

**Драгомирецька Наталія**

**Михайлівна**, доктор наук з державного управління, професор кафедри філософських та соціально-політичних наук Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

**Драгомирецькая Наталья**

**Михайловна**, доктор наук государственного управления, профессор кафедры философских и социально-политических наук Одесского регионального института государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины.



**Natalia Mikhailovna Dragomyretska,**

*Doctor of Public Administration, Professor of the Department of Philosophy and Social and Political Sciences Odessa Regional Institute of Public Administration National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.*

---

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ КОМУНІКАЦІЙ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

**Анотація.** Висвітлено актуальні питання сучасної комунікації в державному управлінні. Вибірковий аналіз наукових і практичних публікацій щодо досвіду комунікацій у зарубіжних державах дав можливість сформулювати основні напрями комунікативної політики для України. Наголошується на політиках комунікацій, комунікаційних стратегіях, планах дій, координації комунікативної політики, політики урядової зовнішньої комунікації, комунікаційних стратегіях громадськості. Виокремлено глобальні напрями комунікацій в державному управлінні. Наголошено на шляхах і методах їх реалізації. Визначено блоки комунікаційної діяльності, спрямованої на різні цілі, завдання і результати. Побудовано схему сучасної комунікативної діяльності в державному управлінні. Вироблено основні пропозиції щодо запровадження світового досвіду комунікацій в Україні.

**Ключові слова:** державне управління, комунікації, суб'єкти державного управління, методи комунікації, комунікаційна політика, комунікативна стратегія.

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ КОММУНИКАЦИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

**Аннотация.** Раскрыты актуальные вопросы современной коммуникации в государственном управлении. Выборочный анализ научных и практических публикаций зарубежного опыта коммуникаций позволил сформулировать основные направления коммуникативной политики для Украины. Акцентируется внимание на политиках коммуникаций, коммуникационных стратегиях, планах действий, координации коммуникативной политики, политики правительственной внешней коммуникации, коммуникационных стратегиях общественности. Выделены глобальные направления коммуникаций в государственном управлении, пути и методы их реализации. Определены блоки коммуникационной деятельности, направленной на разные цели, задачи и результаты. Построена схема современной коммуникативной деятельности в государственном управлении. Разработаны основные предложения по внедрению мирового опыта коммуникаций в Украине.

**Ключевые слова:** государственное управление, коммуникации, субъекты государственного управления, методы коммуникации, коммуникационная политика, коммуникативная стратегия.

## MODERN TRENDS COMMUNICATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION

**Abstract.** This article reveals the important topics of modern communication in public administration. Sampling analysis of scientific and practical publications of foreign communications allowed formulating the main directions of communication policy for Ukraine. Emphases were done on communication policies, communication strategies, action plans, coordination of communication policy, the government's policy of external communication, public communication strategies. Global communication trends were distinguished in governance and ways and methods of their implementation. Blocks communication activities were founded. It focuses on different objectives, purposes and results. A scheme of modern communication activities was built in the public administration. The basic proposals were developed for the implementation of world experience communications in Ukraine.

**Keywords:** public administration, communications, government entities, methods of communication, communication policy, communication strategy.

---

**Постановка проблеми.** На думку багатьох фахівців, на сьогодні у світі активізується увага до комунікативної діяльності. Вважається, що це нова хвиля, спрямована на вироблення сучасних підходів щодо практики

державних комунікацій. Головним у розумінні комунікацій вважається постулат, що державне управління є специфічним видом спеціально побудованої діяльності, як особливого виду діяльності з соціального управління [1]. Тож комунікаційна діяльність має свої специфічні особливості і має бути спрямованою на побудову міцних соціальних зв'язків.

Стосовно зарубіжних сучасних підходів до комунікацій і комунікативної діяльності, то варто відзначити, що комунікація розглядається з позицій діяльності або діяльнісного підходу, що дало можливість багатьом державам сформулювати складові частини комунікаційних політик, стратегій, планів тощо. Використовуються 2 поняття: комунікативна і комунікаційна політика. Друга категорія ширша, оскільки визначає особливості взаємодії з населенням шляхом використання ІТ-технологій. У багатьох державах виокремлюється комунікативна політика, яка має: принципи, цілі, рішення, правила, заходи, кодекси поведінки. Відповідно, кожна держава визначає для себе найбільш доцільний формат документа, який є основою для реалізації на практиці комунікативної політики та створений відповідно до практики і традицій системи правового регулювання у державах: політика комунікацій; комунікаційна стратегія; стратегія комунікацій та план дій; координація комунікативної політики; політика урядової зовнішньої комунікації; комунікаційна стратегія громадськості.

