

DOI 10.34132/pard2025.28.10

Отримано: 4 жовтня 2024

Змінено: 31 січня 2025

Прийнято: 25 лютого 2025

Опубліковано:

30 червня 2025

Received: 4 October 2024

Revised: 31 January 2025

Accepted: 25 February 2025

Published:

30 June 2025

Viktoriia Andriiash

Svitlana Verba

FEATURES OF BUSINESS COMMUNICATIONS IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION

The article is devoted to the urgent problem of analyzing business communications at different levels of public administration as a way of improving the quality and accessibility of public services. Business communication is the basis of the vital activity of any structure, subdivisions, bodies that are components of the public administration system and represent public power. Business communications are necessary for the effective implementation of management decisions, feedback, adjustment of the goal and stages of the public administration system's activities, since communicative processes, explanations of policies, and actions of the authorities in general are sometimes uncertain, not systematized, spontaneous, and often unpredictable in terms of their course or consequences. Therefore, today there is a need for theoretical substantiation of the principles of communication in public administration, improvement of its internal and external vectors, development of effective methods and forms for the practical implementation of management functions. The features of communications in the public administration system are considered. It is emphasized that the communicative process plays an important role in public administration, regardless of the form of communication. It is found that the communication process in public administration includes the following elements: public administration institutions and citizens, messages, communication channels, information barriers,

feedback. It is emphasized that for successful communication, it is not important how clearly and precisely the transmitted idea is formulated, but how much the interacting parties agree in its interpretations or not. Proposals are formulated to improve the implementation of business communications in the public administration system, in order to increase the efficiency of its functioning and establish effective interaction with society. It is proven that the implementation of effective business communications will stimulate the efficiency of the public administration system, its perception by society and increase the overall level of management activity.

Keywords: *communication, business communication, public administration system, management decisions, business communication, information exchange, professional activity, communication barriers, mutual exchange of information.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. В сучасному світі одним із головних чинників, що впливають на ефективність професійної діяльності, є комунікація, що носить діловий характер. Наявність відточених навичок усної та писемної ділової комунікації, на сьогодні, є обов'язковою передумовою її ефективності та результативності. Крім того, без ділової комунікації вже не можливо обійтися в жодній сфері ділового життя, зокрема, дипломатичній, правовій, адміністративній, економічній, комерційній, публічній тощо. Загальноновизнано, що успішне ведення переговорів, ділових бесід, обговорення професійних питань, фахове укладання ділових паперів – є важливою складовою навичок усної та писемної ділової комунікації. Однак в сучасних умовах жорсткої конкуренції ставлення до ділових комунікацій дещо змінилося внаслідок появи нового комунікативного простору, взаємопов'язаного з демократизацією соціально-економічних взаємовідносин. Як наслідок навички ділової комунікації за таких умов почали набувати особливої значущості як чинники досягнення професійного успіху. Не стала винятком й сфера публічного управління. Комунікативна складова публічного управління – це складна система, що складається з цілої низки су-

купної інформації, інформаційних потоків, які є засобом належного забезпечення узгодженості процесів управління; сукупність взаємозв'язків в системі публічного управління та управлінських взаємовідносин; простір, в якому відбуваються процеси формування й функціонування органів публічної влади, що характеризуються з позицій реальних взаємозв'язків та взаємодій. Тобто, ділова комунікація займає провідні позиції в системі публічного управління, оскільки є основою життєдіяльності будь-якої структури, організації, підрозділу, установи та ін., що представляють місцеве самоврядування та публічну владу. Неможливо без ділового спілкування представляти й виконувати управлінські рішення, а також здійснювати зворотний взаємозв'язок, коригувати цілі та етапи діяльності органів публічної влади. Як керівники, так і підлеглі повинні володіти та ефективно користуватися основними принципами ділових комунікацій, а також традиційними та інноваційними технологіями передачі інформації. Крім того, ділові комунікації є основним транслятором інформації між людьми та публічними інститутами, як на рівні держави, так й на рівні окремого публічного органу чи установи, від спілкування між його окремими складовими залежить робота всієї системи. Тому, необхідно формувати та розвивати професійні компетенції фахівців у сфері сучасних знань, а також аналітичних навичок із сучасних проблем, професійної діяльності та вдосконалення навичок ділового спілкування з метою підвищення ефективності функціонування системи публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, взаємопов'язані з різними аспектами дослідження ділових комунікацій, досліджувала низка як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема: А. Алієв, О. Бабчинська, О. Бутенко, Є. Власюк, Ж. Крисько, І. М'язова та ін.

Вагомий внесок у становлення сучасної науки про комунікації, у тому числі в публічній сфері, зробили Ю. Габермас, Н. Луман, Ф. Денс, К. Ларсон та ін. Сучасні наукові обґрунтування в галузі вітчизняної публічної інформаційно-комунікаційної політики здійснюються у працях вчених Д. Дзвінчук, Н. Драгомирецька, К. Кандагура, А. Букач, Є. Твердохлебов та ін.

Водночас дана тематика залишається актуальною та потребує продовження наукової розробки, оскільки дотепер залишається чимало дискусійних моментів та невіршених теоретико-прикладних проблем, що пов'язані з обґрунтування доцільних форм і методів комунікативної взаємодії для налагодження та забезпечення ефективності функціонування сфери публічного управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування ролі та місця ділової комунікації в системі публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні наукова література дає безліч визначень комунікації, що пояснюється багатоаспектністю й багатогранністю даного явища, яке активно почали вивчати та впроваджувати на початку ХХ ст. Посилення інтересу до вказаного явища постійно зростає внаслідок пришвидшення науково-технічного прогресу у вигляді різноманітних винаходів технічних засобів зв'язку: телеграфу, телефону, радіозв'язку, що дозволяли людям передавати інформацію на раніше неможливі відстані. Як наслідок починаючи з 20-х рр. ХХ ст. інтенсивний розвиток комунікативних технологій сприяв виокремленню комунікації як специфічного предмету наукового дослідження. Основними напрямками дослідження комунікації стали:

- пошуки пояснення комунікативної природи соціальної реальності [26];
- здійснення ґрунтового аналізу комунікативної взаємодії різних комунікативних систем, структур і процесів [26];
- пояснення сутності «комунікативних систем», механізмів та закономірностей їхньої самоорганізації, впорядкованості й еволюції [32];
- встановлення та характеристика основних етапів розвитку комунікацій [28];
- формування концептуальних підходів, основних теорій та моделей комунікації [31];
- систематизація та характеристика основних форм, рівнів та видів комунікації [30] тощо.

