

Функціонування і розвиток механізмів державного управління
УДК 351:005.52

Соколова Ельміра Тельманівна

*доктор філософії зі спеціальності
«Публічне управління та адміністрування»,
доцент кафедри публічного управління та права
Комунальний заклад вищої освіти
«Дніпровська академія неперервної освіти»
Дніпропетровської обласної ради»*

Sokolova Elmira

*PhD in Public Management and Administration,
Associate Professor of the Department of Public Management and Law
Communal Institution of Higher Education
"Dnipro Academy of Continuing Education"
of Dnipropetrovsk Regional Council
ORCID: 0000-0003-2430-751X*

**ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОГО
ПРОЦЕСУ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ
PROJECT APPROACH IN ORGANIZING THE COMMUNICATION
PROCESS IN PUBLIC ADMINISTRATION**

***Анотація.** Вступ. Системи управління та органи влади в багатьох країнах світу стикаються зі зростанням вимог до підвищення ефективності, результативності та якості наданих послуг. В умовах розвитку концепції нового публічного управління, а саме сприяння залучення населення до вирішення соціально-важливих завдань держави, авторами дослідження визначено необхідність огляду та аналізу таких моделей та підходів в організації комунікаційного процесу, які б створювали необхідні*

передумови для прозорого, відкритого процесу управління. Проєктний підхід є особливою інноваційною управлінською діяльністю, що спрямований на ефективне розв'язання різноманітних державних програм шляхом проєктування, тобто аналізу конкретної проблеми, пошуку шляхів вирішення та швидкого досягнення мети. Зміни у світовій економічній та суспільних системах сприяють тому, що проєктний підхід в управлінні стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності держави в цілому.

Метою статті є визначення особливостей організації комунікаційного процесу у публічному управлінні з урахуванням проєктного підходу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці дослідників у сфері публічного управління, комунікацій в публічному управлінні, проєктного менеджменту. Для вирішення завдань цього дослідження автори послуговувалися загальними та спеціальними науковими методами, зокрема системно-ситуаційним для формулювання актуальності проєктного підходу у публічному управлінні, системно-структурним – для визначення складових комунікаційної системи у публічному управлінні.

Результати. У результаті дослідження визначено актуальність організації комунікацій у публічному управлінні на засадах проєктного підходу. Головними складовими в забезпеченні проєктного підходу є сприяння посиленню командної співпраці; забезпечення середовища горизонтальних зв'язків між керівниками структурних підрозділів, відповідальних за комунікаційний процес; регулярність та систематичність у процесі висвітлення інформації; своєчасність у трансляції інформації. Сформульовані пріоритетні заходи, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей проєктного підходу, зокрема: вибір та адаптування методології проєктного менеджменту в публічному

управлінні, включаючи визначення системи звітності; систематичне навчання працівників, розроблення та впровадження цифрових інструментів для планування, реалізації, моніторингу та звітності за основними стратегічними проєктами, упровадження провідного органу або організаційного підрозділу для координації та нагляду за реалізацією комунікаційних проєктів. Здійснено візуалізацію сутності проєктного підходу у публічному управлінні на основі ментальної карти. Досліджено можливості гнучкого підходу до управління проєктами, який включає чотири послідовні кроки, серед яких: формування уявлення про комунікаційний проєкт, визначення цінностей та перспектив проєкту, імплементація проєкту та . покращення продуктивності шляхом застосування методологій Scrum, Kanban чи Six Sigma.

Перспективи. У подальшому дослідженні планується розробити модель імплементації гнучких технологій менеджменту в публічному управлінні та побудові комунікаційного процесу в умовах децентралізації для використання органами місцевої влади.

Ключові слова: публічне управління, проєкт, управління проєктами, комунікації, інноваційний менеджмент.

Summary. Introduction. Governance systems and authorities in many countries around the world are facing increasing demands to improve the efficiency, effectiveness and quality of services provided. In the context of the development of the concept of new public administration, namely, the promotion of public involvement in solving socially important tasks of the state, the authors of the study identified the need to review and analyze such models and approaches in organizing the communication process that would create the necessary prerequisites for a transparent, open management process. The project approach is a special innovative management activity aimed at effectively addressing various government programs through design, i.e., analyzing a specific problem,

finding solutions, and quickly achieving the goal. Changes in the global economic and social systems contribute to the fact that the project approach to management is becoming an important tool for increasing the competitiveness of the state as a whole. The purpose of the article is to determine the peculiarities of organizing the communication process in public administration, taking into account the project approach.

