

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Економічний факультет

Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Методичні рекомендації

до вивчення дисципліни «GR-технології в публічному управлінні»
для здобувачів вищої освіти на другому (магістерському) рівні
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма
«Публічне управління та адміністрування»

Затверджено на засіданні кафедри
«Економіка, менеджмент та
комерційна діяльність»,
протокол № 3 від 22.09.2026 р.

GR-технології в публічному управлінні: метод. реком. до вивч. дисц. : для здобув. ВО спец. D4 «Публічне управління та адміністрування» ОПП «Публічне управління та адміністрування» / [уклад. І. М. Сочинська-Сибірцева] ; Центральноукраїн. нац. тех. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2026 – 50 с.

Укладач: Сочинська-Сибірцева І.М., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

Рецензенти: Рябоволик Т.Ф., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету
Сторожук О.В, к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

© GR-технології в публічному управлінні: метод. реком. до вивч. дисц. : для здобув. ВО спец. D4 «Публічне управління та адміністрування» ОПП «Публічне управління та адміністрування» / [уклад. І. М. Сочинська-Сибірцева] ; Центральноукраїн. нац. тех. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2026. Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності. Електронний варіант 2026

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Мета і завдання навчальної дисципліни	5
2. Структура навчальної дисципліни «GR-технології в публічному управлінні»	6
3. Зміст програми дисципліни	6
4. Методичні рекомендації до вивчення тем дисципліни	8
Тема 1. Теоретичні засади Government Relations (GR) у публічному управлінні	8
Тема 2. Інституційне середовище GR у публічному секторі	12
Тема 3. Нормативно-правове забезпечення GR-діяльності	15
Тема 4. GR-технології та інструменти у публічному управлінні	18
Тема 5. Комунікаційні технології в системі GR	21
Тема 6. Stakeholder management у системі GR	25
Тема 7. GR у контексті реформ, децентралізації та євроінтеграції	29
Тема 8. Сучасні виклики та перспективи розвитку GR у публічному управлінні	33
5. Тести для контролю знань	36
6. Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел	44
7. Словник термінів	48
8. BuzzWords – English version	50

ВСТУП

Дисципліна «GR-технології в публічному управлінні» органічно пов'язана з ключовими трансформаційними процесами, що відбуваються в Україні. Реалізація реформи децентралізації посилила роль місцевих органів влади та громад, що потребує нових форматів взаємодії з бізнесом, інвесторами та громадянським суспільством. Євроінтеграційний вектор розвитку зумовлює необхідність упровадження європейських стандартів відкритості, характерних для управлінської практики країн Європейського Союзу.

В умовах зростання складності управлінських рішень, багаторівневості публічної політики та підвищених вимог до прозорості й підзвітності органів влади особливої актуальності набувають GR-технології (Government Relations) як інструмент системної, легітимної та стратегічно вибудованої взаємодії між зацікавленими сторонами.

GR-технології у публічному управлінні виходять за межі вузького розуміння лобістських практик і постають як комплекс методів, механізмів та інструментів налагодження конструктивного діалогу між органами публічної влади, бізнес-структурами, громадськими організаціями та експертним середовищем. Крім того, розвиток відкритого врядування та цифрової трансформації публічного сектору створює нові можливості для GR-комунікацій, водночас підвищуючи вимоги до професійної компетентності публічних службовців. У цьому контексті курс забезпечує методологічну та прикладну основу для осмислення ролі GR-технологій як інструменту підвищення якості публічного управління, довіри до влади та ефективності реалізації публічної політики.

Для здобувачів на другому (магістерському) рівні вищої освіти дисципліна «GR-технології в публічному управлінні» має прикладне й стратегічне значення. Вона формує у майбутніх управлінців цілісне бачення процесів взаємодії публічної влади з ключовими стейкхолдерами, розвиває здатність аналізувати інтереси різних груп, прогнозувати наслідки управлінських рішень та обирати ефективні комунікаційні стратегії. Опрацювання GR-технологій сприяє розвитку управлінського мислення, орієнтованого на партнерство, консенсус і баланс інтересів, що є критично важливим для професійної діяльності в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, публічних установах і проєктних офісах реформ.

Наукова цінність дисципліни полягає у систематизації сучасних теоретичних підходів до Government Relations, їх адаптації до умов публічного управління та інтеграції з концепціями публічної політики, інституціоналізму, стейкхолдер-менеджменту та публічних комунікацій.

