролі ініціаторів змін, тоді як участь бізнес-структур обмежена тільки коментарями, врахування яких не обов'язкове [7, с. 97].

Найвищим рівнем комунікаційної взаємодії владних структур з діловою спільнотою є партнерство — залучення представників бізнесу у розроблення конкретних політичних рішень відповідно до загального політичного курсу, який був сформований урядом. Партнерство передбачає об'єднання зусиль влади та бізнесу для досягнення соціально-економічних, екологічних й інших цілей, що знаходять широку підтримку в суспільстві країни. Як комунікативний процес партнерство передбачає організацію спільних дій,

обопільний пошук шляхів і спільне докладання зусиль для розв'язання наявних проблем. На практиці воно втілюється через створення робочих груп із залученням представників влади, бізнесу, галузевих об'єднань, експертного середовища, які спільно розробляють план дій та політичні інструменти з його втілення для досягнення загального результату, встановленого рамковими нормативно-правовими актами уряду або міжнародними зобов'язаннями.

Партнерство потребує організації комунікаційного зв'язку між бізнесом та владою на кожному з етапів формування і реалізації політики (ідентифікація й аналіз проблеми, розгляд альтернативних сценаріїв її вирішення, розроблення й ухвалення рішень, впровадження політики, моніторинг і оцінка її ефективності). Відтак можна говорити про комунікативний супровід публічної політики, який визначає загальне позитивне сприйняття діловою спільнотою прагнень держави до сталих взаємовідносин на засадах партнерства.

Розглядаючи окреслені чотири види комунікаційної зв'язків, зазначимо, що перші два види — інформування і діалог — належать до тактичного рівня взаємодії, третій вид — консультування — можна зарахувати до тактико-стратегічного рівня в залежності від наявних обставин, тоді як партнерство, безумовно, відображає стратегічний рівень комунікацій. Власне стратегічні комунікації у найширшому розумінні розглядають як вивчення особливостей сприйняття стейкхолдерами дій влади і врахування одержаних результатів при реалізації публічної політики [8, с. 148]. Стратегічні комунікації вирізняє проактивність у взаємодії з бізнес-спільнотою, націленість на заохочення публічних дискусій та спільного з нею вироблення політичних й організаційних рішень [9, с. 279-280].

Налагодження органами державної влади комунікаційної взаємодії з бізнес-середовищем сприяє збереженню політичної стабільності, гнучкості економічної політики, врахуванню інтересів зацікавлених сторін у політичних рішеннях та узгодження їх з національними економічними інтересами, легітимізації рішень владних структур завдяки пошуку консенсусу, підвищенню компетентності — представників влади щодо питань підприємництва і представників бізнесу щодо проблем прийняття політичних рішень [10, с. 20-21]. Для досягнення вказаних цілей комунікаційна взаємодія по лінії «влада — бізнес» має відповідати таким критеріям:

- демократичність: комунікативна взаємодія між владою і бізнесом тісно пов'язана із забезпеченням демократичних процесів і розвитком демократичних інститутів у суспільстві, через які відбувається обговорення та громадська участь у вирішенні соціально-економічних проблем в країні;

- транспарентність: своєчасне оприлюднення усієї релевантної інформації для якнайширшого кола стейкхолдерів з числа бізнесу і громадськості, а також створення максимально прозорого середовища з питань прийняття пов'язаних з цією інформацією політико-економічних рішень;

- формування плану заходів: інформування ділових кіл про наміри, зміст та часові рамки очікуваних змін регуляторного ландшафту і законодавчого поля, що стосується умов господарської діяльності, зовнішньоекономічних відносин, капіталовкладень, оподаткування тощо;

- наявність нормативного забезпечення: нормативно-правове поле країни, внутрішні інструкції та розпорядження органів публічного управління повинні дозволяти всі види і способи комунікацій з діловою спільнотою, що необхідні для організації ефективної взаємодії з питань економічної політики;

