

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-31>

УДК 351.37

ЕРМОЛЕНКО Оксана

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

<https://orcid.org/0000-0002-3599-9016>

oksana15ermolenko@gmail.com

МЕЛЬНИК Вікторія

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

<https://orcid.org/0000-0002-8630-7796>

melnik511@ukr.net

КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ

У статті показано, що комунікація в адміністративних системах має публічну й правову мету і регулює рух окремих адміністративних суб'єктів до соціальної спільноти, водночас зберігаючи певний ступінь автономії, незалежності, самовизначення та індивідуальності цих суб'єктів. Автори підкреслюють, що незалежно від форми комунікації, комунікаційний процес відіграє важливу роль у публічному адмініструванні. З'ясовано, що комунікаційні процеси в державному управлінні включають такі елементи, як адміністративні органи та громади, комунікації, повідомлення, інформаційні бар'єри та зворотний зв'язок. Визначено, що якщо зовнішня комунікація державного управління направлена для впливу на громадянське суспільство, отримання рекомендацій від представників суспільства та коригування позицій, то внутрішня комунікація поглинає всю адміністративну систему зсередини і є базовою рушійною силою у сфері прийняття головних управлінських рішень. Вона стала надійним двигуном у галузі прийняття управлінських рішень. У цій статті проаналізовано властивості комунікацій в публічному адмініструванні. Зазначено, що комунікація – це обмін інформацією між двома суб'єктами. Важливим елементом комунікативної діяльності для органів публічного управління є зворотний зв'язок, котрий підкреслює здійснення переходу від одностороннього інформування громадян про дії владних структур, до двосторонньої взаємодії – «громадянське суспільство – владні структури - громадянське суспільство». Продемонстровано, що комунікація повинна: забезпечувати ефективний обмін інформацією між суб'єктом управління та об'єктом управління; налагоджувати комунікаційні канали для обміну інформацією між окремими посадовими кадрами та групами; налагоджувати та впорядковувати інформаційні потоки, покращувати відносини між суб'єктами комунікацій на різних рівнях у процесі обміну інформацією. Підкреслюється, що в адміністративній системі існує багато різних каналів комунікації, і важко визначити, які з них є найбільш важливими та необхідними.

Ключові слова: комунікація, місцева влада, інформаційна політика, комунікаційний процес, публічне управління, взаємодія, громадянське суспільство, комунікативна взаємодія.

YERMOLENKO Oksana, MELNYK Viktoriia

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

COMMUNICATION STRATEGIES IN PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

The article shows that communication in administrative systems has a public and legal purpose and regulates the movement of individual administrative subjects to the social community while preserving a certain degree of autonomy, independence, self-determination, and individuality of these subjects. The authors emphasize that regardless of the form of communication, the communication process plays a vital role in public administration. It was found that communication processes in public administration include elements such as administrative bodies and communities, communications, messages, information barriers, and feedback. It was determined that if the external communication of state administration is aimed at influencing civil society, receiving recommendations from society representatives, and adjusting positions, internal communication absorbs the entire administrative system from the inside and is the primary driving force in making major management decisions. It turned out to be a key driving force in management decision-making. This article analyzes the properties of communications in public administration. It is noted that communication is the exchange of information between two subjects. For public administration bodies, feedback is an essential element of communication activity, which emphasizes the transition from one-way notification of citizens about government actions to two-way communication - "civil society - government - civil society". It has been demonstrated that communication should ensure the effective exchange of information between the subject of management and the object of management, establish communication channels for the exchange of information between individual personnel and groups, adjust and arrange information flows to improve relations between communication subjects at different levels in the process of information exchange. It is emphasized that there are many different communication channels in the administrative system, and it is difficult to determine which are the most important and necessary.

