

**О. Б. Кононенко**

аспірант кафедри управління освітою  
Національної академії державного управління при Президентіві України,  
начальник відділу планування, зв'язків з громадськістю та доступу до публічної  
інформації управління з питань інформаційної політики та комунікацій  
Міністерства освіти і науки України

## **КОМУНІКАЦІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНІХ РЕФОРМ**

*У статті розглянуто європейський і світовий досвід формування та розвитку системи комунікації. Виявлено та проаналізовано досягнення і ключові проблемні аспекти комунікації у сфері освіти. На основі проведеного аналізу запропоновано заходи, що сприятимуть формуванню в Україні системи комунікації як інструменту успішної реалізації освітніх реформ.*

**Ключові слова:** громадськість, комунікація, комунікаційна стратегія, інформація, інститути громадянського суспільства, управлінське рішення.

**Постановка проблеми.** Донедавна основною функцією прес-служби, підрозділів, відповідальних за взаємодію із засобами масової інформації центральних органів виконавчої влади, була інформаційна, яка зводилася до написання прес-релізів, підготовки та розміщення інформації про проведені заходи, підготовки відповідей на інформаційні запити. Комунікаційна система більшості органів публічної влади на сьогодні набуває більш широкого значення проактивної взаємодії, що передбачає зворотну реакцію на отриману інформацію.

**Актуальність теми.** В умовах реформування галузі освіти важливим є успішне проведення заходів з реформування комунікаційної системи не лише на центральному, а й на місцевому рівнях. Ніякі позитивні зміни не призведуть до бажаного результату без участі та підтримки усіх учасників процесу реформування, важливою ланкою якого є громадськість.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій з цієї проблеми** свідчить про наявність великої кількості праць, присвячених вивченню механізмів формування та розвитку системи комунікації.

Поняття «комунікація» описано різними науковцями на основі різноманітних підходів, але переважно розглядається

як взаємодія з метою накопичення та передачі соціального досвіду. Найпоширенішим є визначення терміну «комунікація» як процесу обміну інформацією між двома або більше особами. Поняття «комунікація» було введено в обіг з другої половини ХХ століття, коли людство все більше почало відчувати вплив такого соціального явища, як «інформаційний вибух», результатом якого й стали нові форми та види комунікації [1].

Українська дослідниця Т. Лук'янець стверджує, що на практиці застосовуються різноманітні моделі комунікацій, опрацьовані відомими вченими Г. Лассуелом, К. Шенноном, В. Вевером, Р. Якобсоном, Т. Ньюкомом, Ю. Лотманом, Ф. де Соссюром, Ч. Пірсом, К. Барнлундою, Г. Малецькі, Ф. Денисом, С. Бейкером, а сучасна теорія комунікацій створила та ускладнила існуючі раніше моделі, переходячи від лінійних моделей до нелінійних, а від них – до об'єктивних (спіральных, мозаїчних тощо), але в кожній із них людина є водночас і суб'єктом, і об'єктом комунікацій [2].

Аналіз публікацій засвідчує, що в сучасній науці сформувалося декілька основних підходів до розуміння сутності комунікації. Прихильники кожного з напрямів відстоюють свої позиції та зосереджуються на дослідженні комунікацій саме через власне бачення цього процесу. Однак най-

більшого схвалення отримало трактування поняття, подане українським ученим у галузі соціальних і масових комунікацій професором В. Різуном, який вважає, що «під соціальними комунікаціями необхідно розуміти таку систему суспільної взаємодії, яка включає визначені шляхи, способи, засоби, принципи встановлення і підтримання контактів на основі професійно-технологічної діяльності, що спрямована на розробку, провадження, організацію, удосконалення, модернізацію відносин у суспільстві, які складаються між різними соціальними інститутами, де, з одного боку, у ролі ініціаторів спілкування найчастіше виступають соціально-комунікаційні інститути, служби, а з іншого – організовані спільноти (соціум, соціальні групи) як повноправні учасники соціальної взаємодії» [3].