- налаштованість на взаємодію: представники громадськості та спільноти підприємців мають відчувати готовність і зацікавленість влади обговорювати з ними наявне економічне становище та політичні плани щодо його поліпшення;

- координація інформаційних потоків: представники державних органів повинні чітко визначити і призначити відповідальних за комунікації з бізнесом та взаємодію зі ЗМІ, щоб уникнути розповсюдження нескоординованих потоків інформації, що суперечать один одному і перешкоджають співпраці з діловою спільнотою;

- врахування цільової аудиторії: органи публічного управління повинні зберігати певну варіативність комунікаційних стратегій залежно від галузевої специфіки виробництва, ступеню монополізації ринку, розміру господарюючих суб'єктів (переважання малих, середніх чи великих підприємств), належності контрагентів до числа внутрішніх резидентів або іноземних партнерів тощо [11].

Реалізація комунікаційної стратегії органів публічного управління значною мірою залежить від роботи із засобами масової інформації. Однак у структурі комунікативної діяльності органів влади робота зі ЗМІ має два виміри: поряд з використанням ЗМІ як комунікативної технології (каналу розповсюдження інформації) владні структури взаємодіють зі ЗМІ як з самостійним і рівноправним суб'єктом комунікації, що транслює власну позицію та погляди у комунікативному просторі. У зв'язку з цим представники органів публічного управління повинні не лише добре вміти впливати на цільову аудиторію за посередництва ЗМІ, а й вибудовувати зв'язки з журналістською спільнотою, щоб заручитися її інформаційною підтримкою для своєї політичної діяльності [12, с. 60].

У першому випадку основою комунікаційного процесу слугує підготовка матеріалів для ЗМІ. Для роботи за цим напрямом мають добиратися фахівці зі спеціальною професійною підготовкою чи наявним досвідом у сфері масових комунікацій, які володіють навичками формування інформаційних повідомлень різної складності за різними тематичними напрямками. Водночас всі державні службовці повинні володіти відповідними навичками принаймні на базовому рівні, оскільки динамічний розвиток комунікаційного простору на сучасному етапі вимагає підтримки перманентних інформаційних потоків, тому виникають ситуації, коли матеріали для ЗМІ необхідно готувати оперативно і самостійно.

За другим напрямом комунікаційні зв'язки формуються через організацію спеціальних заходів для журналістів, таких як брифінги, прес-конференції, прес-клуби, прес-тури, спеціальні прийоми. На цих заходах медіа можуть не тільки одержати повідомлення, але й додаткову інформацію, уточнення та коментарі з порушеного питання, що, як правило, є більш ефективним для налагодження взаємодії зі ЗМІ та донесення позиції органів

публічного управління до бізнес-спільноти, ніж просте розсилання заздалегідь підготовлених матеріалів, навіть якщо вони ретельно опрацьовані й викладають бачення у розгорнутому вигляді. У контексті реалізації економічної політики особливого значення набувають прес-клуби як неформальні зустрічі й обговорення актуальних питань між медіа та представниками владних структур, а також прес-тури – спільні відрядження посадових осіб і журналістів на об'єкти (наприклад, інфраструктура, виробничі потужності), до яких очікується привернути увагу підприємницької спільноти з метою реалізації нових заходів регулювання чи державної підтримки. Перевага цих форм взаємодії органів влади і ЗМІ полягає у досягненні цілеспрямованості, системності й цілісності при формуванні комунікаційного супроводу публічної політики.

Поряд з цим для влади важливо відстежувати результативність й оцінювати ефективність співпраці зі ЗМІ у забезпеченні комунікаційного супроводу своєї політики. Для цього використовують метод контент-аналізу, а також проводять моніторинг комунікаційного простору. Контент-аналіз полягає у виокремленні в повідомленнях ключових понять та смислових одиниць, підрахунку частоти їх вживання та пропорцій відносно один одного і загального масиву інформації. Це допомагає відійти від інтуїтивного сприйняття ступеню і характеру висвітлення актуального питання в медіа-просторі. Моніторинг комунікаційного простору – це постійне відстеження джерел та потоків інформації, пов'язаної з діяльністю органу публічного управління чи сферою його інтересів. Завдяки моніторингу здійснюється комплексна оцінка присутності політичних тем в інформаційному просторі бізнес-спільноти та ефективності реалізації комунікаційної стратегії органу публічного управління в цілому.