У вітчизняній практиці комунікації суб'єктів державного управління знаходяться у площині накопичення,

зберігання та надання інформації. Відсутня теоретична та практична підготовка професійних комунікаторів. Спостерігається перенесення державно-управлінських комунікацій у політичну площину.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання комунікацій у державному управлінні актуальні багато років поспіль. В основу практики комунікації у багатьох державах світу покладено певні теоретичні концепції. Сучасні дослідження розглядають комунікації суб'єктів державного управління крізь призму урядових комунікацій. У 2006 р. з'являються публікації, в яких йдеться про важливість для багатьох держав плану комунікацій ЄС щодо розвитку соціального діалогу, зокрема, в Угорщині [2]. Аналізуються проведені заходи за 2004–2006 рр. та визначаються методи комунікацій, що застосовувались для досягнення результатів: консультативні заходи; дискусії щодо європейської соціальної моделі; дебати зі стратегічних питань, які пов'язані з майбутнім ЄС; телевізійні форуми; семінари; прямий діалог; он-лайн-голосування тощо.

Досліджуються ключові характеристики хорошого режиму управління. Зазначається, що у Великобританії (2006 р.) визначено такі характеристики, які мають 3 складові: лідери та уряд можуть досягти своєї мети; державні органи та установи реагують на потреби громадян, які відстоюють свої права; громадянське суспільство і приватний сектор можуть притягнути до відповідальності державні установи і уряд на підставі їх звіту [3]. Все це ґрунтується на потужному урядовому зв'язку, в

основі якого лежать методи комунікації: консультування, повідомлення, переконання, усвідомлення, поширення інформації, яка має суспільне значення тощо. Результатом має стати ефективний двосторонній зв'язок. Наголошується на тому, що у країнах, які розвиваються, багато проблем існує через низький рівень комунікації з питань суспільної значущості, і як наслідок, — низький рівень потужності держави. Зауважується, що обстеження бюджетів на 2008 р. (85 країн) щодо відкритості міжнародного партнерства з точки зору доступу громадськості до ключових елементів бюджетної інформації показало відсутність адекватної інформації для громадськості у 80 % урядів країн, які досліджувались. У 2009 р. йдеться про доцільність виокремлення комунікаційних функцій в державному секторі та вироблення стратегічних комунікацій, в основі яких є планування, структурування, проведення та координація.

У 2009 р. (США, університет Джорджа Вашингтона) обговорювались ті самі питання, які й сьогодні актуальні для світу, зокрема для ЄС [4]: потужність урядового зв'язку для досягнення хороших результатів управління; прозорість та підзвітність урядів; надання громадянам адекватної інформації про пріоритети та програми діяльності уряду; ефективний потенціал зв'язку з громадянами; роль етики тощо. Було виокремлено кілька функцій урядового зв'язку, який ґрунтується на методах комунікації: інформування; пропаганда; переконання (для політики і реформ); залучення громадян. Відзначалось, що багато країн

не мають культури консультацій та участі, оскільки відсутнє інформаційне забезпечення і є низький рівень інформаційної грамотності. Наголошується на тому, що для країн, які розвиваються, доцільно розробити та впровадити передові методи забезпечення прозорості діяльності органів влади. Зауважується, що уряди часто не розуміють, що спілкування є частиною їхньої роботи і одночасно є основою їх функціонування; у багатьох країнах не передбачено ніякого бюджету на таке спілкування; слабкі комунікації уряду сприяють його слабкості, оскільки громадяни не знають про його пріоритети.