The purpose of the article is to determine the peculiarities of organizing the communication process in public administration with regard to the project approach.

Materials and methods. The study is based on the scientific works of researchers in the fields of public administration, communications in public administration, and project management. To solve the problems of this study, the authors used general and special scientific methods, in particular, system-situational to formulate the relevance of the project approach in public administration and system-structural to determine the components of the communication system in public administration.

Results. The study identified the relevance of organizing communications in public administration on the basis of a project approach. The main components of the project approach are: promoting teamwork; ensuring an environment of horizontal communication between the heads of structural units responsible for the communication process; regularity and systematic in the process of information coverage; and timeliness in the broadcast of information. Priority measures aimed at achieving the strategic goals of the project approach have been formulated, in particular: selection and adaptation of the project management methodology in public administration, including the definition of a reporting system; systematicity training of employees; development and implementation of digital tools for planning, implementing, monitoring and reporting on major strategic projects, introduction of a leading body or organizational unit to coordinate and oversee the implementation of

communication projects. The essence of the project approach in public administration is visualized based on a mental map. The possibilities of a flexible approach to project management are explored, which includes four consecutive steps, including forming an idea of a communication project, defining project values and prospects, implementing the project, and improving productivity through the use of Scrum, Kanban, or Six Sigma methodologies.

Discussion. In a further study, it is planned to develop a model for implementing flexible management technologies in public administration and building a communication process in the context of decentralization for use by local authorities.

Key words: *public administration, project, project management, communications, innovation management.*

Постановка проблеми. Системи управління та органи влади в багатьох країнах світу стикаються зі зростанням вимог до підвищення ефективності, результативності та якості наданих послуг. Діяльність публічних адміністрацій здійснюється в напрямку встановлення сталого процесу їх функціонування. Виклики, які наразі постали перед українським суспільством вимагають стратегічного підходу, чіткого визначення ролей і функцій діяльності органів влади. Для досягнення найкращих результатів процес змін повинен бути ретельно і систематично спланований та керований. Після визначення стратегічних напрямів і цілей, необхідно намагатися інтегрувати інструменти стратегічного і проєктного менеджменту. На думку авторів, процес управління проєктами, є важливим елементом нового публічного управління, особливо через реалізацію цілей розвитку держав та місцевих адміністрацій [4, с. 94–102].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовний дефінітивний аналіз поняття "комунікація", "комунікації в публічному управлінні" здійснено у роботі Г. Ярової, в результаті чого визначено особливості

інформаційно-комунікаційної взаємодії органів державної влади з громадянами на засадах збереження демократичних цінностей [13, с. 103–107]. Д. Самофалов здійснив детальний огляд закордонного досвіду у побудові комунікаційних процесів у системі публічного управління розвинутих країн, в результаті чого зазначив, що на відміну від теоретичних розробок, у формальному та практичному просторі спостерігається використання специфікацій бізнес-підходів [8]. У дослідженнях Сивак Т.В. презентовано погляд на особливості побудови стратегічних комунікацій, що ґрунтуються на таких принципах, як лідерство, достовірність, єдність зусиль, зрозумілість, масштабність, орієнтованість на результат [9, с. 41–49; 10, с. 53–67]. У роботі Сиченка В.В. здійснено аналіз чинників соціокультурного середовища, що трансформують комунікації в публічному управлінні [11, с. 24–31].

Метою статті є визначення особливостей організації комунікаційного процесу у публічному управлінні з урахуванням проєктного підходу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці дослідників у сфері публічного управління, комунікацій в публічному управлінні, проєктного менеджменту. Для вирішення завдань цього дослідження автори послуговувалися загальними та спеціальними науковими методами, зокрема системно-ситуаційним для формулювання актуальності проєктного підходу у публічному управлінні, системно-структурним – для визначення складових комунікаційної системи у публічному управлінні.