Багато вчених досліджували поняття та процеси комунікації, однак залишаються недостатньо розробленими питання комунікації з громадськістю в освітній сфері. Особливої актуальності набуває ця тема як інструмент успішної реалізації освітніх реформ у зв'язку з прийняттям нового рамкового Закону України «Про освіту», який Верховна Рада України ухвалила 5 вересня 2017 року.

**Виклад основного матеріалу.** У країнах з розвиненою демократією паралельно з комунікативними підрозділами окремих органів влади створено єдині установи (структури) на центральному рівні, відповідальні за реалізацію та координування комунікативної політики уряду. Зокрема, в країнах ЄС такі урядові інституції функціонують або як окремі органи державної влади, або як великі підрозділи в структурах секретаріатів (апаратів) урядів: Федеральне бюро преси та інформації (Німеччина), Центральна урядова служба комунікацій (Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії), Державна інформаційна служба (Королівство Нідерланди), Генеральний директорат з питань комунікацій (Королівство Іспанія), Інформаційний центр уряду (Республіка Польща) [4].

На сьогодні в країнах ЄС спостерігається нова хвиля уваги до розвитку комунікації держави з громадськістю. Перша хвиля

була у 2007-2008 роках, нинішня бере початок з 2014 року. У жовтні 2015 року в місті Брюсселі (Королівство Бельгія) проводилася VI Європейська конференція з питань суспільної комунікації за участі 900 європейських фахівців і понад 500 інформаційних центрів, які вели пряму трансляцію. На обговорення були винесені такі питання: прозорість – зобов'язання чи можливість; як політиці відповісти на вимоги громадськості; наука чи здоровий глузд; зв'язок управління та освіти; оцінювання комунікацій в ЄС; нові тенденції в урядових кампаніях тощо [5].

Розглянемо запровадження та становлення комунікації органів державної влади України на прикладі Міністерства освіти і науки України (далі – МОН).

Основною функцією структурного підрозділу, відповідального за реалізацію інформаційної політики МОН, була підготовка матеріалів з метою інформування громадськості про діяльність Міністерства та роз'яснення ухвалених ним рішень, забезпечення оприлюднення в засобах масової інформації та на офіційному веб-сайті МОН інформаційних матеріалів, підготовлених структурними підрозділами центрального апарату МОН та місцевими органами виконавчої влади (новини регіональних органів управління освітою).

Після Революції Гідності (листопад 2013 року – лютий 2014 року) та становлення України на шлях європейської інтеграції розпочалися процеси реформування освіти і науки в державі. Прийняття нових законів «Про вищу освіту» (липень 2014 року), «Про наукову і науково-технічну діяльність» (листопад 2015 року) разом з процесами імплементації стали підґрунтям реформування системи освіти. Стрімкі зміни, важливі стратегічні й тактичні рішення потребували нових підходів в інформаційній політиці.

На запит МОН у межах проекту з підтримки реформ у сфері освіти було створено Комунікаційну стратегію Міністерства освіти і науки України на 2017-2020 роки (далі – Комунікаційна стратегія), проект якої представлено колегії Міністерства освіти і науки України та схвалено на засіданні колегії у травні 2017 року. Зазначену комунікаційну стратегію було розроблено

Громадською організацією «Комунікації для змін», яка має досвід у побудові комунікаційних стратегій для Уряду та міністерств України в 2014-2016 роках.

Метою створення Комунікаційної стратегії є:

- реформування інформаційно-роз'яснювальної роботи, яку традиційно провадило МОН, перетворивши її в комунікаційну, яка забезпечить прозорість діяльності МОН; участь зацікавлених причетних сторін (стейкхолдерів), цільових груп освітньої та наукової сфер і громадськості у виробленні управлінських рішень; створення механізмів двостороннього обміну інформацією; врахування громадської та експертної думки;

- підвищення рівня довіри громадян до дій МОН та підтримка реформ;

- формування розуміння суспільством реформ у сфері освіти і науки та забезпечення їх впровадження у найкоротші терміни [6].