У 2011 р. фахівці обговорюють питання європейської комунікативної політики [5]. Йдеться про проблеми відкритості та існування правових питань щодо інформування громадян. Наголошується на тому, що політичними лідерами та європейськими інститутами недооцінюються питання комунікації з населенням, особливо з проблем політики та законодавства ЄС. Акцентується увага на необхідності вироблення інформаційної та комунікаційної політики ЄС, яка охоплює всі інші політики. Загальну інформаційну та комунікаційну політику розуміють як політику з загальним набором принципів, рішень, правил, заходів і кодексів поведінки, які прийняті в європейських інститутах і яка проводиться європейськими інститутами і урядами держав-членів. Реалізація такої політики передбачає кілька рівнів: європейський, національний, регіональний і місцевий. Цікавою є думка про те, що загальна політика комунікації передбачає розроблення загальної

інформаційної і комунікаційної стратегії європейських інститутів і урядів держав-членів, а також розбудову управлінської структури, спрямованої на реалізацію політики та стратегії. Головним елементом залишаються громадяни, увага яких має бути прикута насамперед до діяльності і прийнятих рішень основних інститутів, які впливають на повсякденне життя населення.

Спеціалісти зауважують (2013 р.), що комунікація для уряду — це велика робота, яка спрямована на отримання підтримки від громадськості, а також допомагає громадянам зрозуміти їхні права та обов'язки [6]. Акцентується увага на перенесенні методів комунікації, які притаманні системі зв'язків з громадськістю, у цифрові комунікації, що передбачає підвищення стандартів і поліпшення якості. Це потребує спеціальної підготовки професійних комунікаторів, вироблення нових компетенцій для державних службовців і кваліфікаційних рамок.

У 2014 р. з'являються публікації, в яких фахівці наголошують на зростанні ролі стратегії урядових зв'язків з громадськістю, що ґрунтуються на стратегічних комунікаціях, розроблених центральними органами влади [7].

Науковцями приділялась увага питанням медіатизації урядів (2014–2015 рр.) [8]. Розглядаються питання державних комунікативних теорій, які пов'язані з процесами медіатизації, вироблення нових ідей в комунікативних аспектах управління ЄС, зокрема, що стосується мислення. Результатом таких комунікацій має бути свідома підтримка європейськи-

ми громадянами рішень Європейського парламенту.

У 2015 р. на комунікативних заходах у ЄС науковцями та практиками обговорювалась низка питань: яким чином політикам відповідати на вимоги спільноти; прозорість — це зобов'язання чи можливість; що таке комунікація в ЄС; як робити ЄС-новини; зв'язок науки, управління та освіти; інтерактивні практики прийняття рішень; лобювання демократії ЄС; нові тенденції в урядових кампаніях; освітні засоби зв'язку; відкриті політики; цифрове перетворення державних організацій тощо [9].

На деяких електронних ресурсах США (2015 р.) йдеться про широкий спектр підходів щодо залучення громадян до прийняття рішень, які стосуються їх життєдіяльності, що вимагає не тільки широкого інформування громадян, а й надання можливості їм висловити свою точку зору і впливати на важливі державні рішення [10]. Це передбачає вироблення та запровадження комплексних місцевих програм комунікації та участі.

Це свідчить про розширення спектра застосування комунікацій в державному управлінні, а також перенесення їх з площини процесів у площину діяльності.

Інші спеціалісти акцентують увагу на процесах “транспортування та обміну інформацією” з метою уявлення і пояснення рішень і дій уряду та підтримки соціальних зв'язків, на відмінностях між активним урядовим зв'язком і пасивним громадським зв'язком [11]. “Активний зв'язок” — це термін, який спеціалістами використовується для позначення всієї інформації, яка надається в ор-

ганізованому порядку з державних або конкретних цільових груп влади та адміністрації. Активний тому, що всі заходи, які проводяться урядом, — сплановані, організовані і фінансуються. “Пасивний зв’язок” — це інформація, яка надається державними адміністраціями тим особам, які її просять відповідно до правових актів щодо доступу до інформації. Сутність цих зв’язків — інформування громадськості, пояснення рішень для отримання їх підтримки, захист цінностей та сприяння відповідній поведінці та діалогу між установами і громадянами. Подібний урядовий зв’язок співвідноситься з: спілкуванням щодо діяльності уряду стосовно пояснення рішень уряду; заохочення громадян до використання їхніх прав тощо. Фактично йдеться про комунікацію через надання інформації, яка своєю чергою може бути або державно-орієнтовна, або політична.

**Мета статті.** Висвітлення сучасних тенденцій комунікацій суб’єктів державного управління, де комунікації перенесені з площини процесів до площини впливів.