З роками кількість вказаних напрямів дослідження комунікації лише збільшувалася, що дає можливість стверджувати про наяв-

ність великої кількості теорій та концепцій щодо феномену комунікації, включно з архітектурною, антропологічною, психологічною, політичною, публічною та іншими інтерпретаціями. Як наслідок на сьогодні комунікація вже розглядається в якості цілісної інтегративної науки щодо загальних закономірностей функціонування різноманітних комунікативних процесів та їхнього впливу на розвиток людини, суспільства, держави.

Щодо самого поняття «комунікація» то від самого початку він позначав будь-який процес передачі повідомлення [26]. В подальшому його зміст постійно видозмінювався та розширювався включаючи фізичні способи повідомлення, в першу чергу транспортні лінії комунікації (дороги, канали, залізниці тощо). саме такий підхід до поняття було покладено в основу більшості енциклопедичних словників та довідників. Зокрема, Великий енциклопедичний словник щодо пояснення «комунікації» наводить два основні значення:

- 1) шлях повідомлення, взаємозв'язок одного місця з іншим;
- 2) спілкування, передача інформації від людини до людини, що здійснюється головним чином за допомогою мови; сигнальні способи зв'язку у тварин [26].

Варто вказати, що такий підхід є показовим, оскільки в науковій літературі відсутній загальноприйнятий підхід щодо поняття «комунікації». Дослідники Ф. Денс та К. Ларсон стверджують, що на сьогодні в науковому обігу використовується більше ста різноманітних визначень поняття «комунікації» [16]. Поширеним вважається поняття запропоноване свого часу Ч. Кулі, згідно якого комунікація – це «механізм, за допомогою якого стає можливим існування й розвиток людських взаємовідносин – всіх символів розуму разом із способами їхньої передачі в просторі та збереження в часі» [11]. За такого підходу комунікація здебільшого розглядається як своєрідний механізм за допомогою якого відбувається забезпечення всіх способів передачі в просторі й збереження в часі всіх необхідних символів. Однак найбільш поширеним є таке розуміння комунікації, за якого вона сприймається як «позначення зв'язку будь-яких об'єктів матеріального та духовного світу; зв'язок,

повідомлення, звістку, взаємодію, обмін інформацією в суспільстві, створення та поширення інформації, а також засіб зв'язку» [12]. На нашу думку, комунікація – є специфічною функцією управління, що є вмінням особливого роду й потребує певних управлінських знань та навичок. Крім того, в сфері управління ефективність реалізації управлінської діяльності напряду залежить від вміння ефективно комунікувати. Для сучасного управлінця важливо майстерно володіти мистецтвом комунікацій для того, аби належним чином забезпечити ефективне керівництво персоналом й стимулювати працювати інших [20]. Як наслідок сучасний управлінець повинен грамотно вести ділові переговори, правильно оформляти необхідні документи, володіти інструментами масової комунікації – все вказане є однією з найважливіших складових процесу управлінської діяльності та її ефективності за допомогою ділових комунікацій.

Отже, ділова комунікація – це процес, за допомогою якого відбувається регулювання офіційно ділових взаємовідносин під час яких відбувається обмін діяльністю, інформацією та досвідом, що передбачає досягнення конкретної мети чи вирішення певної проблеми. Вказаний процес взаємопов'язаний з міжособистісним та організаційним спілкуванням управлінця під час передачі інформації як всередині організації, так й для зовнішнього середовища. На думку деяких дослідників, ділова комунікація – є «процесом передачі інформації від однієї особи до іншої, який ґрунтується на зворотному взаємозв'язку й спрямований на досягнення поставлених ділових цілей» [15]. За такого підходу метою ділової комунікації – є розробка та оптимізація певного виду діяльності: адміністративної, виробничої, фінансової тощо. Основними завданнями ділових комунікацій є:

- встановлення відповідних контактів з громадськістю, органами влади та місцевого самоврядування, споживачами послуг з метою формування позитивного ставлення до діяльності організації;
- створення належних умов для успішного просування послуг з врахуванням мінімізації сукупних витрат та ринкової конкуренції;
- заходи щодо популяризації організації серед населення тощо [15].

Отже, зважаючи на мету та завдання ділових комунікацій, а також той факт, що вони є однією з функцій управління, варто говорити про здійснення обміну відповідними інформаційними потоками у певних сферах, інтелектуальними правами під час взаємодії індивідів, соціальних груп, спільнот, різноманітних систем та підсистем тощо. Іншими словами практично все, що роблять управлінці для досягнення певних цілей, ґрунтується виключно на ефективному інформаційному обміні.

В сфері публічного управління ділові комунікації також виступають одним із питань, що незмінно викликає гарячі дискусії серед дослідників. Наявність ефективної взаємодії всіх структурних підрозділів є необхідною передумовою досягнення встановлених цілей, поставлених перед організацією. Однак саме питання щодо організації належного комунікаційного процесу є однією з найсерйозніших та недостатньо опрацьованих проблем сфери публічного управління [25]. Варто також вказати, що на сьогодні значно змінилося ставлення науки щодо питань комунікації [10]. Протягом останніх років у всьому світі приділяють особливу увагу питанням ефективної взаємодії та інформаційно-комунікаційним технологіям, активно розробляються й реалізуються комплексні програми щодо їхнього подальшого розвитку. Тобто, ефективна комунікація – це особливо важлива складова діяльності органів публічного управління.