Key words: communication, information completion of the process, publication of the order, communicative interaction.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Комунікація здійснює важливу роль у житті всіх людей і в діяльності органів державної влади, оскільки вона є невід'ємною частиною існування всіх органів державної влади. Комунікаційна підсистема є найважливішим елементом управління. Це складна система, що складається з сукупності інформації, засобів забезпечення узгодженості в управлінні, потоку інформації, сукупності ланок адміністративної системи, управлінських відносин, простору, де відбуваються процеси формування та функціонування публічних

інститутів, що характеризуються реальними зв'язками та взаємодією. Крім того, комунікація є основним засобом передачі інформації між людьми та органами державної влади, як на національному рівні, так і на рівні органів державної влади на місцях, а від організації комунікаційного процесу між її складовими залежить робота всієї інституції.

Налагодження ефективної комунікації з громадянами та іншими зацікавленими сторонами є одним з першочергових завдань демократичних країн. Це пов'язано з тим, що державна політика має на меті відповідати їхнім потребам та інтересам. Для побудови партнерських відносин держави розробляють і застосовують різні форми і методи комунікації.

Одним із найефективніших способів побудови якісної системи комунікації є розробка та реалізація комунікаційної стратегії. Актуальність та важливість цієї теми полягає в тому, що комунікація є одним з найважливіших елементів, який має безпосередній вплив на процеси, що відбуваються в державі та за її межами. Тому ця діяльність має бути регламентована та закріплена вірно розробленою комунікаційною стратегією. Комунікаційна стратегія допомагає визначити напрямки діяльності та сформулювати відповідні меседжі для кожної цільової групи. Кожен з етапів, визначених у стратегії, має вирішальне значення для успішного функціонування адміністративних органів і держави в цілому як «єдиного організму».

Ефективне управління країною неможливе без налаштування відповідної системи внутрішньої та зовнішньої комунікації та взаємообміну інформацією в секторі державного управління, на який припадає до 90% загального робочого часу персоналу. Успішність окремих команд, громад та країни в цілому, а також дієвість управління персоналом в них також прямо залежить від налагодження, діяльності та розвитку ефективних систем комунікації між ними. Одним із ключових елементів є ділова комунікація як складова частина сучасної адміністративної культури та інструмент взаємовигідної комунікаційної взаємодії між усіма залученими сторонами. Ділове спілкування набуває все більшого значення ще й тому, що воно є багатограним процесом, який встановлює і розвиває контакти між людьми. Воно передбачає не лише взаємообмін інформацією, а й визнання та прийняття позиції інших учасників комунікативного процесу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення природи комунікації в публічному управлінні на сучасному етапі впровадження реформ та аналіз стратегічних аспектів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями розробки та реалізації комунікаційної політики, зокрема комунікаційних стратегій та їх впливу на взаємодію з громадськістю та іншими стейкхолдерами, займалися різні вчені. У загальнонауковому розумінні комунікаційна стратегія розглядається як систематична комунікація, необхідна для орієнтації довгострокових відносин організації з іншими організаціями для досягнення її фундаментальних цілей. Ю. Габермас та Н. Луман зробили значний внесок у розвиток сучасної науки про комунікацію, в тому числі в публічній галузі. Новітнє наукове обґрунтування у сфері національної державної інформаційно-комунікаційної політики надають науковці Р. Войтович, Н. Грицяк, В. Гошовська, О. Коротич, М. Лашкіна, Л. Литвинова, С. Соловйова, Т. Топольницька та інші дослідники у своїх працях. Разом з тим, тема є актуальною і донині та потребує подальшої наукової розробки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Функція управління здійснюється через взаємодію між індивідами та певними соціальними групами, тобто через процес комунікації та взаємообмін інформацією. Слід зазначити, що «інформація» та «комунікація» є взаємопов'язаними поняттями. Поняття «комунікація» в аспекті соціальної взаємодії – це обмін думками, ідеями та інформацією, що передається від одного носія до іншого за допомогою знаків, зафіксованих на матеріальному носії [1].