Для успішної реалізації Комунікаційної стратегії необхідно виконати такі основні завдання: створити основу для комунікації реформ за стратегічними напрямками діяльності МОН, перейти від реактивних до планових проактивних упереджувачих комунікацій. Для цього необхідно:

- визначити короткострокові, середньострокові та довгострокові комунікаційні пріоритети МОН;

- визначити найбільш ефективні способи та інструменти донесення суті реформ та побудувати зворотній зв'язок з усіма стейкхолдерами освіти і науки;

- донести Комунікаційну стратегію до працівників апарату МОН, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери його управління;

- навчити підрозділ МОН, відповідальний за комунікацію, працювати відповідно до пріоритетів стратегії та вибудувати нові стандарти комунікації всередині МОН [6].

У доповідній записці колегиї представлено детальну методику дослідження. Зокрема, зазначається, що у процесі створення Комунікаційної стратегії було проаналізовано Аудит комунікативних ресурсів та спроможності МОН і 8 підпорядкованих відомств (22 лютого – 3 березня 2017 року), аудит стану комунікативних

ресурсів міністерств та відомств уряду України (проведено CRG у 2015-2016 роках), медіа-моніторинг за 2016 рік (проаналізовано 165 ресурсів: ТБ-канали, радіостанції, друковані ЗМІ, інтернет), дані TNS/MMI (споживання ЗМІ) та GFK (рекламна активність на телебаченні); Моніторинг уа-нету (проаналізовано 196 Інтернет-ресурсів, які регулярно пишуть на освітню тематику); дослідження громадської думки щодо реформ МОН: загальнонаціональне соціологічне опитування «Освіта в Україні», Фонд «Демократичні ініціативи імені І. Кучеріва» разом з «Юкрейніан соціолоджи сервіс» (грудень 2016 року); «Громадська підтримка освітніх реформ», Інститут соціальної та політичної психології Національної академії педагогічних наук України (2016 рік); «Середня освіта в Україні: думка вчителів та батьків» – національне опитування від Фонду «Демократичні ініціативи» разом з «Юкрейніан соціолоджи сервіс» (2015 рік) [6].

Проведений ситуаційний аналіз (EPISTOLA, SWOT) дозволив зробити такі висновки:

- позитивні: оперативна інформаційна активність МОН є високою в межах роботи прес-служби; залучені групи (педагогічні працівники та освітні управлінці) в цілому добре поінформовані про реформу освіти; частина проектів вже запущена у 2017 році та підтримується комунікаційно;

- негативні: рівень довіри до МОН нижчий, ніж до системи освіти в цілому; відсутні рекламні та комунікаційні кампанії МОН (на відміну від інших міністерств); візуальний образ МОН застарілий, не відповідає мінімальним стандартам сучасної організації; громадяни в цілому недостатньо поінформовані про те, що відбувається в МОН, погано розрізняють функції та відповідальність різних органів системи освіти, не розуміють логіки дій МОН у багатьох випадках; у суспільстві відсутній системний запит на реформу освіти, відповідно – не сформований стійкий фундамент для суспільної підтримки реформ [6].

У результаті проведеної роботи були сформульовані такі завдання Комунікаційної стратегії:

- 1) підвищити усвідомлення ролі освіти в суспільстві, сформулювати запит на реформу

серед усіх цільових груп, запропонувати суспільству місію української освіти;

2) реформувати образ МОН відповідно до цієї мети та спланувати перші кроки для руху до фінальної мети на період 2017-2020 років за пріоритетами МОН, визначеними середньостроковим планом пріоритетних дій Уряду до 2020 року та планом пріоритетних дій Уряду на 2017 рік [7];

3) визначити ресурс, необхідний для реалізації стратегії [6];

У ході дослідження проаналізовано аналітичні доповіді, підготовлені Національним інститутом стратегічних досліджень до послань Президента України до Верховної Ради України протягом 2014-2017 років.