Варто вказати, що у зв'язку із активним розвитком інформаційного суспільства соціальна взаємодія в сфері публічного управління все більше набуває електронної форми вираження. Завдяки новітнім тенденціям вдосконалення комунікації між владою та суспільством відбуваються суттєві зміни основ комунікативної діяльності складових елементів структури публічної влади. Одночасно відбувається певне спрощення та одночасне посилення ефективності процесів обміну інформацією, які постійно відбуваються між державою та суспільством. Посилюється особливе ставлення до тієї інформації, котра обертається в сфері соціальних взаємодій відповідних владних структур й передбачає вибудовування певної управлінської системи. Варто вказати й той факт, що ефективність процесів прийняття

рішень в сфері публічного управління значний вплив чинить якість та емоційний відтінок інформації, що передається [7]. В сучасних умовах саме якість й критерії для відбору інформації відіграють вирішальну роль, оскільки інформація повинна носити максимально прагматичний характер. Крім того налагодження діалогу між владою та суспільством за допомогою мережі Інтернет призвело до значного вдосконалення інформаційних потоків, що реалізуються в сфері публічного управління. Зауважимо на необхідності враховувати наявність певної відмінності індустріальної епохи, під час якої соціальна взаємодія була представлена двома основними типами – письмовим й усним, тоді як інформаційне суспільство створило відповідні передумови для домінування третього типу – опосередкованої електронної соціальної взаємодії, що в сфері публічного управління призводить до певних змін в соціальних комунікаціях. Зокрема, можемо говорити про набуття суспільством значної свободи вибору відповідної інформації. Тобто в індивідуальному режимі учасник комунікаційного процесу має можливість самостійно обирати ту або іншу інформацію, яка є необхідною та актуальною саме для нього й саме на той момент. Як наслідок, соціально-комунікативний процес електронної соціальної взаємодії зміщується з владної у суспільну площину.

На сьогодні електронний вид соціальної взаємодії широко представлений у вигляді електронного адміністрування, яке є найголовнішим нововведенням у системі вдосконалення суспільних взаємозв'язків між громадянами та публічними органами. Варто вказати, що навіть якість надання адміністративних послуг у більшості розвинених країн значно зросла саме завдяки діяльності електронної влади. Наявність постійного обміну інформацією, який відбувається між громадянами та владою, надає можливості більш швидко та демократично задовольняти актуальні потреби суспільства та громадян [24].

Щодо електронного врядування, то наголошують на існуванні трьох видів комунікацій органів публічної сфери та громадянами, а саме: електронний уряд – уряд; суспільство – уряд; бізнес – уряд. Принцип зворотного взаємозв'язку – є найважливішим способом

модернізації взаємодії в сфері публічного управління, що передбачає сприйняття повідомлень (ініціатив чи реакцій) від членів суспільства, до яких саме й було спрямовано відповідні комунікації. Серед таких технологічних способів зворотного взаємозв'язку можемо назвати:

- гарячі лінії телефонного зв'язку;
- аналогічні лінії в теле- та радіопередачах, мережі Інтернет;
- заходи, що спрямовані на можливість здійснення обміну думок;
- соціологічні опитування різної тематики й спрямування [14].

Вказані способи сприяють обміну інформацією, що відбувається між державою та суспільством, її спрощення та набуття більшої ефективності завдяки новітнім технологіям та тенденціям вдосконалення комунікацій.

Важливого значення набувають особливості розвитку цифрових технологій в сфері публічного управління. Розвиток «цифрової держави» забезпечує можливості комунікувати, обмінюватися ідеями та досвідом практично в форматі реального часу [17]. Різноманітні майданчики в мережі Інтернет дозволяють поєднувати зусилля для створення бізнесу, інвестувати, здійснювати активні та ефективні пошуки співробітників, партнерів, ресурсів і ринків надання відповідних послуг. Цифрові технології також здатні відігравати важливу роль в процесах навчання співробітників, обміну знаннями, реалізації інноваційних ідей, в будь-якій сфері. Крім того, цифрова держава та надання державних послуг все більше розглядаються як засіб зменшення витрат, що одночасно забезпечуватиме надання більш ефективних послуг громадянам та бізнесу. Зауважимо, що вказана тенденція може створювати необхідні передумови для забезпечення ефективної участі публічного управління в процесах формування й реалізації концепції «сталого розвитку» [4]. А все разом дозволить публічним органам надавати більш якісні послуги й бути більш відкритими для суспільства та громадян. Також не можна оминати увагою наявність певних ризиків, що перешкоджають створенню повноцінної цифрової держави. У сучасному світі наявні держави,

які здійснюють активне впровадження та використання нових технологій. На ряду з цим також існують окремі держави, цілі регіони, які все ще є практично відрізаними від глобальних інформаційних комунікацій та не використовують наявні переваги, що дозволяють перейти до якісно нового типу функціонування сфери публічного управління. Наявність таких відмінностей проявляється не лише у відсутності або поганому функціонуванні різноманітних інститутів в державі та суспільстві, але й у рівні технологій, низькому рівні розвитку людського капіталу або дефіциті інвестиційних ресурсів. Варто погодитися з думкою про те, що ринкові взаємовідносини перебувають у прямій залежності від того на скільки швидко й безперешкодно поширюватиметься та або інша інформація. Щодо сфери публічного управління то можемо говорити про наявність певної класифікації комунікацій (рис. 1) [6].

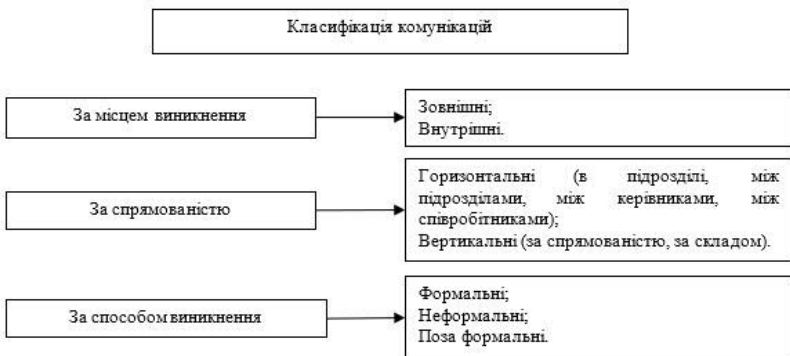


Рис. 1. Класифікація комунікацій.