На думку В. Гошовської, термін «комунікація» походить від латинського слова «communis», а оскільки «communis» означає «спільний», то це поняття можна визначити не лише як передачу інформації, а й як передачу змісту та почуття за допомогою певних знаків [3].

Корисною є думка дослідника О. Коротича про те, що комунікація - це процес обміну ідеями, думками та інформацією. Він визначає комунікацію як обмін за допомогою символів ідеями, думками та інформацією в усній або письмовій формі, які важливі для учасників комунікації, щоб точно зрозуміти повідомлення, надіслане відправником [7].

Дослідниця Топольницька Т.Б. зазначає, що комунікація – це обмін інформацією, згідно до якого керівники приймають управлінські рішення і доводять їх до працівників організації [11].

Термін «комунікація» можна розуміти у двох значеннях, з одного боку, як такий, що відображає статичний характер взаємодії. Зокрема, його можна знайти в будь-якому документі, який містить певну інформацію, виконує інформативну, афективну (стимулюючу емоції та мотивуючу взаємодію) та адміністративну функції, а також встановлює та підтримує фактичний контакт [2]. Комунікація, з іншого боку, документує сам процес взаємодії. Комунікація в адміністративній системі – це рух окремих

адміністративних суб'єктів до публічної, юридично спрямованої, регульованої та соціальної спільноти, яка зберігає певний ступінь автономії, незалежності, самодостатності та індивідуальності.

Цілями реалізації комунікаційних стратегій у державному управлінні є переконання, закріплення моделей поведінки, управління поведінкою, вплив та переконання у стратегічних цілях [8, с. 61]. Такий підхід дає змогу вивести комунікацію з числа допоміжних функцій управління та охарактеризувати її як важливу складову управлінського процесу, управлінську діяльність, особливий вид державної діяльності. Адже, як зазначає науковець В. Бакуменко, процес публічного управління – це свідомо, цілеспрямована і закономірна діяльність, релевантна зі здійсненням державної влади суб'єктами державного управління, результатом якої є зміни соціальних умов, подій і явищ [4, с. 164]. На думку дослідника, цей процес є основним засобом реалізації суб'єкт-об'єктних відносин на публічному рівні з метою реалізації державних стратегій і політик, де суб'єктом виступає система публічного адміністрування у вигляді спеціально створених інститутів, а об'єктом – суспільство в цілому, що складається з різних суб'єктів згідно до їх ролі в реалізації державної політики. Суб'єктом виступає все суспільство, яке складається з різних суб'єктів відповідно до їхньої ролі в реалізації державної політики.

Основними елементами адміністративного процесу є: визначення стратегії розвитку органів державної влади, визначення структури органів державної влади (відповідно до стратегічних цілей і функцій держави), формування державної політики в основних сферах державної діяльності, програмування (формування планів дій, державних функцій, завдань, програм, проєктів та інших заходів, їх структури та послідовності), формулювання сценаріїв і графіків їх виконання, реалізація державної політики [7, с. 164].

Говорячи про стратегічні аспекти комунікації в публічному адмініструванні, слід мати на увазі те, що основна увага має приділятися довгостроковим перспективам, тобто результатам, що залежать від часу. Отже, для здійснення заходів, направлених на досягнення певної мети, треба максимально застосовувати стратегічні засоби та інструменти, які можуть мати поступовий і системний вплив на переконання цільової аудиторії, а для цього має бути розроблений відповідний перспективний план, тобто необхідно розробити комунікаційну стратегію.

Будь-який орган державної влади є соціальною організацією і, з точки зору теорії соціальної взаємодії, має визначатися як форма людської взаємодії, спрямована на виконання певних суспільно значущих функцій.

Така взаємодія забезпечується та виражається через:

- систему суспільних відносин, врегульованих правовими нормами;
- розподіл функцій, що утворюють горизонтальну спеціалізацію;
- субординацію статусів, що є вертикальною спеціалізацією;
- комунікаційні системи, що включають засоби і канали, якими інформація рухається зверху вниз, знизу вгору і по горизонталі [8].