Виклад основного матеріалу. У результаті аналізу сучасних наукових підходів у проблематиці організації комунікаційного процесу здебільшого переважає думка щодо важливості забезпечення адміністративної лінійно-функціональної моделі комунікації, що спрямована на ефективний обмін інформацією у системі публічного управління [5, с. 93–98]. Проте, в умовах розвитку концепції нового

публічного управління, а саме сприяння залучення населення до вирішення соціально-важливих завдань держави, підкреслюємо необхідність огляду та аналізу таких моделей та підходів в організації комунікацій, які б створювали необхідні передумови для прозорого, відкритого процесу управління публічними комунікаціями. На різних рівнях управління - від загальнодержавного до місцевого та локального, з урахуванням необхідності зниження соціально-економічного та політичного напруження, зміцнення стійкості органів державної влади до внутрішніх та зовнішніх загроз, побудови партнерського, стратегічного діалогу в громадянському суспільстві, використання проєктного підходу в управлінні є обґрунтованим [1, с. 86–101]. Проєктний підхід є особливою інноваційною управлінською діяльністю, що спрямований на ефективне розв'язання різноманітних державних програм шляхом проєктування, тобто аналізу конкретної проблеми, пошуку шляхів вирішення та здебільшого швидкого досягнення мети [14, с. 23–37]. Прогностичний потенціал проєктного підходу дозволяє врахувати потенційні ризики та підготувати план та інструментарій реагування в умовах невизначеності. Існування численних кризових ситуацій, які можуть не узгоджуватися з загальним алгоритмом та практикой дій призводять до необхідності вчасного антикризового управління, яке передбачає розробку портфелю комунікаційних проєктів, в яких формалізовані процедури і визначені ймовірні шаблони координації. Змістом проєктного підходу передбачено формування збалансованої структури цінностей проєкту. В умовах підготовки та реалізації кожного з елементів життєвого циклу проєкту, а саме програмування, проєктування, формування команди учасників проєкту, організації та виконання робіт, моніторингу та оцінці результатів. Управління відхиленнями є необхідність розглядати кожен проєкт як унікальний продукт, при створенні якого мають бути враховані елементи технічної, поведінкової та контекстуальної інформації. Пріоритетними заходами, що спрямовані на досягнення

стратегічних цілей проєктного підходу є вибір та адаптування методології проєктного менеджменту в публічному управлінні, включаючи визначення системи звітності; систематичне навчання працівників, які залучені до проєктно-орієнтованої діяльності зокрема через організацію системи внутрішнього навчання та за допомогою аутсорсингових компаній; розроблення та впровадження цифрових інструментів для планування, реалізації, моніторингу та звітності за основними стратегічними проєктами; упровадження провідного органу або організаційного підрозділу для координації та нагляду за реалізацією комунікаційних проєктів, а також розширення його повноважень з точки зору компетенції [2, с. 14–19]. Створення середовища, в якому обрані дієві інструменти, ефективно співпрацює команда, дозволяє полегшити процес управління комунікаційною стратегією для досягнення бажаних результатів. Визначними особливостями розбудови проєктного підходу в межах побудови комунікаційного процесу є:

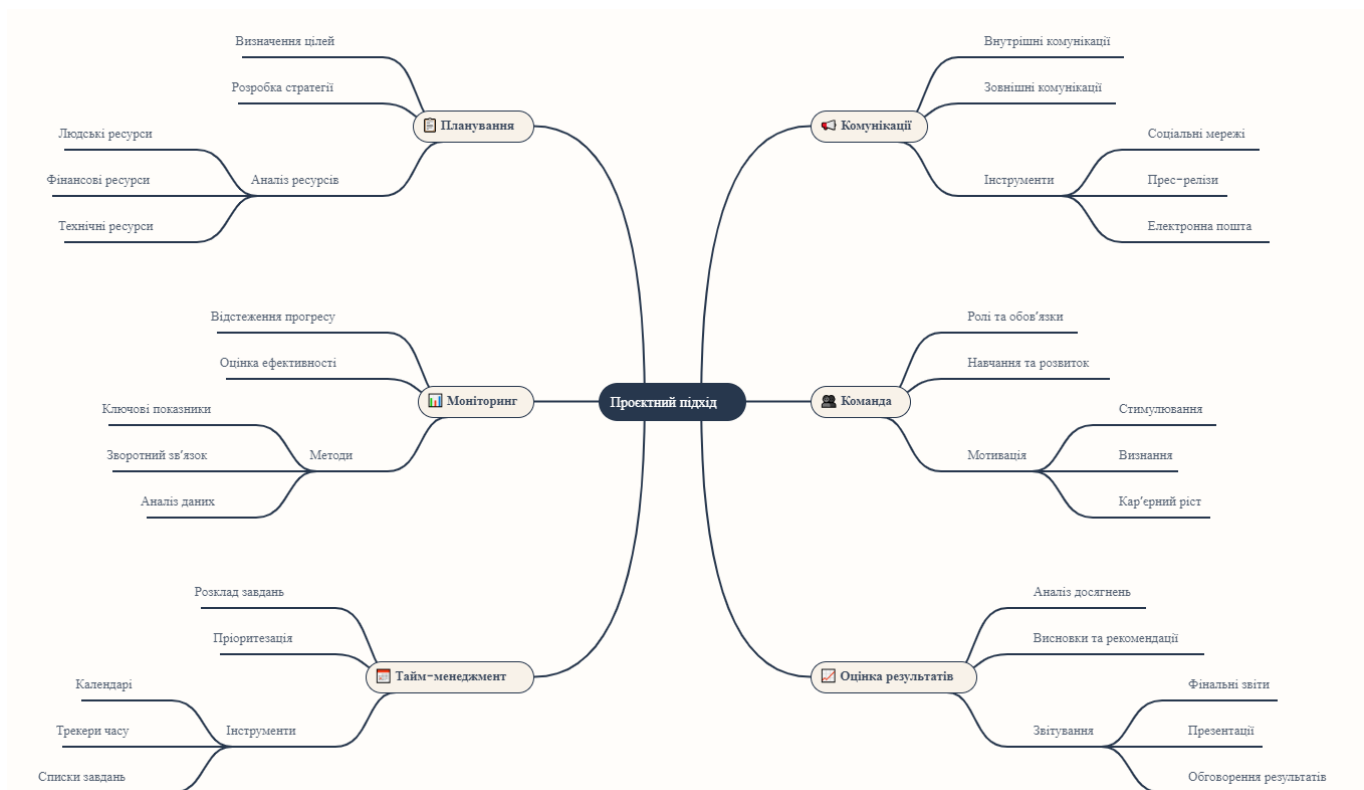
1. Посилення командної співпраці шляхом чіткої координації комунікаційних інструментів для легкого обміну ідеями, відгуками та пропозиціями.

2. Забезпечення середовища горизонтальних зв'язків між керівниками структурних підрозділів, відповідальних за комунікаційний процес для уникнення плутанини і помилок, зменшення ризику дезінформації, здійснення точної передачі інформації.

3. Регулярність та систематичність у процесі висвітлення інформації, прозорість комунікаційного процесу для подальшого залучення громадян до вирішення та реалізації суспільно важливих проблем.

4. Своєчасність у трансляції інформації дозволяє швидко ідентифікувати потенційні ризики та вирішувати проблеми, запобігаючи ескалації незначних проблем та посилюючи загальні зусилля з їх вирішення.

Зміни у світовій економічній та суспільних системах сприяють тому, що проєктний підхід в управлінні стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності держави в цілому. Стратегічні, кризові комунікації у системі державного управління також необхідно здійснювати на засадах проєктного менеджменту з урахуванням усіх життєвих фаз циклу від ініціалізації проєкту і до його завершення чи адміністративного закриття [3, с. 112–119]. Управління комунікаціями в межах проєктного менеджменту не є автоматизованим процесом, тому що кожен проєкт відрізняється і потребує різних методів управління. В залежності від масштабів комунікаційного проєкту слід врахувати кількість членів команди, кількість команд. Різноманітність комунікаційних проєктів за пріоритетністю стратегії, керівництвом, можливістю внесення змін, ролі галузевих програм, наявності територіальних підпрограм також впливають на особливості вибору методологій проєктного менеджменту [9, с. 41–49].



**Рис. 1. Ментальна карта визначення сутності проєктного підходу в організації
комунікаційного процесу у системі публічного управління**

Джерело: складено автором на основі [6; 7; 15]