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Зважаючи на запропоновану класифікацію можемо стверджувати, що ділові зв'язки між різними структурними підрозділами, що виникли та оформилися в публічній сфері, відображають горизонтальний і вертикальний тип взаємозв'язку, а також ступінь їхньої участі у процесах виконання загальних завдань [8]. Тобто ділова комунікація в сфері публічного управління – це обмін відповідною

інформацією, взаємозв'язок управлінців як між собою (горизонтальний) так й у формі «керівник-підлеглий» (вертикальний) для досягнення встановленої мети установи. На думку деяких дослідників інформація в сфері управління здебільшого рухається у трьох відповідних напрямках:

- вгору (від підлеглого до керівника);
- вниз (від керівника до підлеглого);
- горизонтально (від одного підрозділу до іншого, від одного співробітника до іншого) [29].

Також вказані дослідники вважають, що комунікація знизу вгору відбувається у вигляді чотирьох форм, зокрема подання інформації щодо:

- самого себе, власних якостей та власних проблем;
- інших співробітників і не лише їх, та їхні проблеми;
- діяльності установи та її можливого майбутнього;
- того, що саме й кому саме потрібно говорити та роботи [29].

Крім вказаних форм важливим є й правильне сприйняття наданої інформації, оскільки ділова комунікація може викликати непорозуміння у співробітників будучи неповною чи двозначною. Варто вказати, що на думку більшості саме горизонтальна комунікація надає необхідну соціальну та емоційну підтримку співробітникам [29]. Загальновизнано, що обмінюватися думками серед рівних собі завжди є більш корисним, ніж слухати промови тих або інших керівників. Тобто не монологічна, а саме діалогічна ділова комунікація може принести більше користі й порозуміння для ефективної взаємодії завдячуючи горизонтальному типу спілкування.

Крім того ділові взаємозв'язки потребують розроблення та використання алгоритму взаємодії для організації функціональних взаємозв'язків, що дозволять детально описати роль кожного підрозділу під час реалізації тієї або іншої функції. Реалізація вказаного алгоритму також потребує здійснення систематичного функціонального аналізу комунікаційних процесів в сфері публічного управління з відповідним закріпленням норм їхнього здійснення. Вагому роль у вказаних процесах знову таки відіграють процеси цифровізації сфери публічного управління спрямовані на підвищення ефективності ділових комунікацій, зокрема:

- впровадження нових технологій в роботу органів публічної сфери, які не лише відповідатимуть часу, але певним чином й випереджатимуть його вимоги та потреби;
- підвищення відкритості й рівня довіри між державою, суспільством та громадянами;
- скорочення надлишкових контрольно-наглядових функцій, які є одним із наслідків нестачі відповідного рівня довіри до сфери публічного управління;
- адаптацію та належне впровадження кращих практик зарубіжних країн щодо питань комунікації [1; 2; 19].

Зважаючи на вказані тенденції можемо говорити про збільшення форм та каналів ділової комунікації в сфері публічного управління. Зокрема, ділові комунікації реалізуються в різних формах (рис. 2), а саме: ділової бесіди, ділових переговорів, ділових нарад і зборів, різноманітних інтерв'ю, громадських заходів відповідно до планів адміністрації, виховних заходів, прес-конференцій, публічних виступів, усних і письмових розпоряджень, прийому відвідувачів і гостей, виставок і конференцій, різноманітних спорів, дискусій, полеміки, телефонних розмов, ділового листування, інформування співробітників тощо [27].

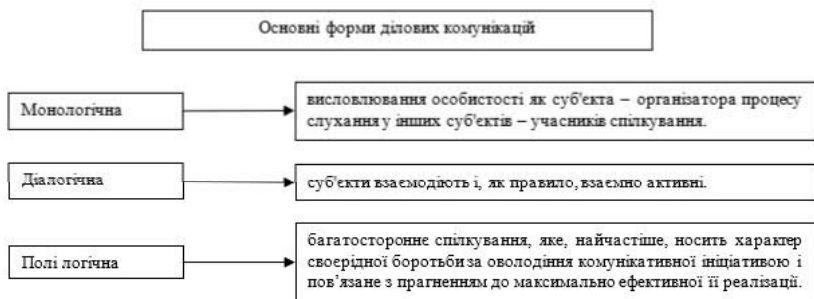


Рис. 2. Основні форми ділових комунікацій.

Джерело: сформовано авторами на основі [27]

Також вказані процеси призводять до збільшення кількості каналів ділової комунікації (від фізичної присутності до інтерактив-

них каналів комунікації), результатом чого стала можливість обмінюватися інформацією між партнерами не лише за допомогою одного із видів каналів, а з одночасним поєднанням різних каналів, що надає можливість проводити важливі зустрічі в форматі реального часу з великою кількістю учасників [27]. Зважаючи на певні зміни форм та каналів ділової комунікації варто вказати на основні елементи комунікативного процесу, зокрема:

- комунікатор (органи публічного управління);
- повідомлення (офіційна чи неофіційна інформація, усна чи письмова, вербальна чи невербальна);
- отримувач (суспільство, інститути громадянського суспільства, окрема особа);
- канали розповсюдження інформації (міжособистісні, інституційні та масові);
- канали зворотного взаємозв'язку (звернення громадян, політична участь, прохання про допомогу);
- процес кодування-декодування інформації (адекватне сприйняття наданої інформації);
- перешкоди та шуми (технічні, семантичні, психологічні, технологічні тощо) (рис. 3) [3].

Особливістю вказаного комунікаційного процесу є той факт, що для кращого сприйняття процесів обміну інформацією та умов його ефективності, вказаний процес дозволить конструювати власну його модель з відповідним врахуванням специфічності ситуації та структури [3]. Крім того вказаний комунікаційний процес може мати різні види зважаючи на гілку влади (комунікаційним процесом в законодавчій, виконавчій, судовій владі), рівнів управління (державного, регіонального, місцевого), спрямованості (вертикальним, горизонтальним) тощо. Також кожен із вказаних рівнів наділений не лише особливою специфікою функціонування, але й набором використовуваних технологій та прийомів взаємодії.