Зокрема, в аналітичній доповіді 2014 року зазначалося, що цей рік став надзвичайно важким для забезпечення інформаційної безпеки України, коли держава зіткнулася з використанням проти неї протягом багатьох років створеної у Росії пропагандистської системи, що діє одночасно на всіх напрямках (українському, російському, міжнародному) з використанням всіх різновидів засобів масової комунікації, що за всіма ознаками можна назвати інформаційною війною. [8]

Аналітична доповідь до щорічного послання Президента України до Верховної Ради України 2015 року містить досить ґрунтовний аналіз проблем в освітній галузі у зв'язку з російською агресією та веденням воєнних дій на сході країни. Зокрема, в доповіді зазначається, що навчальні заклади, які залишилися на підконтрольних бойовикам територіях, «не здатні налагодити навчальний процес та забезпечити реалізацію громадян України на здобуття освіти, у т. ч. і через свій маргінальний статус внаслідок невизнання їхніх атестатів і дипломів поза межами самопроголошених територіальних утворень. Таким чином, тисячі молодих людей фактично втрачають можливість здобуття освіти і налагодження повноцінного життя в майбутньому» [9].

МОН і місцевими органами управління освітою було організовано заходи, що надали можливість українським школярам з окупованих районів Донбасу та автоном-

ної Республіки Крим завершити навчання у загальноосвітніх навчальних закладах підконтрольної території, пройти зовнішнє незалежне оцінювання. Це стало можливим завдяки комунікаційним процесам та використанню освітніх дистанційних технологій.

«При цьому також потрібно зважати на загальний інформаційно-культурний контекст, для формування якого необхідна належна робота регіональних засобів масової комунікації, особливо електронних, потужності яких потрібно широко використовувати у навчальному процесі, ідеологічно-виховній та просвітницькій роботі» [9].

В аналітичній доповіді 2015 року освітній розділ має назву «Реформування української освіти – чинник людського розвитку та засіб протистояння гуманітарній агресії». У ньому йдеться про те, що «освіта є одним з головних чинників зростання якості людського капіталу, генератором нових ідей, запорукою динамічного розвитку економіки і суспільства в цілому». [9] Для виконання цих стратегічних завдань необхідне оновлення української освіти з урахуванням сучасних світових тенденцій розвитку освіти в широкому соціально-економічному контексті. Важливим завданням є «поєднання освіти з наукою та виробництвом з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях... Світова економічна система кінця ХХ – початку ХХІ століть характеризується новою парадигмою економічного розвитку на основі значного зменшення ролі матеріально-ресурсних компонентів суспільного виробництва і підвищення його інтелектуального складника. Питома вага людського капіталу становить до 80 % у національному багатстві розвинених країн, приріст якого визначається сьогодні передусім умовами, створеними для розкриття людського потенціалу. Однією з найважливіших умов такого розкриття, беззаперечно, є освіта» [9].

Для забезпечення ефективної реалізації реформування освіти на усіх рівнях у нинішніх складних умовах необхідно вирішити дуже важливе завдання, яке по-

лягає у «формуванні та зміцненні цілісного наукового світогляду, пізнавальної, культурної, технологічної, комунікативної і соціальної компетенції особистості... Важливим з цього погляду є розвиток в Україні медіаосвіти, покликаної формувати навички критичного сприйняття інформації в Інтернеті і традиційних ЗМІ, аналізу медійних повідомлень, оцінювання їх достовірності та об'єктивності» [9].

Головними здобутками в освітній сфері, про які згадано в аналітичній доповіді 2016 року, є розроблення проекту нового Закону України «Про освіту», завершення роботи над законопроектом «Про професійну освіту», активну імплементацію Закону України «Про вищу освіту», затвердження та впровадження Концепції національно-патріотичного виховання дітей та молоді, створення 19,5 тис. нових місць у дошкільних навчальних закладах, внесення змін до Податкового кодексу з метою створення сприятливих умов для діяльності приватних ДНЗ, затвердження нормативної бази для впровадження інклюзивної освіти. Окрім цього, розроблено та затверджено 78 державних стандартів професійно-технічної освіти з конкретних робітничих професій; затверджено порядок створення Науково-методичної ради та науково-методичних комісій на конкурсних засадах, створюються умови для переміщених 16 вищих навчальних закладів із зони антитерористичної операції та 10 наукових установ тощо [10].