Практична цінність дисципліни полягає у набутті здобувачами навичок застосування GR-інструментів у реальних управлінських ситуаціях: під час розроблення та реалізації публічних рішень, взаємодії з бізнесом і громадськістю, супроводу реформ, реалізації проєктів розвитку територій та антикризового управління. Особливий акцент робиться на етичності, прозорості та відповідності GR-практик принципам демократичного врядування.

1. МЕТА І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою вивчення навчальної дисципліни «GR-технології в публічному управлінні» є формування у здобувачів вищої освіти системних знань, аналітичних та практичних навичок щодо застосування сучасних GR-технологій у діяльності органів публічної влади з метою забезпечення ефективної взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством; підвищення якості публічної політики, управлінських рішень та комунікацій в умовах реформ, цифрової трансформації й суспільних викликів.

Завдання вивчення дисципліни:

- теоретична підготовка здобувачів з питань розуміння інституційного середовища та суб'єктів GR-діяльності на різних рівнях управління; ознайомлення з ключовими GR-технологіями, інструментами та механізмами впливу на процеси публічної політики;
- формування та розвиток навичок стратегічного планування GR-діяльності в органах публічної влади; здатності здійснювати stakeholder management та будувати ефективні партнерські відносини;
- практичне оволодіння методами аналізу нормативно-правових та етичних основ GR у публічному секторі; застосування комунікаційних і digital-інструментів у системі GR;
- формування загальних компетентностей, важливих для аналізу ролі GR у процесах реформ, децентралізації, євроінтеграції та визначення сучасних викликів і перспектив професійного розвитку GR-фахівців у публічному управлінні в умовах криз і воєнного стану.

Результати навчання.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен

знати:

- сутність, принципи та функції GR у системі публічного управління;
- інституційні та нормативно-правові засади GR-діяльності;
- основні GR-технології, інструменти та методи впливу на формування публічної політики;
- роль комунікацій, стейкхолдер-менеджменту та аналітики в GR;
- сучасні тенденції розвитку GR у контексті реформ, цифровізації та євроінтеграції.

вміти:

- ідентифікувати та аналізувати інтереси і вплив ключових стейкхолдерів;
- застосовувати GR-технології у практиці публічного управління;
- розробляти пропозиції щодо GR-супроводу управлінських рішень і реформ;
- використовувати комунікаційні та digital-інструменти у взаємодії з заінтересованими сторонами;
- оцінювати ризики та ефективність GR-діяльності в умовах нестабільності.

2. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «GR-ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ»

Теми	Кількість годин відведених на:			Години
	лекції	Практичні заняття	Самостійну роботу	всього
1	2	3	4	5
Тема 1. Теоретичні засади Government Relations (GR) у публічному управлінні	2	1	8	11
Тема 2. Інституційне середовище GR у публічному секторі	4	1	12	17
Тема 3. Нормативно-правове забезпечення GR-діяльності	2	2	12	16
Тема 4. GR-технології та інструменти у публічному управлінні	4	2	10	16
Тема 5. Комунікаційні технології в системі GR	2	2	10	14
Тема 6. Stakeholder management у системі GR	2	2	10	14
Тема 7. GR у контексті реформ, децентралізації та євроінтеграції	4	2	10	16
Тема 8. Сучасні виклики та перспективи розвитку GR у публічному управлінні	4	2	10	16
Всього за семестр	32	16	72	120

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Теоретичні засади Government Relations (GR) у публічному управлінні

1. Сутність та еволюція GR як інструменту публічного управління. GR як складова стратегічного менеджменту

2. Місце GR-технологій у системі взаємодії «держава – бізнес – громадянське суспільство»

3. Взаємозв'язок GR, лобізму, публічної політики та стратегічних комунікацій

Тема 2. Інституційне середовище GR у публічному секторі

1. Основні суб'єкти GR у публічному управлінні (органи влади, бізнес, громадськість, НУО)

2. Рівні реалізації GR: місцевий, національний, міжнародний
3. Роль GR у формуванні та реалізації публічної політики

Тема 3. Нормативно-правове забезпечення GR-діяльності

1. Законодавчі основи GR та лобістської діяльності
2. Міжнародні підходи до правового регулювання GR
3. Прозорість, підзвітність та етичні стандарти GR у публічному управлінні

Тема 4. GR-технології та інструменти у публічному управлінні

1. Стратегічне планування GR-діяльності в органах публічної влади
2. Ключові інструменти GR: консультації, партнерства, адвокація, публічні кампанії
3. GR-технології використання даних та аналітики у прийнятті рішень