Варто наголосити на важливості саме вертикальної ділової комунікації керівник – підлеглий. Ефективна комунікативна поведінка керівника є надзвичайно важливою для здійснення успішної ділової комунікації, оскільки вирішення більшості управлінських завдань

спирається саме на взаємодію людей – керівника з підлеглими, підлеглих між собою [9].

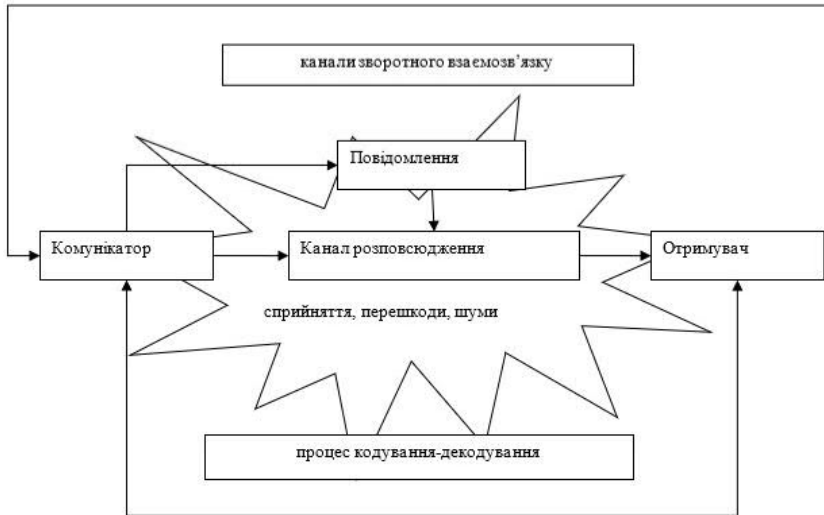


Рис. 3. Основні елементи комунікативного процесу та їх взаємозв'язок.
Джерело: сформовано авторами на основі [3]

Також комунікативна поведінка керівника є однією із складових процесу міжособистісної комунікації, що складається з окремих етапів. В першу чергу це стосується проектування повідомлення, тобто формулювання змісту або значення інформації з її одночасним та відповідним кодуванням. При цьому під кодуванням варто розуміти інформацію, оформлену у відповідну форму й закодовану за допомогою відповідних для певної форми символів або знаків. Під час проектування повідомлення відбувається ідентифікація керівника в межах комунікативного процесу, з одночасним формулюванням значення того, що саме й чому він повинен передати підлеглому. Вказане великою мірою залежить від комунікативних здібностей керівника, важливу роль серед яких відіграє мова керівника, здатність до міжособистісного сприйняття й оцінки підлеглого, соціально-психологічної адаптації до різних ситуацій, налагодження контакту з іншими підлеглими. Після формування повідомлення дані,

які було наділено певним значенням, перетворюються на вираження думок, ідей, вказівок, фактів, цінностей та взаємин, що належать керівнику. Тобто, відправником вказаного повідомлення є посадова особа, котра прагне довести до отримувача бажану або необхідну інформацію у вигляді її передачі. При цьому відправник такого повідомлення сподівається, що значення його повідомлення сприйматиметься правильним чином. Варто наголосити, що чим більшою є різниця між тим, що було закладено у текст повідомлення й тим, як саме його було інтерпретовано, тим нижчими є комунікативні взаємовідносини керівника з підлеглими. Для прикладу можна згадати ситуацію щодо комунікування спеціалістів та невідповідної аудиторії, коли виникають труднощі внаслідок того, що спеціалісти під час комунікації використовують специфічні поняття, терміни, аббревіатури, які є незрозумілими та невідомими для наявної аудиторії [24]. Отже, наявність різниці в переданій та отриманій інформації – свідчить про відсутність у керівника та отримувача інформації необхідних комунікативних взаємозв'язків. Варто вказати, що після початку передачі повідомлення процес зв'язку виходить з-під контролю відправника. Іншими словами відбувається завершення етапу відправлення й починається етап отримання інформації, що передається й розуміння її значення.

Під час етапу передачі інформації використовують канали зв'язку, тобто засоби, за допомогою яких стає можливим передача повідомлення в просторі та часі від відправника до отримувача. Етап отримання повідомлення є не менш важливим ніж будь-який інший етап комунікативного процесу. Варто наголосити, що саме на цьому етапі важливу роль відіграє правильне розкодування повідомлення у зрозуміле й прийнятне для сприйняття та виконання значення. Під час розкодування повідомлення також можуть виникати різноманітні перешкоди або комунікаційні бар'єри, які здатні суттєво обмежувати сприйняття інформації, що виникають чи то у фізичному оточенні, чи то у сфері людських взаємовідносин [18]. На цьому етапі саме наявність вміння керівника долати вказані бар'єри може призводити до підвищення ефективності комунікацій в цілому. А для цього також керівникові також потрібно:

продовження таблиці 1

- демонструвати своїм підлеглим інтерес до інформації яку надають саме вони;
- використовувати всі можливі внутрішньо організаційні канали комунікації;
- підвищувати чіткість, точність та однозначність повідомлень;
- нести з підлеглими спільну відповідальність за якість комунікацій та зворотного взаємозв'язку [22].

Вагомим етапом комунікації є етап зворотного зв'язку – відповіді отримувача на передачу повідомлення. Саме такий зв'язок дозволяє відправнику дізнатися, наскільки правильно його повідомлення було інтерпретовано та сприйнято [14]. Щодо зворотного зв'язку керівника, то він може виступати як у прямій формі (безпосереднє спостереження за змінами поведінки отримувача), так і в непрякій (зниження рівня загальної дисципліни, поява або посилення конфліктів, низький рівень старанності тощо). Варто зауважити, що інформація, яка надсилається без використання відповідних слів як системи кодування, формує невербальне послання, яке є основою невербальної комунікації. Для керівника вказана сфера міжособистісної ділової комунікації є надзвичайно важливою, оскільки у своїй практиці керівник досить часто та широко використовує саме значну частину загальноприйнятних невербальних сигналів. Серед основних типів невербальної комунікації варто назвати рухи тіла, особисті фізичні якості, мову, використання внутрішнього та зовнішнього середовища, часу тощо.