**Виклад основного матеріалу.** Проведений аналіз комунікацій у деяких державах світу свідчить про наявність стратегії розвитку комунікацій суб’єктів державного управління. Так, у Словенії, як зазначають спеціалісти [12], ще до приєднання до ЄС громадянам надавалась інформація про нього та події, які там відбуваються. Метою було підвищення знань населення про справи ЄС. Спочатку громадянам надавалась інформація по телефону і на веб-сайті, потім відкрили єдиний контакт-центр. Також інформація розповсюджува-

лась електронною поштою та шляхом безкоштовних публікацій та презентацій. Доступ до інформації проводився також за допомогою мобільних бібліотек й інформаційного офісу (які стали складовою “євроавтобуса”), що дало можливість інформувати населення найбільш віддалених територій держави.

У 2015 р., за даними урядового комунікаційного офісу, інформація надається кількома шляхами: урядовий портал, новини, презентації, оголошення, через неурядові організації, а також через крупні комунікативні кампанії та проекти. Цей офіс має кілька напрямів діяльності: просування Словенії у світі; проведення комунікаційних проектів; інформування. Для просування Словенії було розроблено електронне видання Sinfo як інформаційний і рекламний щомісячний журнал англійською мовою, в якому йдеться про культуру держави, історію, розвиток тощо. Воно доступне в 51 Apple, iBookstores по всьому світу [13]. 2015 став Європейським роком розвитку (EYD2015), мета якого — інформувати громадян про співпрацю розвитку держав-членів ЄС задля сприяння: безпосередній участі і підвищення обізнаності громадян про переваги співробітництва в ЄС; розвитку почуття спільної відповідальності, солідарності у взаємозалежному світі.

У Чехії питаннями комунікацій щодо євроінтеграції опікується департамент інформації по європейським справам, метою якого є покращання послуг, які надаються суспільству через комплексну інформаційну систему [14]. Кожен рік цей департамент готує стратегічний доку-

мент з питань ЄС. Так, на 2013 р. пріоритетом була обізнаність громадян про справи в ЄС. У 2014 р. — участь громадян у прийнятті рішень ЄС та в європейських виборах, а також обговорення переваг майбутньої європейської інтеграції. У 2015 р. — стратегія розвитку внутрішнього ринку відповідно до стратегії ЄС до 2020 р.

Естонія запровадила Комунікаційне бюро уряду, щоб гарантувати населенню отримання всебічної і чіткої інформації про дії уряду та органів державної влади [15]. Це бюро координує взаємодію міністерств, навчання посадових осіб, які працюють у цій галузі. Також бюро відповідає за надання громадянам інформації про державні дії, політику та цілі. В основі — спілкування і кризові комунікації.

Комунікація у Британській Колумбії ґрунтується на процесі інформування громадськості про програми та послуги Уряду [16]. Фахівці з урядових комунікацій надають різноманітні послуги та щільно співробітничують з іншими представниками обласних, федеральних та муніципальних органів влади, засобів масової інформації, промисловості, асоціацій, груп інтересів та широкої громадськості. Послуги надаються у: плануванні та консультуванні щодо стратегічних комунікацій; питаннях управління; відношеннях зі ЗМІ; моніторингу ЗМІ; координації крос-державних проєктів; плануванні подій; он-лайн-комунікацій тощо.

Об'єднані Арабські Емірати (ОАЕ) задля розбудови міцного фундаменту здорового і згуртованого суспільства розробили Національ-

ну програму урядового зв'язку до 2021 р. [17]. Основне гасло цієї програми: “ОАЕ пріоритетним вважає людський розвиток та добробут громадян. Громадяни — істинний ресурс на цій землі”. Програма, як зазначається на сайті міністерства, була розроблена для вирішення основних проблем, що стоять перед суспільством, шляхом запровадження загальнодержавних інтенсивних кампаній задля: підвищення обізнаності населення; підкреслення важливості здорового способу життя; зміцнення позитивної поведінки; розвитку співробітництва між державними органами і приватним сектором; використання інновацій населення (уряд приймає ініціативи і проєкти громадян, які спрямовані на розвиток держави та покращання для самих громадян); використання комунікаційних інновацій для звернень до громадян і жителів усієї держави. Виокремлено основні характеристики програми: активна співпраця між урядом та приватним сектором для вирівнювання всіх зусиль і досягнення очікуваних результатів від програми; інтенсивність спілкування з використанням різних каналів зв'язку, доступних для громадськості; інновації в комунікації задля побудови інноваційного суспільства; звернення до різних верств суспільства для вирішення своїх проблем і зосередження уваги на питаннях їх життєдіяльності. Виокремлюється кілька принципів програми. Акцентується увага на питаннях, які є національними пріоритетами та вирішують значущі соціальні проблеми.