Незалежно від форми комунікації, слід підкреслити, що комунікаційні процеси відіграють важливу роль у державному управлінні. Адміністративні менеджери потребують інформації для прийняття рішень.

В управлінських системах комунікація виконує специфічні функції, характеристики яких варіюються від дослідника до дослідника. Тому найбільш поширеним є поділ функцій комунікації на дві великі групи: інформаційні/комунікаційні функції та функції регулювання/контролю.

Основними складовими комунікаційного процесу є:

- 1) комунікативна складова: забезпечує обмін інформацією;
- 2) інтерактивна складова: координує взаємодію партнерів у спілкуванні;
- 3) перцептивна складова: організовує взаємопізнання, взаємооцінку та взаєморефлексію у спілкуванні.

Комунікаційна діяльність у публічному управлінні полягає у здійсненні інформаційного обміну з метою виконання управлінських функцій і забезпечується комунікаційною підсистемою публічного управління. По суті, уся комунікаційна підсистема державного управління покриває суб'єкти взаємодії, управлінські взаємовідносини, інформаційні зв'язки та процеси взаємообміну інформацією між суб'єктами управління та з іншими державними органами влади. Вона також включає інфраструктуру, котра забезпечує формування, передачу, пошук та одержання управлінської інформації, тобто інформації, що обертається в цій системі і використовується для здійснення управлінських дій і впливів.

Функції комунікаційної підсистеми публічного управління, які взаємопов'язані з функціями публічного адміністрування, можна вважати спеціальними, зосередженими на використанні комунікаційних інструментів, видів управлінського впливу держави та інших публічних секторів та їх взаємозв'язках, як невід'ємних суб'єктів публічного управління. Основними функціями цієї підсистеми є забезпечення обміну інформацією, репрезентація та легітимація адміністративної системи, забезпечення цілеспрямованого управлінського впливу.

Комунікаційну взаємодію в адміністративній системі зазвичай забезпечують відповідні структурні підрозділи та/або окремі спеціалісти. Такими підрозділами є: підрозділи інформаційної (комунікаційної) політики (діяльності), комунікацій з громадськістю та засобами масової інформації, зв'язків з громадськістю,

звернень громадян, внутрішньої політики, прес-служба, прес-центр та прес-секретар, помічник (радник) керівника апарату зі зв'язків з громадськістю.

Варто підкреслити, що інформаційно-комунікативна функція комунікації характеризується тим, що інформація не тільки передається (приймається), а й формується, що є важливим моментом для творчої та продуктивної комунікації. Інформаційно-комунікативна функція сприяє вирівнюванню відмінностей у початковій поінформованості партнерів. Регулятивно-контрольна функція проявляється в тому, що дана функція застосовується для регулювання власної поведінки та поведінки інших груп людей.

При здійсненні комунікативної діяльності в публічному управлінні слід керуватися Конституцією України, Цивільним та Кримінальним кодексами, низкою законів України та іншими нормативно-правовими актами, що регулюють головні засади інформаційної роботи в цілому та комунікативної політики в публічній сфері, регулюють діяльність засобів масової інформації та комунікативні питання, пов'язані з розвитком інформаційного суспільства.

Проаналізувавши наукову літературу з цього питання, можна зробити висновок, що комунікації:

- ✓ забезпечують ефективний обмін інформацією між суб'єктами та об'єктами управління;
- ✓ покращують взаємовідносини між суб'єктами комунікації на різних рівнях у процесі обміну інформацією;
- ✓ створюють інформаційні потоки для обміну інформацією між окремими категоріями працівників та групами;
- ✓ налагоджують та впорядковують інформаційні потоки [4].

Крім того, деякі вчені зазначають, що, висвітлюючи функції комунікації в публічному управлінні, треба говорити і про ідеологічну функцію.