Під час процесів управлінської діяльності для налагодження інформаційного обміну й спілкування з власними підлеглими кожен керівник повинен сформувати та використовувати відповідні комунікаційні взаємовідносини оформлені у вигляді відповідної схеми або мережі. Комунікаційна мережа – є взаємопов'язаними певним чином людьми, залученими до інформаційного процесу за допомогою відповідних інформаційних потоків. Така мережа включає комбінаційні взаємовідносини як між окремими особами, так й між потоками повідомлень між двома та більше особами [5]. Крім

того вказана мережа формується з відповідних вертикальних, горизонтальних та діагональних взаємозв'язків. Варто вказати, що саме від того яким чином сформовано комунікаційні мережі, діяльність структури може мати більшу або меншу ефективність. Більшість сучасних досліджень наголошують, що комунікаційна поведінка за відповідними горизонтальними взаємозв'язками може досягати 90% ефективності, тоді як вертикальна лише 20-25% за умови врахування зворотних взаємозв'язків [14]. Зважаючи на вказане можемо стверджувати, що ефективні ділові комунікації великою мірою залежать саме від особливостей поведінки керівника комунікативного процесу. До ключових етапів вказаного процесу можемо віднести: формулювання й доведення до виконавців змісту обраного рішення або завдання; встановлення зворотного зв'язку з підлеглими для встановлення правильності сприйняття повідомлення й готовності до його виконання.

Варто звернути увагу й на той факт, що на ряду з традиційними способами комунікативного спілкування для керівника важливого значення набуває також вміння використовувати невербальні засоби спілкування, що дозволить значною мірою підвищувати ефективність ділових комунікацій. Крім того нагальною в системі публічного управління є потреба подолання комунікаційних бар'єрів у ділових комунікаціях. На різних рівнях управління (державному, регіональному, місцевому) подолання комунікативних бар'єрів варто розглядати як ефективний спосіб підвищення якості та доступності надання державних послуг. Важливим також є здійснення комплексної оптимізації державних та місцевих послуг, активний розвиток системи електронної комунікації громадян, суспільства та держави на всіх стадіях надання таких послуг. Варто зауважити, що незважаючи на наявність вміння користуватися засобами комунікації для вирішення тих або інших особистих і професійних завдань, інформаційно-комунікативні бар'єри все одно виникають та ускладнюють комунікаційні процеси. Найбільш цікавими з точки зору комунікацій є суб'єктивні комунікаційні бар'єри, а саме: соціально-культурні; психологічні; бар'єри розуміння [21].

Вказані типи бар'єрів взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного, тому їх поділ є досить умовним. Щодо причин виникнення саме таких бар'єрів можемо вказати наявність та посилення непорозуміння, агресії, ворожості, невпевненості, некомпетентності, незацікавленості, розбіжності рівній та способів сприйняття учасників комунікацій. Варто наголосити, що для здійснення успішної комунікації важливим є не той факт, наскільки чітко та точно сформульовано думку, що передається, скільки те, наскільки збігаються взаємодіючі сторони в її інтерпретаціях чи ні.

Крім вказаних бар'єрів існують й інші проблемні питання, які можуть стати перешкодою ділових комунікацій на будь-якому рівні управління, зокрема:

- наявність бюрократизму й корупції як характерних рис ринкової економіки;
- посилення етичних проблем, порушення моральних й правових норм;
- відсутність ефективних засобів контролю;
- проблеми добору управлінських кадрів з відповідними комунікативними навичками та задатками тощо [23].

Для подолання вказаних факторів варто використовувати якісно нові методи управління, які стали можливими лише за умов формування й впровадження управлінських інновацій, зокрема:

- здійснення контролю за вихідною інформацією;
- ґрунтовна підготовка не лише стратегічно важливих напрямів інформаційної діяльності, але й конкретних завдань щодо того або іншого важливого питання чи ситуації;
- встановлення прямих та зворотних взаємозв'язків з громадянами, представниками бізнесу, громадськими об'єднаннями та організаціями, ЗМІ;
- робота зі зверненнями, поданими громадянами та організаціями;
- надання та отримання відомостей під час надання відповідних послуг;
- встановлення та посилення ділових взаємозв'язків між органами публічної влади та організаціями, підприємствами та громадянами тощо [24].

Отже, зважаючи на вказане можемо стверджувати, що ділові комунікації в сфері публічного управління – є складним багатоплановим процесом, в основу якого покладено встановлення та розбудову спілкування між людьми, що обумовлено потребами спільної професійної діяльності та обміном інформацією, знаннями тощо. А основною метою ділових комунікацій – є формування та реалізація єдиної стратегії ефективної взаємодії, сприйняття й розуміння інших людей тощо. Іншими словами, налагодження ефективної ділової комунікації в сфері публічного управління вимагає від учасників активізації спільних зусиль та використання різноманітних інструментів, які забезпечать ефективну співпрацю, обмін ідеями та сприятимуть підвищенню ефективності спільної професійної діяльності.

Висновки. Таким чином, ділові комунікації в системі публічного управління в даний час набувають ключової ролі для здійснення ефективної діяльності у вказаній сфері. Здатність ефективно обмінюватися інформацією, ідеями, напрацюваннями – є критично важливою для успішного здійснення управлінської діяльності та практичного впровадження їх результатів в управлінські процеси. Крім того наявність налагодженої ділової комунікації сприятиме ефективній взаємодії між керівником та підлеглими, співробітниками між собою, що суттєво розширюватиме потенційні комунікативні можливості та сприятиме формуванню нових професійних навичок. При цьому не можна недооцінювати важливість комунікативних навичок та використання сучасних технологій для комунікації та співпраці, оскільки саме вони допомагатимуть долати різноманітні обмеження, сприятимуть швидкому обміну інформацією й забезпечуватимуть дієве зростання публічної сфери. Відповідно, забезпечення відкритості й доступності інформації в системі публічного управління – є важливим аспектом для підвищення інтересу до вказаної сфери та її представників у суспільстві. Отже, впровадження ефективних ділових комунікацій стимулюватиме ефективність діяльності системи публічного управління, її сприйняття суспільством та підвищуватиме загальний рівень управлінської діяльності.