У таких складних умовах автори пропонують обирати гнучкі технології управління проєктами, так як вони дозволяють вчасно реагувати у незворотних ситуаціях, пристосувати проєкт до потенційних наслідків невизначених обставин. Відтак, усі гнучкі технології управління мають дві спільні риси, а саме врахування динамічності комунікаційного контексту та готовність до змін [12, с. 24–31]. З чого можна зробити висновок щодо здатності адаптуватися до контексту проєкту та динаміки середовища. Гнучкий підхід управління проєктами включає чотири послідовні кроки. Метою першого кроку є формування уявлення про комунікаційний проєкт. На другому кроці пропонується визначитися з цінностями та перспективами проєкту, налагодженню співпраці у команді. Третій крок імплементації проєкту пов'язаний з використанням сучасних комунікаційних інструментів та технологій, моніторингом функціонування, залучення зацікавлених сторін, встановлення пріоритетності виконання завдань. Четвертий крок спрямований на покращення продуктивності шляхом застосування методологій Scrum, Kanban. На цьому етапі відбувається інтерактивне прийняття рішень, тісне залучення зацікавлених сторін, відкритість в обміні інформацією між різними групами, планування на випадок надзвичайних ситуацій, визначення можливості та подолання загроз, візуалізація планування та прогресування проєкту, можливість самокерування всієї команди проєкту, стандартизація процесу та дизайну, можливі альтернативи. Одним з нових напрямів гнучких технологій управління є методологія «Шість сигм», який заснований на прийнятті рішень на основі конкретних даних. Ключовою частиною цієї техніки є використання алгоритмічного методу, відомого як DMAIC, скорочено від Define (визначення), Measure (вимірювання), Analyze (аналіз), Improve (удосконалення), Control (контроль, оцінка), який допомагає систематично усувати помилки. «Шість сигм» наразі це єдина задокументована методологія вирішення проблем.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження сформульовано актуальність організації комунікацій у публічному управлінні на засадах проєктного підходу. Головними складовими якого є сприяння посиленню командної співпраці, утворення середовища горизонтальних зв'язків між керівниками структурних підрозділів, відповідальних за комунікаційний процес; регулярність та систематичність у процесі висвітлення інформації; своєчасність у трансляції інформації. Особливості та принципи вибору методологій проєктного менеджменту є важливим аспектом у реалізації комунікаційних проєктів. Визначені можливості гнучкого підходу до управління проєктами, що включає чотири послідовні кроки. У подальшому дослідженні планується розробити модель імплементації гнучких технологій менеджменту в публічному управлінні та побудові комунікаційного процесу в умовах децентралізації для використання органами місцевої влади.

Література

1. Богуцький С. Сутність та структура проєкту як ключового об'єкта проєктного менеджменту в публічному управлінні: теоретичні засади. *Науковий вісник: державне управління*. 2023. № 1(13). С. 86–101.
2. Грабовенко Н., Зикун Н. Особливості стратегічних комунікацій в епоху цифровізації та розвиток нових медіаінструментів у публічному управлінні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 1. С. 14–19. doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-1-2>
3. Гринчак Н.А., Синяков А.В. Цифрові комунікації в публічному управлінні: сутність, роль та вимоги до формування. *Статистика України*. 2023. № 3–4. С. 112–119. doi: [10.31767/su.3-4\(102-103\)2023.03-04.09](https://doi.org/10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.09).
4. Дрешпак В.М., Бабаченко Н.В. Комунікативна діяльність служб зі зв'язків з громадськістю органів місцевого самоврядування міст республіки

Польща. *Держава та регіони. Серія : Соціальні комунікації*. 2018. № 3. С. 94–102.

5. Майстренко К.М. Комунікації в діяльності органів державної влади. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 93–98. doi: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-13).

6. Михайлова О. Г. Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 5. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-03>.

7. Рачинська О.А. Сучасні підходи в організації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 2. С. 1–8.

8. Самофалов Д.О. Моделі комунікативної діяльності в публічному адмініструванні громадського здоров'я: зарубіжний та український підходи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 9. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.9.52>.

9. Сивак Т.В. Принципи стратегічних комунікацій у публічному управлінні. *Державне управління: теорія та практика*. 2019. № 1. С. 41–49.

10. Сивак Т.В. Реалізація стратегічних комунікацій у публічному управлінні на засадах проектного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 3(79). С. 53–67.

11. Сиченко В.В., Рибкіна С.О., Соколова Е.Т. Трансформації публічних комунікацій в умовах розвитку соціокультурного середовища. *Державне будівництво*. 2024. № 1(35). С. 258–268.

12. Соколова Е.Т., Підлепян Н.В. Удосконалення механізмів управління суспільними системами в умовах глобалізації. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 24–31. doi: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-4>.