Важливо зазначити, що комунікації можна розділити на 2 групи: між організацією та її оточенням, а також між рівнем управління та відділами. До першої групи можна віднести комунікації, котрі являють собою інформаційну взаємодію із зовнішнім оточенням, приміром, із засобами масової інформації, споживачами послуг та органами контролю за якістю продукції. Виникнення комунікацій всередині організації – це наради, дискусії тощо.

Друга група виглядає наступним чином:

➤ комунікація між рівнями - комунікація відбувається як по вертикалі, так і по горизонталі між підрозділами. Інформація про рішення, поточні завдання та рекомендації передається зверху вниз, тоді як інформація про виробничі процеси, наявність обладнання та постачання сировини передається знизу вгору у вигляді звітів;

➤ комунікація між різними відділами - обмін інформацією для координації роботи та дій різних підрозділів адміністрації. Координується діяльність робочих груп з контролю витрат та продажу продукції. Адміністратори обмінюються між собою інформацією про хід впровадження нового обладнання;

➤ комунікація між керівником і підлеглим – це обмін інформацією про методи роботи, результати діяльності, винагороди, проблеми та зміни. Ці комунікації мають безпосередній вплив на виробничий процес;

➤ комунікація між керівниками та робочими групами є важливим елементом у досягненні ефективності управління. Залучаючи кожного члена робочої групи до обміну інформацією, робоча група може встановити належні відносини з керівником, який потім може залучити своїх підлеглих до організаційних відносин;

➤ неформальна комунікація – погляди, сформовані в неформальних групах і передані голові адміністрації через неформальні канали [2].

Таким чином, підводячи підсумок, слід сказати, що комунікація – це обмін інформацією в технологічно організованих системах, особливо в адміністративних системах. Керуючи комунікацією та позитивно впливаючи на її складові, адміністративні органи можуть реалізувати її сильні сторони та нейтралізувати слабкі. В Україні вже відбуваються позитивні зміни щодо налагодження ефективної комунікації між владою та громадянами. Наша країна вже стала на шлях трансформації ефективної комунікації і наздоганяє інші країни за рівнем її розвитку. Про це свідчить створення громадських рад та консультативно-дорадчих центрів при органах державної влади та місцевого самоврядування, активне впровадження різноманітних інструментів електронної демократії. Однією з основних проблем, яка потребує вирішення, є відносно низький рівень активності та ініціатив організацій громадянського суспільства. Саме тому імплементація кращих міжнародних практик налагодження ефективної комунікації, зокрема розробка та впровадження комунікаційних стратегій, може сприяти подоланню цієї проблеми та формуванню ефективних партнерств між органами влади, громадянами та іншими зацікавленими сторонами.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Використання комунікаційних систем у державному управлінні є важливим елементом у процесі підготовки та прийняття управлінських рішень. У системі державного управління існує багато різних

каналів комунікації, і важко визначити, які з них є найбільш важливими та необхідними. Безсумнівно, формальні засоби комунікації в державних організаціях несуть більш конкретну і перевірену інформацію, ніж неформальні. Слід також додати, що комунікація не може існувати окремо від держави і суспільства, а суспільство – розвиватися без налагодженої комунікації. Проте без взаємної довіри, зворотного зв'язку та своєчасного інформування комунікація між органами державної влади та суспільством не може бути ефективною та продуктивною. З огляду на це, керівникам органів державної влади та управлінням різних рівнів слід вивчати шляхи та підходи до покращення комунікації, налагоджувати неформальні та більш ефективні канали комунікації, спілкуватися з підлеглими та іншими управліннями, а також підвищувати власний потенціал шляхом постійного навчання та особистого розвитку.