У 2016 р. (Великобританія) актуальними прогнозуються такі пи-

тання: ефективна політика, яка здійснюється завдяки спілкуванню через ЗМІ; сучасні виклики до спілкування міністрів, їхніх радників і посадових осіб; компетенції професійних комунікаторів; використання комунікацій урядом та іншими організаціями для здійснення ефективних стратегій і програм; досвід державних комунікаторів; розширення доступу до публічної інформації; створення хорошої практики по всьому світу тощо [18].

Отже, комунікація в державному управлінні — це специфічна діяльність, яка має чотири глобальних напрями: стратегічні комунікації; кризові комунікації; масові комунікації; міжособистісні комунікації. Всі вони реалізуються кількома шляхами: спілкування; Е-технології для спілкування; урядовий зв'язок; закон як комунікації; PR-комунікація. Своєю чергою вони розподіляються на дві площини: комунікації з громадськістю та комунікації в межах державно-адміністративної системи. Їх реалізація передбачає використання методів: пропаганди; переконуючої пропаганди; переконання; благання; залучення; освіти; пояснення; роз'яснення; діалогу; медіації; інформування. PR-комунікація як діяльність реалізується з трьох позицій: з громадянами; з державними установами; із зацікавленими сторонами. У цьому випадку методи PR-комунікації однакові, але мають різне наповнення: надання інформації; обговорення; планування; інформаційно-пропагандистські кампанії; поширення нової інформації. Варто відзначити, що інформування розглядається як один із методів реалізації комунікативної політики держави і тільки при інфор-

муванні населення для отримання оперативної інформації, що є правом громадянина.

Виокремлено думки щодо розширення функцій законів держав, які на сьогодні мають не тільки дозвільні функції, а й комунікативні, оскільки громадяни отримали можливість впливати на формування змісту законодавчих актів. Відповідно, сам закон стає формою комунікації з населенням і переходить у площину комунікаційного підходу [19].

Для державно-адміністративної системи основним методом залишається інформування, оскільки стосується передавання інформації для прийняття рішень і організаційної роботи.

У світовій практиці розрізняють два блоки комунікацій як діяльності, спрямованої на різні цілі, завдання і результати. Перший блок стосується природних факторів розвитку суспільства, які не можна змінити законодавчими актами або чийсь бажанням, або нашими науковими уявленнями про те, що могло б бути, якби всі зробили так, як ми собі думаємо. Тут всі методи спрямовані на: сприяння досягненню цілей національних стратегій; реагування на потреби місцевих громад; розширення прав і можливостей громадян для участі в прийнятті державно-управлінських рішень; вирішення потенційних проблем; відносини довіри; зміни поведінки населення; мотивацію населення до участі у державних справах; формування ефективного партнерства; допомогу громадянам у розумінні їхніх прав і можливостей; формування відповідальної поведінки населення; захист цінностей;



обговорення повсякденних проблем населення; цінність соціальних зв'язків. Все це належить до соціального проектування, соціальної інженерії, соціального управління. Такі проекти фінансуються державою, а також з приватних фондів і коштів громади.

Другий блок стосується обмежених завдань, зокрема відношення до діяльності державного службовця та довіри до нього, сформовані через результати його діяльності. До цього блоку належить PR-комунікація, що спрямована на: покращання іміджу установи; завоювання довіри широкої громадськості; стимулювання лідерів громадської думки; залучення аудиторії через різні програми; забезпечення прозорості; доповнення недоліків інших форм зв'язку в ДУ; розвиток суспільного інтересу. Це стосується побудови суспільних відносин у сфері державного управління. Фінансування на організаційні структури, які проводять таку роботу, виділяється державою. Для досягнення цілей у цих двох площинах використовуються: інформаційні офіси; інформаційні послуги; ЗМІ; ЗМК; Е-спілкування; Е-управління; Е-уряд; комунікаційні проекти (ЕС-ЕУД-2015); соціальні проекти тощо (див. рис.).