Однак слід констатувати, що освітня реформа досі не стала важливим пріоритетом у суспільній свідомості українців. Тому серед пріоритетів політики реформ в освітній сфері визначено необхідність посилення комунікації між усіма зацікавленими суб'єктами освітньої реформи (навчальні заклади, роботодавці, студенти та їхні батьки тощо) для забезпечення суспільної підтримки реформи як серед населення, так і в професійному освітньому середовищі. Це запобігатиме ухваленню та реалізації недостатньо обґрунтованих і поспішних рішень, що можуть загрожувати руйнуванням освітньої системи, зниженням доступності та якості освіти [10].

В аналітичній доповіді «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в

2017 році» один з розділів присвячено інформаційній політиці «Забезпечення державного управління якісною інформацією», де визнається факт відсутності надійної інформації та недостатній рівень комунікації між владою і громадськістю. Серед заходів з вирішення проблеми є необхідність розроблення схеми інформаційних потоків між державними органами та органами місцевого самоврядування.

У XXI столітті зростає значення якості людського капіталу та рівня освіти громадян для забезпечення обороноздатності й конкурентоспроможності держави. Освіта, наука та пов'язані з ними технології дедалі більше стають основами зростання продуктивності праці. Інвестиції приносять значно вищі результати за наявності в галузях висококваліфікованих працівників і сучасної технологічної бази. Четверта промислова революція засвідчує справедливість перевіреної історією істини: суверенітет держави та її міжнародний авторитет неможливі без розвинутих освіти й науки [11].

Згідно з даними Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum, яким щорічно визначається Індекс розвитку людського капіталу (ІРЛ), у 2016 році Україна посіла 26 місце серед 130 країн світу, за рік піднявшись у рейтингу на 5 пунктів, Високий показник ІРЛ України пов'язаний з високими показниками параметрів освітньої сфери, зокрема рівень здобуття освіти (в Україні 100 % населення здобуває початкову освіту, а за рівнем здобуття середньої освіти наша держава перебуває в першій десятці). Водночас за Індексом глобальної конкурентоспроможності у 2016–2017 роках (The Global Competitiveness Index) Україна перемістилась із 79 місця на 85 серед 138 країн світу, втративши за рік 6 позицій. Українцям невтішним є також ключовий для економічного розвитку держави показник внутрішнього валового продукту (ВВП) на душу населення (визначається Міжнародним валютним фондом), за яким Україна в 2016 році посіла 138 місце серед 189 країн, перебуваючи в групі найбідніших країн [11].

Зазначені рейтингові показники свідчать про великий розрив між високими

показниками розвитку людського капіталу та рівнем його реалізованості в економічній діяльності, але водночас вказують на те, що людський капітал і система освіти як ключові чинники його збереження й розвитку становлять головний ресурс майбутнього успіху України [11].

Важливим у цьому контексті є усвідомлення суспільством важливості проведення економічно та соціально обґрунтованих освітніх реформ, успіх яких залежить від розуміння й підтримки освітян та широкої громадськості. Для ефективного реформування освітньої галузі країни мають задіяти не лише інформаційні, а й, передусім, комунікативні інструменти та засоби.

Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» (січень 2015 року) передбачає реалізацію 62 реформ та програм розвитку держави, серед яких реформа освіти. Особлива роль відведена громадськості: «Відповідальність громадянського суспільства – контролювати владу, жити відповідно до принципів гідності та неухильно додержуватися Конституції України та законів України» [12].

Наведемо приклади запровадження комунікаційної політики на місцевому рівні. Київська міська влада працює над тим, щоб перевести значну частину комунікативних процесів в електронний формат. У столиці вже функціонують такі проекти, як Smart City, електронний бюджет, електронні петиції (новий сервіс для громадян, який дає можливість донести свої ініціативи до Київської міської ради), електронна черга до дошкільних навчальних закладів, система SMS та електронної пошти для інформування киян про екстрені та надзвичайні ситуації в місті, несприятливі погодні умови, зміну режиму роботи загальноосвітніх і дошкільних навчальних закладів, вільний Wi-Fi у метро тощо [5].