Література

1. Антонова Л. В., Антонов А. В., Івашова Л. М. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. Публічне управління та митне адміністрування, № 1 (36), 2023, С. 10-17. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.2>
2. Безрук В.М. Особливості розвитку комунікативної компетентності державних службовців. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2017. Вип. 1(50). С. 139–148
3. Гошовська В.А., Поліщук В.А. Складові професійного потенціалу державного службовця : навч.-метод. Матеріали / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів. Київ : НАДУ, 2015. 52 с.
4. Державне управління: словник-довідник/уклад.: В. Д. Бакуменко (кер. творч. кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар, В. М. Князев, С. О. Кравченко, Л. Г. Штика]; заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. Київ: Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.
5. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трошинського, Ю.П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. С. 417.
6. Жукова Є.О. Діяльнісний підхід до феномену державного управління та його правового забезпечення. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція. 2021. № 54. Том 1. С. 52–55.
7. Коротич О.Б. Комунікативна діяльність персоналу органів публічного управління. Публічне управління XXI століття: синтез науки та практики : зб. тез XIX Міжнар. наук. конгрес, (19 квітня 2019 р.). Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр». 2019. С. 23–25.
8. Публічне управління : термінол. слов. / за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
9. Романенко Є. Комунікативна політика держави: теоретико-методологічний аналіз : монографія. Київ : НАДУ, 2014. С. 399.
10. Сивак Т.В. Інституціоналізація стратегічних комунікацій у системі публічного управління України : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.01. Київ, 2020. С.55
11. Топольницька Т.Б. Комунікативний аспект у формуванні іміджу органів публічної влади. Електронне наукове видання «Економіка та суспільство». 2019. Вип. 20. С. 593–594.

References

1. Antonova L. V., Antonov A. V., Ivashova L. M. Information and communication tools for ensuring effective governance in Ukraine at the state and regional levels. Public administration and customs administration, No. 1 (36), 2023, pp. 10-17. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.2>
2. Bezruk, V. M. (2017). Features of the development of the communicative competence of civil servants. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 1(50), 139-148 [in Ukrainian]
3. Hoshovska, V.A. & Polishchuk, V. A. (2015). The components of the professional capacity of a public servant. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
4. State administration: dictionary-handbook/compiler: V. D. Bakumenko (head of the creative team), D. O. Beznosenko, I. M. Varzar, V. M. Knyazev, S. O. Kravchenko, L. G. Shtyka]; general ed. V. M. Knyazeva, V. D. Bakumenka. Kyiv: View at the Ukrainian Academy of Sciences, 2002. 228 p.
5. Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia (2010) / uklad.: Yu.P. Surmin, V.D. Bakumenko, A. M. Mykhnenko ta in.; za red. Yu.V. Kovbasiuka, V.P. Troshchynskoho, Yu.P. Surmina. Kyiv: NADU, p. 417. [in Ukrainian]
6. Zhukova Ye.O. (2021) Diialnisnyi pidkhid do fenomenu derzhavnoho upravlinnia ta yoho pravovoho zabezpechennia. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Yurysprudentsiia*, no. 54, vol. 1, pp. 52–55. [in Ukrainian]
7. Korotych, O. B. (2019). Communication activities of staff in public administration. *Publiche upravlinnia XXI stolittia: syntezy nauky ta praktyky* (pp. 23-25). Kharkiv: KharRIDU NADU “Mahistr” [in Ukrainian].
8. *Publiche upravlinnia: terminol. slov.* (2018) / za zah. red. V.S. Kuibidy, M.M. Bilynskoi, O.M. Petroie. Kyiv: NADU, 224 p. [in Ukrainian].
9. Romanenko Ye. (2014) *Komunikativna polityka derzhavy: teoretiko-metodolohichniy analiz: monohrafiia*. Kyiv: NADU, p. 399 [in Ukrainian].
10. Syvak T.V. (2020) *Institutsionalizatsiia stratehichnykh komunikatsii u systemi publicnoho upravlinnia Ukrainy: dys. ... d-ra nauk z derzh. upr.: 25.00.01*. Kyiv, p. 55. [in Ukrainian].
11. Topolnytska, T. B. (2019). The communicative aspect in shaping the image of public authorities. *Elektronne nauкове vydannia “Ekonomika ta suspilstvo”*, 20, 593-594 [in Ukrainian].