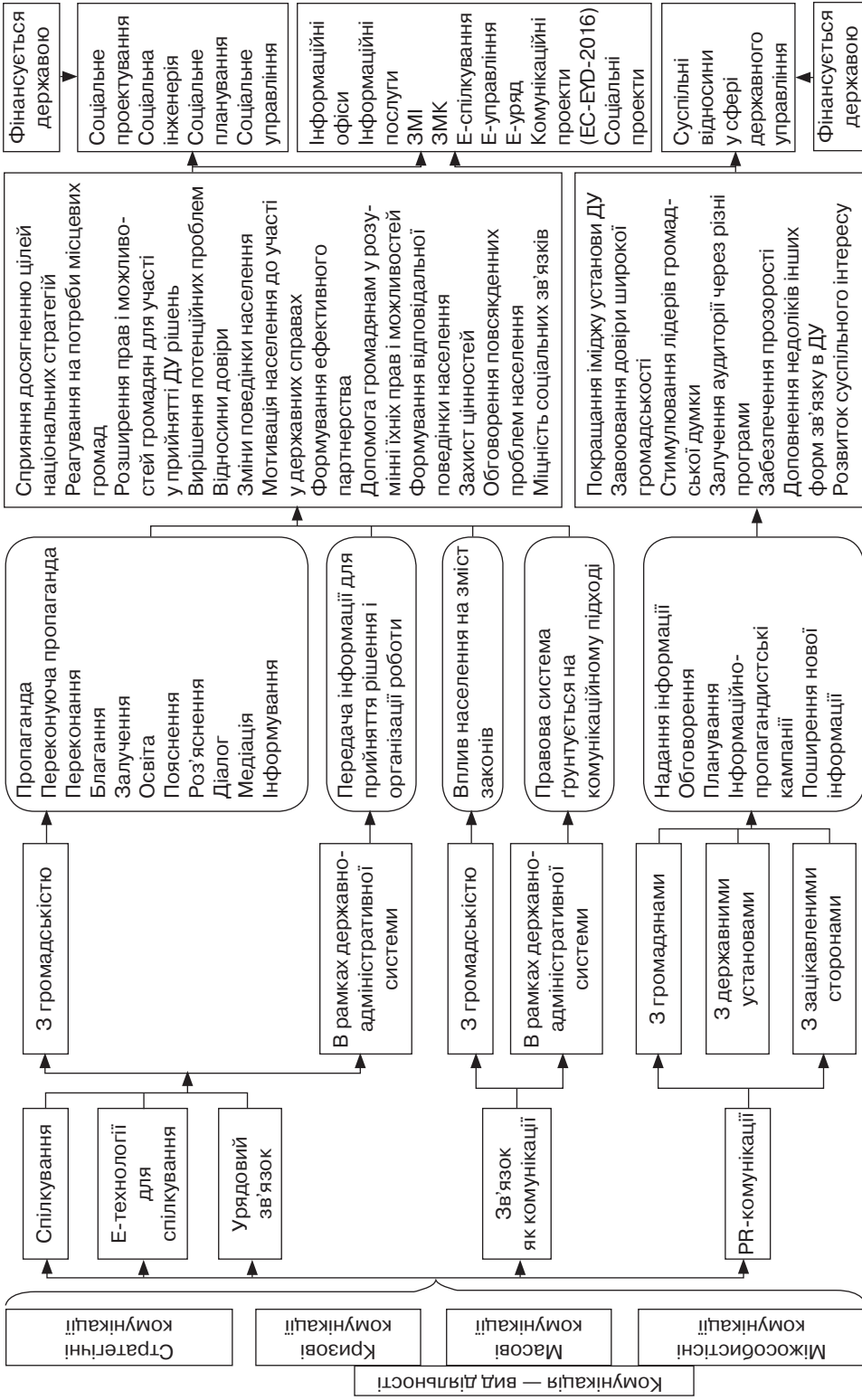
**Висновки.** Підсумовуючи, варто зазначити, що в Україні не можна залишати тільки інформаційну діяльність в державному управлінні, а доцільний перехід до комунікативної діяльності. Це своєю чергою потребує зміну підходів до законодавства України про комунікативну діяльність. В Україні доцільно сформулювати комунікаційну політику як динамічну систему, яка включена в усі

види діяльності суб'єктів державного управління і спрямована на розвиток суспільного життя та реалізацію національних стратегій розвитку держави. Доречно виробити довгострокову Національну комунікативну стратегію, яка матиме кілька рівнів функцій: основні, допоміжні, правові, організаційно-функціональні. В межах цієї стратегії варто визначити форму правового визнання комунікативної діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