Розглянемо процес розробки комунікаційної стратегії реалізації публічної політики органом державної влади у взаємодії з підприємницькою спільнотою. Виділяють наступні етапи підготовки такої стратегії [13, с. 89]:

- 1) визначення мети і завдань комунікаційної стратегії;
- 2) ідентифікація зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у середовищі бізнес-спільноти щодо реалізації економічної політики органу влади;
- 3) аналіз поточного позиціонування органу публічного управління, його ролі та місця в інформаційному просторі;
- 4) розробка індивідуальних інформаційних посилів для груп пріоритетних і другорядних стейкхолдерів;
- 5) оцінювання комунікаційної спроможності органу публічної влади;
- 6) обґрунтування форм і методів налагодження комунікаційного зв'язку та взаємодії зі стейкхолдерами;
- 7) визначення найбільш ефективних каналів комунікації для кожної з груп стейкхолдерів;
- 8) розробка робочого плану реалізації комунікаційної стратегії;
- 9) діагностика очікуваної ефективності комунікаційної стратегії.

Отже, першим етапом розробки комунікаційної стратегії органу публічного управління є постановка мети і завдань, які доцільно побудувати за ієрархічним принципом «дерева завдань» та «дерева цілей» з чітким

визначенням головної мети, цілей першого, другого й подальших рівнів, а також системи завдань, що потребують вирішення для досягнення цих цілей і мети в цілому [14, с. 38].

Наступним етапом є складання вичерпного переліку стейкхолдерів з числа представників підприємницької спільноти і громадськості, щодо яких втілюється політика органу публічного управління. При цьому доцільно ідентифікувати найбільш пріоритетних із них, з'ясувати їх першочергові інтереси та можливості з огляду на баланс впливу окремих зацікавлених сторін на політичний процес і національне господарство. Наприклад, при формуванні нового законодавчого та нормативно-правового поля для індустриальних парків слід визначити ключові галузі й пріоритетних інвесторів для розгортання нових виробництв, дослідити основні вузькі місця, що можуть виникнути у їхній господарській діяльності, та передбачити відповідні пільги й інструменти підтримки для резидентів парків. Водночас необхідно врахувати можливі способи зловживання преференціями індустриальних парків чи імовірну протидію нововведенням з боку конкурентів, які вже функціонують без відповідних пільг, або з боку міжнародної спільноти через занепокоєння з приводу порушення зобов'язань, взятих країною у рамках співробітництва з міжнародними фінансово-економічними організаціями.

Надалі доцільно проаналізувати поточне позиціонування органу державної влади у комунікаційному просторі. Адже при реалізації регуляторних і політико-економічних рішень слід уникати різкої зміни та непослідовності в публічній риторичі і підходах до побудови комунікаційних зв'язків. Непередбачуваність у позиціонуванні владних структур призводить до недовіри до їхньої діяльності й намірів як серед представників ділової спільноти, так і на міжнародній арені. На противагу цьому цілеспрямована, взаємоузгоджена і регулярна діяльність органу публічного управління з формування свого позитивного іміджу створює довіру стейкхолдерів, а звідси й здатність просувати національні економічні інтереси через ефективну взаємодію влади та бізнесу [15]. Якщо у представників бізнесу та суспільства в цілому склалося стійке упереджене ставлення до органів влади, перш ніж розгортати сталу комунікаційну взаємодію необхідно вжити заходів, спрямованих на поліпшення іміджу відповідних владних структур і переконання щодо їх готовності дослухатися до стейкхолдерів. Обов'язковою передумовою для цього є розвиток інститутів демократії, наявність ефективної правової системи і ринкового конкурентного середовища.