Завдяки спрямованій діяльності Сумської міської ради з громадою мешканці цього обласного центру добре поінформовані про діяльність органів місцевого самоврядування, мають доступ до будь-якої публічної інформації, проектів рішень, документів, що готуються до розгляду та ухвалюються виконкомом і міською радою. Це допомагає Сумам стабільно входити до п'ятірки міст України з найвищим

індексом публічності. Разом з тим, постійно виникає чимало гострих питань, вирішення яких в ультимативній формі перманентно переносяться в сесійні зали, а мали б вирішуватися раніше – під час попередніх слухань, обговорень, консультацій з громадськістю [5].

Ключовою проблемою є несформованість комунікативних підрозділів органів державної влади як єдиної системи, що яскраво засвідчила розв'язана проти України інформаційна війна. [13] Роз'єднані підрозділи, які не мають чіткого нормативно-правового визначення, неспроможні впроваджувати цілісну комунікативну політику. Це зумовлено суттєвою різницею їх функціональних обов'язків. Лише інституційне впорядкування й належне координування уможливить адекватне та несуперечливе представлення дій влади населенню і забезпечить систематичний зворотний зв'язок. Отже, на часі створення єдиної системи комунікативних підрозділів органів державної влади.

#### **Висновки і перспективи подальших досліджень.**

В Україні є багато цікавих наукових напрацювань з теорії державного та державно-громадського управління, але мало досліджень, що стосуються зміни структури та функціональних підходів до комунікативної діяльності. Внаслідок проведеного аналізу, висвітленого у цій статті, виявлено певні недоліки і проблеми.

Незважаючи на те що відповідні норми законодавства забезпечують відкритість, прозорість діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, участь громадян у розробленні та реалізації державної політики, їх практична реалізація характеризується низьким рівнем.

Доволі низьким є ступінь впливу громадськості на формування місцевої та державної політики, невнормованим є статус громадської думки, яка сьогодні фактично функціонує як політичний інститут, не систематизовано процеси дослідження громадської думки.

Законодавством чітко не визначено поняття «комунікації», «державна комунікативна політика», «прозорість», недостатня внутрішня комунікація між

структурними підрозділами та між владними структурами.

Серед проблем функціонування комунікативних підрозділів органів державної влади варто зазначити такі:

- відсутність відповідної освіти у більшості фахівців з комунікацій;

- відсутність адекватного статусу, що забезпечує безпосередні контакти з керівництвом органів державної влади та надає можливість бути учасником процесу вироблення рішень;

- відсутність повноважень щодо забезпечення внутрішньоорганізаційних комунікацій та контролю за офіційними інформаційними потоками, що поширюються іншими структурними одиницями органу влади в частині їх відповідності визначеній позиції органу;

- несформованість цілісної системи критеріїв оцінки ефективності та результативності комунікативної діяльності підрозділу й використання переважно кількісних показників;

- відсутність відповідальності за неналежне комунікативне забезпечення.

Запровадження європейської моделі суспільних відносин потребує невідкладної зміни системи державного управління у сфері освіти. Таким чином необхідно забезпечити:

- перехід від політики інформування до публічної комунікації;

- реалізацію комунікації органів державної влади на належних теоретико-методологічних засадах: чіткості понятійно-категоріального апарату (створення сучасного глосарію), виробленні відповідної методології та критеріїв оцінки ефективності;

- надання належного статусу структурним підрозділам, відповідальним за комунікацію в органах публічного управління;

- розроблення комунікативної стратегії та комунікативних планів на всіх рівнях;

- створення нормативно-правового регулювання комунікацій влади та громадськості на рівні законів і підзаконних актів, якими мають бути передбачені обов'язок органів влади здійснювати комунікацію та відповідальність органів влади за неналежний рівень комунікації;

- запровадження системи підготовки та безперервної перепідготовки фахівців, які виконують комунікативну функцію в органах влади, органах місцевого самоврядування.