---

1. *Communication and Electronic Public Administration: Some Issues in the Context of the Czech System of Public Administration* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispasee/unpan027501.pdf>
2. "Let's talk about Europe" — Hungarian Reflection Plan [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.nefmi.gov.hu/letolt/nemzet/eu/hungarian\\_reflection\\_plan060110\\_jav.pdf](http://www.nefmi.gov.hu/letolt/nemzet/eu/hungarian_reflection_plan060110_jav.pdf)
3. *BRIEF FOR POLICY MAKERS: The Contribution of Government Communication Capacity to Achieving Good Governance Outcomes: The George Washington University's Elliott School for International Affairs Linder Commons Room, February 19, 2009, 9 am to 4 pm* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://siteresources.worldbank.org/EXT-GOVACC/Resources/BriefGovCommCapacity>
4. *The Contribution of Government Communication Capacity to Achieving Good Governance Outcomes: The George Washington University's El-*



Сучасна комунікативна діяльність у державному управлінні

- liott School for International Affairs Linder Commons Room, February 19, 2009, 9 am to 4 pm [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.gsdr.org/document-library/the-contribution-of-government-communication->
5. *The need for a European communication policy* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.europedia.moussis.eu/books/Book\\_2/4/10/01/03/?all=1](http://www.europedia.moussis.eu/books/Book_2/4/10/01/03/?all=1)
  6. *Government Communication Professional Competency Framework* [April 2013] [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.online-jobs.co.uk/fco/documents/Comms-Competency-Framework.pdf>
  7. *Government Engagement and Communication Strategies with Communities*. Institute for Strategic Dialogue [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.counterextremism.org/resources/details/id/540/government-engagement-and-communication-strategies-with-communities>
  8. *Bo Laursen and Chiara Valentini*. Mediatization and Government Communication: Press Work in the European Parliament [Aarhus University, Department of Business Communication, Jens Chr. SkousVej 2–3, DK-8000 Aarhus C, Denmark] // *The International Journal of Press/Politics*, January 2015; vol. 20, 1: pp. 26–44, first published on November 7, 2014 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://hij.sagepub.com/search?author1=Bo+Laursen&sortspec=date&submit=Submit>
  9. *EuroP Com 2015: 6'seuropcom-2015-conference* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://cor.europa.eu/it/events/europcom/Pages/europcom-2015-conference.aspx>
  10. *Effective Communication and Public Participation: 2015 MRSC of Wash-*ington. All rights reserved. Privacy & Terms [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://mrsc.org/Home/Explore-Topics/Governance/Citizen-Participation-and-Engagement/Ef>
  11. *Martial Pasquier, Professor*. GOVERNMENT COMMUNICATION: Institut de hautes études administratives [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.dictionnaire.enar.ca/dictionnaire/docs/definitions/definitions\\_anglais/govern](http://www.dictionnaire.enar.ca/dictionnaire/docs/definitions/definitions_anglais/govern)
  12. *EU for Citizen* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.ukom.gov.si/en/communication\\_of\\_eu\\_affairs/eu\\_for\\_citizens/](http://www.ukom.gov.si/en/communication_of_eu_affairs/eu_for_citizens/)
  13. *Republic of Slovenia: Government Communication Office* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukom.gov.si/en/>
  14. *European Affairs Information Department* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.vlada.cz/en/evropske-zalezitosti/organizace-utvaru/odbor-informovani-o-ez/european-affairs-information-department-17698/>
  15. *Republic of Estonia* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://valitsus.ee/en/government-communication>
  16. *Government Communications*. British Columbia [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www2.gov.bc.ca/gov/content/governments/careers/government-communications>
  17. *2021 National Program for Government Communication* [2015 Ministry of Cabinet Affairs, All Rights Reserved] [Остання зміна: 10 вересня 2015] [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://npgc2021.ae/>
  18. *Government: image and communication* [2015 PAI — Public Administra-

tion International; Conference 2016] [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.public-admin.co.uk/programmes/government-image-and-communication-the-uk-experience/4>

19. *Law as Communication* — Bloomsbury Publishing, 23.10.2002 p. —

240 p.[Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://books.google.com.ua/books?id=m7PbBAAQBAJ&pg=PA19&lpg=PA19&dq=a+set+of+laws+about+communication&source=bl&ots=1811y94Rox&sig=Rg3fTfn0kTDRB-yEGLXmTSXNX8U>