Наступним етапом є опрацювання інформаційних посилів для різних груп стейкхолдерів, оскільки сприйняття змісту комунікації органу державної влади відрізнятиметься залежно від галузевої специфіки (зокрема, серед представників традиційних секторів економіки, які зазвичай значною мірою покладаються на державну підтримку, та інноваційних і високотехнологічних галузей, переважно орієнтованих на самостійність від держави), розміру підприємств (комунікації з великим бізнесом можуть здійснюватися й на індивідуальній основі, тоді як для взаємодії з МСП обов'язкове використання бізнес-асоціацій та/або громадських об'єднань), країни походження (корпоративна культура і культура комунікацій з органами влади для

вітчизняних та іноземних підприємств може кардинально відрізнятись) тощо. Слід також враховувати різницю в інтересах та пріоритетах стейкхолдерів. Наприклад, при реалізації екологічної політики представників бізнесу турбуватиме насамперед збереження конкурентоспроможності в умовах необхідності нести додаткові витрати для дотримання посилених екологічних норм, тоді як громадські активісти наполягатимуть на якнайшвидшій реалізації найрадикальніших екологічних заходів. Органам публічного управління в таких ситуаціях слід якнайретельніше підходити до змісту і специфіки комунікаційної взаємодії з кожною зацікавленою стороною.

Не менш важливим є етап оцінювання комунікаційної спроможності органу публічного управління, а саме визначення методів і підходів до комунікації, які показали свою ефективність у минулому, та факторів зовнішнього середовища, які сприяють чи навпаки перешкоджають їхньому застосуванню на практиці у взаємодії з представниками ділової спільноти та громадськості. Інструментами такого оцінювання слугують:

PEST-аналіз, який полягає у виявленні та структуризації політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників (позитивних і негативних), що можуть вплинути на реалізацію комунікаційної взаємодії влади і бізнесу. Він допомагає сформулювати об'єктивну картину стану комунікацій, чітко окреслити наявні проблеми у ньому, а отже, виявити напрями їх вирішення та встановити оптимальні шляхи розвитку комунікаційної взаємодії;

SWOT-аналіз, мета якого визначити сильні і слабкі сторони в діяльності органу публічного управління в контексті їх впливу на комунікаційні пріоритети у взаємодії з суб'єктами господарювання й громадськістю. Також визначаються ризики провалу комунікаційної стратегії, розглядається, яким чином їх можна перетворити на можливості для формування ефективної системи комунікацій в рамках реалізації політичних рішень в економічній сфері;

- фрактальний аналіз як один з новітніх методів аналітичного оброблення масиву даних, поділених на часові ряди. В контексті розробки комунікаційної стратегії передбачає дослідження комунікативного простору, виділення у ньому смислових одиниць, аналіз тривалості, охоплення і частоти їх розповсюдження, оцінку сприйнятливості інформаційних посилів аудиторією;

- аналіз середовища, що передбачає дослідження наявних комунікаційних стратегій інших органів публічного управління і спостереження за їх втіленням комунікаційної взаємодії з бізнес-спільнотою. Це один з найпростіших методів, в основі якого лежить узагальнення успішного досвіду та компаративний аналіз переваг і недоліків комунікаційної взаємодії органу державної влади порівняно з тими структурами, які беруться за еталон [16, с. 94-95].

Визначивши мету, зміст, цільову аудиторію і спроможність комунікаційної діяльності органу державної влади, слід обрати форми та методи встановлення комунікаційного зв'язку зі стейкхолдерами. Ці форми були проаналізовані вище і включають. інформування, діалог, консультування та партнерство. Відповідно методами є публікації звітів, брифінги, прес-конференції, громадські слухання, відвідання представниками публічного управління виробничих об'єктів, круглі столи, дорадчі ради, прес-тури, робочі групи та ін.