Тема 5. Комунікаційні технології в системі GR

1. Публічні комунікації як основа ефективних GR
2. Роль медіа, соціальних мереж та digital-інструментів у GR
3. Кризові комунікації та GR у публічному секторі

Тема 6. Stakeholder management у системі GR

1. Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів у публічному управлінні
2. Методи управління зацікавленими сторонами
3. Побудова довгострокових партнерських відносин у GR

Тема 7. GR у контексті реформ, децентралізації та євроінтеграції

1. Роль GR у процесах публічних реформ
2. GR-технології в умовах децентралізації
3. Європейські практики GR та їх адаптація в Україні

Тема 8. Сучасні виклики та перспективи розвитку GR у публічному управлінні

1. GR в умовах цифрової трансформації та відкритого врядування
2. Трансформація GR-процесів в умовах нестабільності (війна, надзвичайні ситуації, відновлення держави)
3. Перспективи професійного розвитку GR-фахівців у публічному секторі

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Теоретичні засади Government Relations (GR) у публічному управлінні

Метою засвоєння теми є формування у здобувачів цілісного уявлення про GR-технології як інструмент стратегічної взаємодії між органами публічної влади, бізнесом та інститутами громадянського суспільства, а також усвідомлення їх ролі у процесах формування та реалізації публічної політики.

Government Relations у сучасному публічному управлінні доцільно розглядати як інституціоналізований, стратегічно орієнтований механізм взаємодії органів влади з ключовими стейкхолдерами, спрямований на узгодження інтересів, зниження регуляторних ризиків та підвищення якості публічних рішень.

На відміну від ситуативних або неформалізованих контактів, GR мають довгостроковий характер, базуються на аналітичному супроводі, прогнозуванні регуляторних змін та системному діалозі.

У межах вивчення теми доцільно зосередити увагу на еволюції підходів до Government Relations – від фрагментарних практик представлення інтересів до інституціоналізованих механізмів діалогу, консультацій, партнерства та публічних комунікацій, що ґрунтуються на принципах прозорості, законності та підзвітності.

Еволюція GR безпосередньо пов'язана зі зміною управлінських парадигм, що відображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Еволюція Government Relations у контексті трансформації моделей публічного управління

Модель публічного управління	Ключові характеристики моделі	Роль GR	Основні актори взаємодії
Класична бюрократична модель	Ієрархічність, централізація, домінування держави	Обмежена, фрагментарна	Держава, підпорядковані структури
New Public Management (NPM)	Орієнтація на ефективність, ринкові механізми	Представлення інтересів, регуляторний вплив	Держава, бізнес
Good Governance	Прозорість, підзвітність, участь	Партнерська взаємодія, консультації	Держава, бізнес, громадськість
Public Value Management / Network Governance	Мережеві зв'язки, спільне створення цінності	Стратегічний інструмент узгодження інтересів	Держава, бізнес, НУО, експерти, громади

Місце GR у системі стратегічного менеджменту відображено на рисунку 1.1, який демонструє взаємозв'язок відносин з урядом із загальною стратегією організації, управлінням ризиками, стратегічними комунікаціями та публічною політикою. Особливого впливу GR набувають в умовах криз, форс-мажорів та воєнного стану, коли державні рішення мають швидкий і часто непередбачуваний характер. У таких умовах GR-інструменти дозволяють зменшити регуляторну невизначеність, сприяти узгодженню інтересів та підтримувати стабільність управлінських процесів.