Подальші наукові дослідження особливостей ділової комунікації в сфері публічного управління варто спрямувати формування ефективних механізмів комунікативного процесу.

ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена актуальній проблемі аналізу ділових комунікацій на різних рівнях публічного управління як спосіб підвищення якості та доступності державних послуг. Ділова комунікація є основою життєдіяльності будь-якої структури, підрозділів, органів, які є складовими системи публічного управління та уособлюють публічну владу. Ділові комунікації є необхідними для ефективного виконання управлінських рішень, зворотного взаємозв'язку, коригування мети та етапів діяльності системи публічного управління оскільки комунікативні процеси, пояснення політики, дії влади загалом іноді невизначені, не систематизовані, спонтанні і часто непередбачувані щодо їхнього перебігу чи наслідків. Тому сьогодні виникає потреба теоретичного обґрунтування принципів комунікації в публічному адмініструванні, удосконалення її внутрішніх і зовнішніх векторів, розробки дієвих методів і форм для практичної реалізації управлінських функцій.

Розглянуто особливості комунікацій в системі публічного управління. Наголошено на тому, що комунікативний процес відіграє важливу роль у публічному управлінні незалежно від того, про яку форму комунікації йдеться. З'ясовано, що комунікаційний процес у публічному управлінні включає такі елементи: установи публічного управління та громадяни, повідомлення, канали комунікації, інформаційні бар'єри, зворотний зв'язок. Наголошено, що для здійснення успішної комунікації важливим є не той факт, наскільки чітко та точно сформульовано думку, що передається, скільки те, наскільки збігаються взаємодіючі сторони в її інтерпретаціях чи ні.

Сформульовані пропозиції щодо вдосконалення здійснення ділових комунікацій в системі публічного управління, з метою підвищення ефективності її функціонування та налагодження ефективної взаємодії з суспільством. Доведено, що впровадження ефективних ділових комунікацій стимулюватиме ефективність діяльності системи публічного управління, її сприйняття суспільством та підвищуватиме загальний рівень управлінської діяльності.

Ключові слова: комунікація, ділова комунікація, система публічного управління, управлінські рішення, ділове спілкування, інформаційний обмін, професійна діяльність, комунікаційні бар'єри, взаємобмін інформацією.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Aliiev, A. (2024). Osoblyvosti tsyfrovizatsii u sferi publichnoho upravlinnia [Peculiarities of digitalization in the sphere of public administration]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the University «KROK»*, 2(74), (pp. 237-243). Retrieved from: <https://surli.cc/fxhgjf> [in Ukrainian].
2. Andriiash, V. (2023). Osnovni peredumovy reformuvannia publichnoho upravlinnia v umovakh hlobalizatsii [Basic prerequisites for reforming public administration in the context of globalization]. *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava – Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, and Law*, 2. Retrieved from: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/391/345> [in Ukrainian].
3. Babchynska, O. (2018). Komunikatsiinyi protses v upravlinni: osnovni polozhennia [Communication process in management: basic provisions]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 9. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539> [in Ukrainian].
4. Bondar, H., & Andriiash, V. (2018). Rol hromadianskoho suspilstva u dosiagnenni staloho rozvytku ta borotbi z koruptsiieiu v Ukraini [The role of civil society in achieving sustainable development and combating corruption in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public*

administration and regional development, 1. Retrieved from: <https://surl.li/jrlkhv> [in Ukrainian].

5. Butenko, O. (2024). Analiz komunikatsiinykh merezh u kulturnykh kontekstakh [Analysis of communication networks in cultural contexts]. *Kulturolohichniy almanakh – Cultural almanac*, 2. Retrieved from: <https://almanac.npu.kiev.ua/index.php/almanac/article/view/379/355> [in Ukrainian].

6. Vlasiuk, Ye. (2022). Teoretychni osnovy komunikatsii yak umovy diievoho upravlinnia pidpriemstvom [Theoretical foundations of communication as conditions for effective enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 40. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1465/1410> [in Ukrainian].

7. Hromadska, N., Malikina, O., & Andriiash, V. (2021). Otsiniuvannya derzhavno-upravlinskykh rishen: modeli ta kryterii [Evaluation of state management decisions: models and criteria]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 9. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2201> [in Ukrainian].

8. Dzvinchuk, D. (2016). *Komunikatyvna polityka orhaniv mistsevoho samovriaduvannia* [Communicative policy of local self-government bodies]. Ivano-Frankivsk [in Ukrainian].

9. Drahomyretska, N., Kandahura, K., & Bukach, A. (2017). *Komunikatyvna diialnist v derzhavnomu upravlinni* [Communicative activity in public administration]. Odesa: ORIDU NADU [in Ukrainian].

10. Yemelianov, V., Shemchuk, Yu., & Andriiash, V. (2016). Vzaiemodiia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia z terytorialnoiu hromadoiu: komunikatyvnyi aspekt [Interaction of local self-government bodies with the territorial community: communicative aspect]. *Naukovi pratsi: naukovometodychnyi zhurnal – Scientific works: scientific and methodological journal*, 255, (Vol. 267), (pp. 66-73). Mykolaiv : Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly [in Ukrainian].

11. Ivanov, V. (2008). Vyznachennia masovoi komunikatsii [Definition of mass communication]. *Aktualni pytannia masovoi komunikatsii – Current issues of mass communication*, 9. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmk_2008_9_10 [in Ukrainian].

12. Komunikatsiia [Communication]. (n.d.). uk.wikipedia.org. Retrieved from: <http://uk.wikipedia.org/wiki/> [in Ukrainian].