Обравши форми і методи комунікаційної взаємодії, надалі слід визначити канали зв'язку, основними з яких є офіційні веб-портали і сторінки у соціальних мережах, розсилки інформаційних матеріалів (в друкованому або електронному варіанті), ЗМІ, особисті зустрічі зі стейкхолдерами, проведення власних й участь у сторонніх інформаційних заходах, використання мереж контактів (галузевих асоціацій та інших об'єднань) тощо.

Надалі стає можливим встановити часові рамки реалізації комунікаційної стратегії (робочий план виконання її етапів), сформувати бюджет та визначити джерела його наповнення. Важливо, щоб робочий план був гнучким і дозволяв модифікувати стратегію під час реалізації й ефективніше розподіляти витрати, адже у даному випадку йдеться про кошти платників податків, які використовує орган державної влади; це накладає додаткову відповідальність та підзвітність у бюджетуванні комунікаційної стратегії. Проекти, події, публікації повинні також бути чітко відображені у робочому плані.

Завершальним етапом розробки комунікаційної стратегії органів державної влади вважається діагностика ефективності її реалізації. Для цього необхідно, у першу чергу, встановити критерії цієї ефективності і способи оцінювання різних аспектів комунікаційної взаємодії. Вони можуть містити як кількісні (кількість відвідувачів веб-порталу, відповідей на розсилки, публікацій і коментарів у ЗМІ, проведених круглих столів, ступінь охоплення зацікавлених сторін інформацією органу публічного управління тощо), так і якісні (зміна ставлення стейкхолдерів до політичного рішення, досягнення ключових завдань економічної політики, поліпшення іміджу органу публічного управління в очах громадськості і ділової спільноти, встановлення довгострокового партнерства між владою та бізнесом, вирішення суспільних питань).

Одним з методичних підходів, що оцінює якісні параметри налагодження комунікаційного зв'язку органів влади з громадськістю у широкому розумінні, є інструмент CLEAR, розроблений Європейським комітетом з питань демократії та врядування. Він охоплює п'ять базових факторів, що впливають на залучення стейкхолдерів у формування і реалізацію публічної політики:

C – можливість: наявність ресурсів і компетенцій для ефективної взаємодії з органами публічного управління;

L – бажання: наявність у бізнесу почуття приналежності до формування та ухвалення політичних рішень, що посилює активну комунікативну взаємодію;

E – уповноваження: влада активно надає бізнес-спільноті можливість для участі у формуванні і прийнятті політичних рішень;

A – залучення: представники ділової спільноти беруть активну участь у просуванні політичних рішень разом представниками державних органів;

R – відчуття зворотного зв'язку: стейкхолдери переконуються, що його їхня позиція і думки беруться до уваги [17, с. 60].

Насамкінець зазначимо, що поряд з комунікаційною органам публічного управління доцільно формувати низку допоміжних стратегій, які дадуть змогу всебічно підійти до налагодження взаємодії з бізнесом. До них належать PR-план (охоплює конкретні кроки, необхідні для поліпшення іміджу органу

управління за допомогою ЗМІ; PR-план повинен бути тісно пов'язаний з комунікаційною стратегією), цифрова стратегія (включає використання здобутків діджиталізації для поширення інформації органу публічного управління), план антикризових комунікацій (порядок дій для швидкого подолання раптової кризи чи конфлікту в комунікаціях; може бути включений до комунікаційної стратегії).

Висновки. Ефективна комунікаційна взаємодія має вирішальне значення у налагодженні довгострокових і плідних відносин між бізнесом та владою. При цьому вона досягається лише через активну налаштованість і пошук зустрічної комунікації з обох сторін. Це дає можливість провадити ефективну економічну політику, у якій бізнес реально залучений до формування політичних рішень, а влада досягає максимального використання потенціалу регуляторних механізмів завдяки поінформованості стейкхолдерів та повного взаєморозуміння з ними.