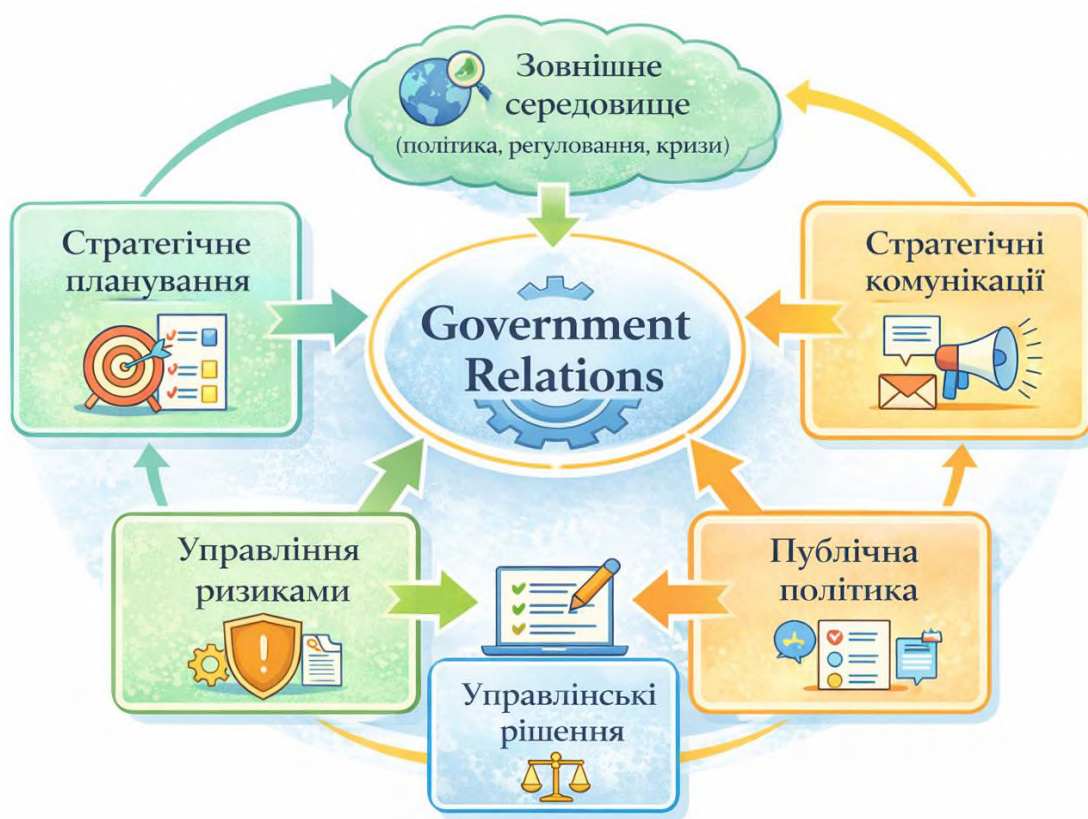


Рисунок 1.1 – Government Relations у системі стратегічного менеджменту організації

В процесі вивчення теми слід акцентувати увагу на тому, що сучасне публічне управління ґрунтується на принципах партисипативності, відкритості та багаторівневої взаємодії, де ключовими суб'єктами виступають держава, бізнес та громадянське суспільство. У цій системі Government Relations (GR) відіграють роль інституціоналізованого механізму координації інтересів, що забезпечує сталий діалог між публічною владою та зацікавленими стейкхолдерами.

GR-технології виходять за межі вузького розуміння лобіювання і включають аналітичну, комунікаційну, консультативну та стратегічну функції, спрямовані на узгодження управлінських рішень із суспільними очікуваннями та економічними реаліями.

Функціональне місце GR у взаємодії ключових секторів охарактеризовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Місце GR-технологій у системі взаємодії «держава – бізнес – громадянське суспільство»

Суб'єкт взаємодії	Основні інтереси	Роль GR-технологій	Очікуваний результат
Держава	Ефективна публічна політика, легітимність рішень	Збір експертної інформації, консультації, оцінка впливу регулювання	Обґрунтовані управлінські рішення
Бізнес	Стабільні правила гри, зменшення регуляторних ризиків	Представлення позицій, участь у policy-dialogue	Прогнозоване регуляторне середовище
Громадянське суспільство	Захист суспільних інтересів, прозорість	Адвокація, громадський контроль, експертна участь	Підвищення довіри та соціальної справедливості

У процесі аналізу ролі Government Relations у сучасному публічному управлінні особливої уваги потребує чітке розмежування GR із суміжними поняттями, такими як лобізм, публічна політика та стратегічні комунікації. Незважаючи на спільну сферу застосування - взаємодію з органами влади та вплив на управлінські рішення, зазначені категорії мають різну функціональну спрямованість, інструментарій та ступінь інституціоналізації.