13. Ярова Г. Д. Генезис наукових поглядів на комунікації у публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 103–107. doi: 10.32702/2306-6814-2021.11.103.

14. Gavkalova N., Hryshyna V., Kumar J. P. Analysis of the use of information and communication technologies in public administration. *Public Administration and Law*. 2022. № 2. С. 23–37. doi: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-2-23>.

15. Wang Lan, Schütz Christoph, Dahai Cai. Choosing Response Strategies in Social Media Crisis Communication: An Evolutionary Game Theory Perspective. *Information & Management*. 2021. № 58. doi: <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103371>.

References

1. Bohutskyi S. Sutnist ta struktura proiektu yak kliuchovoho obiekta proiektного menedzhmentu v publichnomu upravlinni: teoretychni zasady. *Naukovyi visnyk: derzhavne upravlinnia*. 2023. Vyp. 1(13). S. 86–101 [in Ukrainian].

2. Hrabovenko N., Zykun N. Osoblyvosti stratehichnykh komunikatsii v epokhu tsyfrovizatsii ta rozvytok novykh mediainstrumentiv u publichnomu upravlinni. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*. 2023. Vyp. 1. S. 14–19 [in Ukrainian].

3. Hrynychak N.A., Syniakov A.V. Tsyfrovi komunikatsii v publichnomu upravlinni: sutnist, rol ta vymohy do formuvannia. *Statystyka Ukrainy*. 2023. Vyp. 3–4. S. 112–119 [in Ukrainian].

4. Dreshpak V.M., Babachenko N.V. Komunikatyvna diialnist sluzhby zi zviazkiv z hromadskistiu orhaniv mistseвого samovriaduvannia mist respubliky Polshcha. *Derzhava ta rehiony. Seriya : Sotsialni komunikatsii*. 2018. Vyp. 3. S. 94–102 [in Ukrainian].

5. Maistrenko K.M. *Komunikatsii v diialnosti orhaiv derzhavnoi vlady. Publichne uriaduvannia*. 2022. Vyp. 1 (29). S. 93–98.
6. Mykhailova O. H. *Suchasni stratehii komunikatsii u publichnomu upravlinni ta administruvanni v umovakh nevyznachenosti. Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*. 2022. Vyp. 5. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-03>; URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2022-5-02-03> [in Ukrainian].
7. Rachynska O.A. *Suchasni pidkhody v orhanizatsii komunikatyvnoi vzaiemodii u sferi publichnoho upravlinnia. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2019. Vyp. 2. S. 1–8. [in Ukrainian].
8. Samofalov D.O. *Modeli komunikatyvnoi diialnosti v publichnomu administruvanni hromadskoho zdorovia: zarubizhnyi ta ukraïnskyi pidkhody. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2020. Vyp. 9. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.9.52> [in Ukrainian].
9. Syvak T.V. *Pryntsypy stratehichnykh komunikatsii u publichnomu upravlinni. Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. 2019. Vyp.1. S. 41–49. [in Ukrainian].
10. Syvak T.V. *Realizatsiia stratehichnykh komunikatsii u publichnomu upravlinni na zasadakh proektnoho pidkhodu. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. 2019. Vyp. 3(79). S. 53–67 [in Ukrainian].
11. Sychenko V.V., Rybkina S.O., Sokolova E.T. *Transformatsii publichnykh komunikatsii v umovakh rozvytku sotsiokulturnoho seredovyscha. Derzhavne budivnytstvo*. 2024. Vyp.1(35). S. 258–268 [in Ukrainian].
12. Sokolova E.T., Pidlepian N. V. *Udoskonalennia mekhanizmiv upravlinnia suspilnymy systemamy v umovakh hlobalizatsii. Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. 2024. Vyp. 1(1). S. 24–31 [in Ukrainian].

13. Yarova H. Genesis of scientific views on communication in public administration. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2021. Vyp. 11. S. 103–107. doi: 10.32702/2306-6814.2021.11.103 [in Ukrainian].

14. Gavkalova N., Hryshyna V., Kumar J. P. Analysis of the use of information and communication technologies in public administration. *Public Administration and Law*. 2022. Vyp. 2. S. 23–37. doi: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-2-23>.

15. Wang Lan, Schütz Christoph, Dahai, Cai. Choosing Response Strategies in Social Media Crisis Communication: An Evolutionary Game Theory Perspective. *Information & Management*. 2021. Vyp. 58. doi: <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103371>.