1. Гулай В. Політико-комунікативні стратегії і практики взаємодії органів місцевого самоврядування України та Польщі. Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку. 2015. Вип. 27. С. 89-94.

2. Романенко Є.О. Комунікативні стратегії довіри як інструмент взаємодії державної влади та громадськості. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 6. С. 143-145.

3. Курбан О. Базові основи системного PR-планування. Вісник Книжкової палати. 2014. № 12. С. 36-38.

4. Торхова Н.О. Стратегічна спрямованість процесу управління зв'язками з громадськістю в органах публічного управління. Могилянські читання-2018. Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти: тези доповідей XXI Всеукр. наук.-метод. конф. (м. Миколаїв, 12–17 листопада 2018 р.). Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. П. Могили, 2018. С. 36-38.

5. Чукут С.А., Яценко В.О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжний та український досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 12. С. 72-79.

6. Андрійчук Т. Комунікативний супровід публічної політики як складник стратегічних урядових комунікацій у демократичному суспільстві. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. 2019. Вип. 27, С. 55-62.

7. Дрешпак В.М., Бабаченко Н.В. Комунікативна діяльність служб зі зв'язків з громадськістю органів місцевого самоврядування міст республіки Польща. Держава та регіони. Серія : Соціальні комунікації. 2018. № 3. С. 94-102.

8. Баровська А.В. Стратегічні комунікації: досвід НАТО. Стратегічні пріоритети. 2015. № 1 (34). С. 147-152.

9. Sanders K., Canel M. Government Communication in 15 Countries: Themes and Challenges. Government Communication: Cases and Challenges. London, New York: Bloomsbury Academic, 2013. P. 277-312.

10. Малімон В.І. Комунікативні технології в публічному управлінні. Івано-Франківськ: ІФОЦППК, 2018. 51 с.

11. Михайлова О.Г. Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2022. № 5. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue_5_2022%20

12. Дубов Д. Засоби масової інформації як якісно новий суб'єкт політичних комунікацій. Політичний менеджмент. 2007. № 1. С. 57-65.

13. Левченко Н.М., Дацій Н.В., Родченко І.Ю. Комунікаційна стратегія органів місцевого самоврядування та громадськості у вирішенні питань поводження з муніципальними відходами. Університетські наукові записки. 2019. Т. 18, № 4. С. 82-91.

14. Воронов О.І. Цілепокладання як механізм формування управлінських рішень у публічній сфері. Держава та регіони. 2017. № 1. С. 33-38.

15. Данкевич В.Є. Генезис ідеї брендингу як інструменту публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/9.pdf

16. Архипова Є.О., Дмитренко Н.О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. №1. С. 92–96.

17. Михайловська О.В. Деякі аспекти комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості. Науковий вісник Полісся. 2016. № 1 (5). С. 56–63.

1. Hulay V. (2015). Polityko-komunikatyvni stratehii i praktyky vzaiemodii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia Ukrainy ta Polshchi [Political and communicative strategies and practices of interaction of local self-government bodies of Ukraine and Poland]. Ukrainian national idea: realities and prospects of development, 27, 89–94. [in Ukrainian].

2. Romanenko E.O. (2013). Komunikatyvni stratehii doviry yak instrument vzaiemodii derzhavnoi vlady ta hromadskosti [Communicative strategies of trust as a tool of interaction between state authorities and the public]. Investments: practice and experience, 6, 143–145. [in Ukrainian].

3. Kurban O. (2014). Bazovi osnovy systemnoho PR-planuvannia [Basic principles of PR planning system]. Bulletin of the Book Chamber, 12, 36–38. [in Ukrainian].

4. Torkhova N.O. (2018). Stratehichna spriamovanist protsesu upravlinnia vziyazkamy z hromadskistiu v orhanakh publichnoho upravlinnia [Strategic orientation of the process of public relations management in public administration bodies. Mohyla readings-2018]. Experience and trends in the development of society in Ukraine: global, national and regional aspects. Mykolaiv: Publishing House of the ChNU named after P. Mohyly, 36–38. [in Ukrainian].