13. Kopets, L., & Hordiienko, V. (2008). Zvrotnyi zviazok v protsesakh spilkuvannia: onovlennia pidkhodiv ta metodiv doslidzhennia [Feedback in communication processes: updating approaches and research methods]. *Naukovi*

zapysky NaUKMA – Scientific notes of NaUKMA, (Vol. 84), (pp. 49-54) [in Ukrainian].

14. Kopets, L., & Hordiienko, V. (2009). Stratehii mizhosobovoho zvorotnoho zviazku: rezultaty doslidzhennia [Strategies of interpersonal feedback: research results]. *Naukovi zapysky NaUKMA – Scientific notes of NaUKMA*, (Vol. 97), (pp. 50-54) [in Ukrainian].

15. Krysko, Zh. (2021). Rol dilovykh komunikatsii v upravlinni orhanizatsiiei [The role of business communications in organizational management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 24. Retrieved from: <https://surl.li/xzctff> [in Ukrainian].

16. Miazova, I. (2008). *Mizhkulturna komunikatsiia: zmist, sutnist ta osoblyvosti proiavu (sotsialno-filosofskyi analiz)* [Intercultural communication: content, essence and features of manifestation (social and philosophical analysis)]. Kyiv: Kyivskyi natsionalnyi un-t im. Tarasa Shevchenka. Retrieved from: <http://www.nbuv.gov.ua/ard/2008/08miysfa.zip> [in Ukrainian].

17. Nadzhafii, E. (2022). Tsyfrova derzhava v konteksti pravovoi reformy v Ukraini: teoretyko-pravovyi aspekt [Digital state in the context of legal reform in Ukraine: theoretical and legal aspect]. *Pravo i bezpeka – Law and Security*, 2 (85). Retrieved from: <https://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/download/628/482/&ved=WJo> [in Ukrainian].

18. Ostapenko, M. (2012). Politychna komunikatsiia: teoretychni aspekty doslidzhennia [Political communication: theoretical aspects of research]. *Politychnyi menedzhment – Political management*, 3. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2012_3_17 [in Ukrainian].

19. Pavlov, M. (2021). Osoblyvosti protsesu tsyrovizatsii publichnoho upravlinnia v rozvynutykh krainakh [Peculiarities of the process of digitalization of public administration in developed countries]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 15, (pp. 140-144) [in Ukrainian].

20. Palekha, Yu. (2011). Orhanizatsiia suchasnoi dilovoi komunikatsii [Organization of modern business communication]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI – Economic magazine-XXI*, 3-4, (pp. 59-63). Kyiv: Sofiia-A [in Ukrainian].

21. Proskurina, V. (2009). Komunikatsiia i komunikatyvni bariery: Sotsialno-psykholohichni pidkhid [Communication and communicative barriers: a socio-psychological approach]. *Naukovi pratsi. MAUP – Scientific works. MAUP*, 3(22), (pp. 190-197) [in Ukrainian].

22. Rachynska, O. (2018). Formuvannia modeli komunikatyvnoi vzaiemodii u sferi publichnoho upravlinnia [Formation of a model of communicative interaction in the sphere of public administration]. *Derzhavno-upravlinski studii – State management studies*, 5 (7) [in Ukrainian].

23. Tverdokhliebov, Ye. (2014). *Teoretychni zasady doslidzhennia komunikatyvnoi vzaiemodii v publichnomu upravlinni* [Theoretical principles of the study of communicative interaction in public administration]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and practice of state management*, 2, (pp. 82-91) [in Ukrainian].

24. Torkhova, N., & Andriiash, V. (2018). *Komunikatsiina stratehiia yak instrument formuvannia zviazkiv z hromadskistiu u sferi publichnoho upravlinnia: osoblyvosti zastosuvannia v orhanakh pravosuddia* [Communication strategy as a tool for forming public relations in the sphere of public administration: features of application in judicial bodies]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 2. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2018_2_3. [in Ukrainian].

25. Tryhub, K. & Plokhyykh, V. (2009) *Sotsialno-komunikatyvna problematyka u doslidzhenniakh derzhavno-upravlinskykh vidnosyn* [Social and communicative issues in the study of state-administrative relations]. *Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnia – Scientific works. State administration*, 112, (Vol. 125), (pp. 38-41). Mykolaiv: Vyd-vo MDHU im. P. Mohyly [in Ukrainian].

26. Chaplai, I. (2017). *Komunikatsiia v derzhavi ta suspilstvi: terminoznavchi aspekty* [Communication in the state and society: terminological aspects]. *Elektronnyi zhurnal «Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok» – Electronic journal «State administration: improvement and development»*, 8. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1109> [in Ukrainian].

27. Chekshturina, V., & Zyma, O. (2025). *Aktualni formaty biznes komunikatsii pochatku XXI st.* [Current formats of business communications of the beginning of the 21st century]. Retrieved from: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream.pdf> [in Ukrainian].

28. Cuilenburg, J.J. van. (2007). The Information Society: Some Trends and Implications. *European Journal of Communication*, (Vol.2), 1, (pp. 105-121) [in English].

29. Katz, D. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Willey [in English].

30. Miege, B. (1999). *La societe conquise par la communication*. Grenoble [in French].

31. Rosengren, K.E. (2013). From field to frog ponds. *Journal of communication*, 43(3), (pp. 78-94) [in English].

32. Vickers, M. (2011). *The revolution in military affairs and military capabilities. War in the information age: new challenges for U.S. security policy*. Washington etc. [in English].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Вікторія Андріяш, д. держ. упр., професор кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв, Україна. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>.

Viktorija Andriiash, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Department of Public Management and Administration, Institute of Public Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>.

Світлана Верба, ст. викладач кафедри регіонального розвитку та місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6156-1384>.

Svitlana Verba, Senior Lecturer, Department of Regional Development and Local Self-Government, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6156-1384>.

Andriiash, V., & Verba, S. (2025). Features of business communications in the sphere of public administration. *Public Administration and Regional Development*, 28, 518-542. <https://doi.org/10.34132/pard2025.28.10>