Для чіткого розмежування змісту та функцій Government Relations, лобізму, публічної політики та стратегічних комунікацій доцільно звернутися до порівняльного аналізу, який дозволяє систематизувати їхні спільні та відмінні характеристики. Узагальнення ключових відмінностей і спільних рис зазначених категорій представлено у таблиці 1.3, що відображає їх цілі, об'єкти впливу, інструментарій та роль у системі публічного управління.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика Government Relations, лобізму, публічної політики та стратегічних комунікацій

Критерій порівняння	Government Relations (GR)	Лобізм	Публічна політика	Стратегічні комунікації
Сутність	Система стратегічної взаємодії з органами влади	Цілеспрямований вплив на рішення	Процес формування та реалізації управлінських рішень	Управління інформаційним і потоками
Основна мета	Узгодження інтересів та зниження регуляторних ризиків	Просування інтересів конкретних груп	Розв'язання суспільних проблем	Формування довіри та підтримки

Продовження табл. 1.3

Критерій порівняння	Government Relations (GR)	Лобізм	Публічна політика	Стратегічні комунікації
Об'єкт впливу	Державна політика та регуляторне середовище	Конкретні рішення органів влади	Суспільні процеси та проблеми	Громадська думка, цільові аудиторії
Часовий горизонт	Довгостроковий	Переважно коротко- та середньостроковий	Середньо- та довгостроковий	Коротко- та середньостроковий
Інструментарій	Аналітика, консультації, діалог, прогнозування	Контакти, звернення, advocacy	Нормативні акти, програми, стратегії	PR, медіа, кризові комунікації
Рівень інституціоналізації	Високий	Залежить від законодавства	Максимальний	Високий
Місце у публічному управлінні	Інтеграційний механізм	Окремий інструмент впливу	Ядро управлінської діяльності	Підтримуючий механізм

Отже, Government Relations у сучасному публічному управлінні доцільно розглядати як комплексний міждисциплінарний інструмент, що поєднує управлінські, політичні та комунікаційні підходи й забезпечує стратегічну цілісність взаємодії між державою та суспільством. Особливої важливості GR набувають в умовах реформ, децентралізації, криз і воєнного стану.

Основні поняття:

Government Relations, GR-технології, публічне управління, стейкхолдери, публічна політика, лобізм, консультації з громадськістю, відкритість, підзвітність, прозорість, публічні комунікації, інституційна взаємодія

Питання для самоконтролю з теми 1:

1. Розкрийте сутність Government Relations як інструменту публічного управління.
2. Які основні етапи еволюції GR можна виокремити у світовій управлінській практиці?
3. У чому полягає стратегічна роль GR у системі сучасного менеджменту?
4. Охарактеризуйте місце GR-технологій у взаємодії «державна – бізнес – громадянське суспільство».
5. Чим Government Relations відрізняється від лобізму за цілями, інструментами та рівнем публічності?
6. Яким є взаємозв'язок GR та публічної політики?
7. Яку роль відіграють стратегічні комунікації у реалізації GR-стратегій?
8. Як GR пов'язаний із публічною політикою та стратегічними комунікаціями?

9. Які фактори зумовлюють зростання ролі GR в умовах воєнного стану та кризових трансформацій?

10. Які переваги надає інтеграція GR у систему стратегічного менеджменту організації?

Тема 2. Інституційне середовище GR у публічному секторі

Опрацювання теми спрямоване на формування системного уявлення про інституційне середовище Government Relations (GR) як багатосуб'єктну та багаторівневу систему взаємодії у публічному управлінні. У межах теми доцільно зосередити увагу на складі основних суб'єктів GR, рівнях їх взаємодії та ролі GR у формуванні й реалізації публічної політики.

Інституційне середовище Government Relations у публічному секторі формується сукупністю суб'єктів, між якими вибудовуються сталі, регламентовані та неформальні канали взаємодії з метою впливу на процес формування, ухвалення та реалізації публічних рішень. На відміну від традиційних управлінських моделей, де держава виступала домінуючим актором, сучасна система GR ґрунтується на принципах багатосуб'єктності, партнерства та взаємної відповідальності.

Ключовими суб'єктами GR у публічному управлінні є органи державної влади та місцевого самоврядування, бізнес-структури, інститути громадянського суспільства та неурядові організації. Кожен із цих суб'єктів має власні інтереси, ресурси впливу та інструменти участі у публічному діалозі, що зумовлює складність і багатовимірність GR-взаємодії.