5. Chukut S.A., Yatsenko V.O. (2021). Komunikatsiini stratehii v publichnomu upravlinni ta administruvanni: zarubizhnyi ta ukrainskyi dosvid [Communication strategies in public management and administration: foreign and Ukrainian experience]. Investments: practice and experience, 12, 72–79. [in Ukrainian].

6. Andriychuk T. (2019). Komunikatyvnyi suprovod publichnoi polityky yak skladnyk stratehichnykh uriadovykh komunikatsii u demokratychnomu suspilstvi [Communicative support of public policy as a component of strategic government communications in a democratic society]. Bulletin of Lviv University. Philosopher-political scientist series, 27, 55–62. [in Ukrainian].

7. Dreshpak V.M., Babachenko N.V. (2018). Komunikatyvna diialnist sluzhb zi vziyazkiv z hromadskistiu orhaniv mistsevoho samovriaduvannia mist respubliky Polshcha [Communicative activity of public relations services of local self-government bodies of cities of the Republic of Poland]. State and regions. Series: Social communications, 3, 94–102. [in Ukrainian].

8. Barovska A.V. (2015). Stratehichni komunikatsii: dosvid NATO [Strategic communications: NATO experience]. Strategic priorities, 1, 147–152. [in Ukrainian].

9. Sanders K., Canel M. (2013). Government Communication in 15 Countries: Themes and Challenges. Government Communication: Cases and Challenges. London, New York: Bloomsbury Academic, 277–312. [in English].

10. Malimon V.I. (2018). Komunikatyvni tekhnolohii v publichnomu upravlinni [Communication technologies in public administration]. Ivano-Frankivsk: IFOTSPPK. [in Ukrainian].

11. Mykhailova O.G. (2022). Suchasni stratehii komunikatsii u publichnomu upravlinni ta administruvanni v umovakh nevyznachenosti [Modern communication strategies in public management and administration in conditions of uncertainty]. Problems of modern transformations. Series: Law, Public Management and Administration. Retrieved from: https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue_5_2022%20 [in Ukrainian].

12. Dubov D. (2007). Zasoby masovoi informatsii yak yakisno novyi subiekt politychnykh komunikatsii [Mass media as a qualitatively new subject of political communications]. Political management, 1, 57–65. [in Ukrainian].

13. Levchenko N.M., Datsii N.V., Rodchenko I.Yu. (2019). Komunikatsiina stratehiia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia ta hromadskosti u vyrisheenni pytan povodzhennia z munitsypalnymy vidkhodamy [Communication strategy of local self-government bodies and the public in solving municipal waste management issues]. University scientific notes, 4, 82–91. [in Ukrainian].

14. Voronov O.I. (2017). Tsilepokladannia yak mekhanizm formuvannia upravlinskykh rishen u publichnii sferi [Goal setting as a mechanism for the formation of managerial decisions in the public sphere]. State and regions, 1, 33–38. [in Ukrainian].

15. Dankevich V.E. (2021). Henezys idei brendynhu yak instrumentu publichnoho upravlinnia [The genesis of the idea of branding as a public management tool]. Public administration: improvement and development. Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/9.pdf [in Ukrainian].

16. Arkhipova E.O., Dmytrenko N.O. (2016). Efektyvna komunikatsiia mizh orhanamy derzhavnoi vlady ta hromadskistiu yak umova rozvytku demokratychnoho suspilstva [Effective communication between state authorities and the public as a condition for the development of a democratic society]. *Investments: practice and experience*, 1, 92–96. [in Ukrainian].

17. Mykhaylovska O.V. (2016). Deiaki aspekty komunikatyvnoi vzaiemodii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia ta hromadskosti [Some aspects of communicative interaction of local self-government bodies and the public]. *Polissya scientific bulletin*, 1, 56–63. [in Ukrainian].