Підсумовуючи, зазначимо, що важливою умовою створення ефективної системи публічних комунікацій в Україні є розроблення та впровадження дієвих механізмів міжвідомчої координації комунікативної діяльності органів виконавчої влади, інституційне забезпечення та нормативно-правове врегулювання цього процесу. Водночас, сфера публічних комунікацій потребує системного реформування: структурно-організаційного, кадрового, функціонального та методичного вдосконалення й стандартизації, адаптації до кращих зарубіжних практик і законодавства, використання новітніх інноваційних технологій, забезпечення достатніми фінансовими та матеріально-технічними ресурсами, створення єдиної системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців.

Науковці та громадськість приходять до спільної думки, що комунікативну функцію має бути переведено з допоміжної (дорадчої) в основну (виконавчу). Важливу роль мають відігравати планування та управління інформаційним процесом. Професійні державні комунікатори мають брати безпосередню участь в обговоренні та ухваленні управлінських рішень.

На сьогодні владі вже недостатньо бути відкритими для комунікацій. Упровадження державної комунікативної політики, розповсюдження та належне сприйняття офіційної інформації, якісне та раціональне її використання можливі через розвиток правових механізмів активного залучення інститутів громадянського суспільства до процесів підготовки управлінських рішень.

### Список використаної літератури:

1. Фінагіна О. В. Розвиток інформаційних систем в інформаційному суспільстві / О. В. Фінагіна, К. В. Харіна // Економічний простір. — 2008. — № 17. — С. 109–116.
2. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика: навч. посіб. / Т. І. Лук'янець. — 2-е вид., перероб. та доп. — К. : КНЕУ, 2004. — С. 14.

3. Різун В. В. Начерки до методології досліджень соціальних комунікацій / В. В. Різун // Світ соціальних комунікацій. – 2011. – Т. 1. – С. 7.
4. Баровська А. В. Інституційне забезпечення державної комунікативної політики: досвід країн Європи: аналіт. доп. – К. : НІСД, 2014. – 72 с.
5. Запровадження комунікації органів державної влади: виклики та завдання. Збірник матеріалів науково-практичної конференції. упоряд. Баровська А. В. – К. : Фенікс, 2016. – 192 с.
6. Рішення колегії Міністерства освіти і науки України від 26.05.2017 протокол № 4/1-15 «Про Комунікаційну стратегію Міністерства освіти і науки України на 2017-2020 роки». Електронний ресурс. Режим доступу: [http://mon.gov.ua/about/kolegiya-ministerstva/rishennya-kolegiyi-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini-\(2017-rik\).html](http://mon.gov.ua/about/kolegiya-ministerstva/rishennya-kolegiyi-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini-(2017-rik).html).
7. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 квітня 2017 р. № 275-р «Про затвердження середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року та плану пріоритетних дій Уряду на 2017 рік». Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/275-2017-%D1%80>
8. Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень до позачергового послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України у сфері національної безпеки» 2014 року. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1673/>
9. Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень до щорічного послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році». Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1855/>
10. Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень до позачергового послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році». Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/2316/>
11. Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень до позачергового послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році». Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/2684/>
12. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
13. Баровська А. В. Комунікація влади та громадськості: інституційний аспект: аналіт. зап. – К. : НІСД, 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/293/>

### **Кононенко О. Б. Коммуникация с общественностью как инструмент успешной реализации образовательных реформ**

*В статье рассмотрены европейский и мировой опыт формирования и развития системы коммуникации. Выявлены и проанализированы достижения и ключевые проблемные аспекты коммуникации в сфере образования. На основе проведенного анализа предложены меры, способствующие формированию в Украине системы коммуникации как инструмента успешной реализации образовательных реформ.*

**Ключевые слова:** общественность, коммуникация, коммуникационная стратегия, информация, институты гражданского общества, управленческое решение.

### **Kononenko O. Community communication as an instrument for successful realization of educational reforms**

*The article deals with the European and world experience in the formation and development of the communication system. The achievements and key problem aspects of communication in the field of education were identified and analyzed. On the basis of the conducted analysis, a set of measures is proposed that will facilitate the formation of a communication system in Ukraine as an instrument for the successful implementation of educational reforms.*

**Key words:** public, communication, communication strategy, information, civil society institutions, management decision.