Для систематизації ролей, інтересів і інструментів впливу основних суб'єктів GR доцільно узагальнити їх характеристики у порівняльній таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні суб'єкти GR у публічному управлінні та їх функціональні ролі

Суб'єкт GR	Ключові інтереси	Основні функції у GR-процесах	Інструменти впливу та взаємодії	Виклики та обмеження
Органи державної влади та місцевого самоврядування	Реалізація публічної політики, стабільність управління, суспільна довіра	Формування та реалізація політики; регулювання; організація публічних консультацій; забезпечення зворотного зв'язку	Нормативно-правові акти; публічні консультації; стратегічні документи; інституційні платформи діалогу	Обмеженість ресурсів; політичний тиск; низький рівень довіри з боку суспільства
Бізнес-структури	Сприятливе регуляторне середовище; економічна стабільність; доступ до ринків	Формування пропозицій до регуляторної політики; участь у консультаціях; експертна підтримка	Галузеві асоціації; аналітичні записки; публічні звернення; партнерські проєкти	Ризик репутаційних втрат; правові обмеження; асиметрія доступу до влади

Продовження табл. 2.1

Суб'єкт GR	Ключові інтереси	Основні функції у GR-процесах	Інструменти впливу та взаємодії	Виклики та обмеження
Громадськість	Захист прав і свобод; якість публічних послуг; прозорість влади	Громадський контроль; участь у прийнятті рішень; формування суспільного запиту	Громадські слухання; електронні петиції; звернення громадян; медіа-активність	Низька поінформованість; фрагментарність інтересів; обмежені канали впливу
Неурядові організації (НУО)	Представництво інтересів груп; демократичні зміни; сталість політики	Адвокація; експертний супровід; посередництво між суб'єктами	Адвокаційні кампанії; експертні висновки; коаліції; міжнародні проекти	Фінансова залежність; обмежений доступ до ухвалення рішень

Government Relations у публічному секторі реалізується на різних рівнях управління, кожен із яких має власні особливості, інституційні рамки та механізми впливу. Розмежування рівнів реалізації GR дозволяє краще зрозуміти логіку побудови взаємодії між зацікавленими сторонами та адаптувати інструментарій GR до конкретних управлінських завдань. З метою узагальнення зазначених аспектів доцільно розглянути порівняльну характеристику місцевого, національного та міжнародного рівнів реалізації GR, що проілюстрована на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Система взаємодії основних суб'єктів GR на всіх рівнях публічного управління

Отже, кожен рівень реалізації Government Relations має власну функціональну спрямованість і набір інструментів, що обумовлено масштабом управлінських рішень та складом залучених акторів. Водночас ефективна GR-стратегія передбачає узгодженість дій між рівнями, що забезпечує цілісність публічної політики та сталість управлінських рішень.

Для систематизації участі GR у політичному процесі доцільно розглянути його функціональну роль на різних етапах формування та реалізації публічної політики (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Роль GR на етапах формування та реалізації публічної політики

Етап публічної політики	Роль GR-технологій	Основні інструменти GR	Очікуваний результат
Ідентифікація проблеми	Агрегація інтересів та потреб стейкхолдерів	Аналітичні записки, експертні консультації, громадські звернення	Визначення актуальних суспільних проблем
Формування політики	Представлення позицій бізнесу та громадськості	Публічні консультації, робочі групи, круглі столи	Узгоджені політичні альтернативи
Прийняття рішень	Комунікація з органами влади	Policy briefs, адвокаційні кампанії	Обґрунтовані та легітимні рішення
Реалізація політики	Супровід виконання рішень	Партнерські проекти, публічно-приватна взаємодія	Ефективне впровадження політики
Моніторинг і оцінка	Зворотний зв'язок та коригування	Звіти, опитування, громадський контроль	Підвищення результативності політики

Практика доводить, що GR виступає наскрізним інструментом політичного циклу, забезпечуючи включення інтересів зацікавлених сторін на етапах ідентифікації проблем, розроблення політичних рішень, їх ухвалення, реалізації та моніторингу. У цьому контексті GR сприяє підвищенню якості управлінських рішень, легітимності публічної політики та сталості соціально-економічного розвитку.

Основні поняття:

інституційне середовище Government Relations; суб'єкти GR; органи публічної влади; бізнес-структури; громадськість; неурядові організації (НУО); місцевий рівень GR; національний рівень GR; міжнародний рівень GR; публічна політика; інструменти GR; публічні консультації; адвокація; стратегічні комунікації; партнерське врегулювання

Питання для самоконтролю з теми 2:

1. У чому полягає сутність інституційного середовища GR у публічному управлінні?
2. Які основні суб'єкти GR функціонують у публічному секторі?

3. Яку роль відіграють органи державної влади у системі GR?
4. У чому полягає участь бізнесу та громадських організацій у GR-процесах?
5. Охарактеризуйте особливості реалізації GR на місцевому рівні.
6. Які інструменти GR є найбільш характерними для національного рівня?
7. У чому специфіка міжнародного рівня реалізації GR?
8. Як GR впливає на формування публічної політики?
9. Яке місце GR займає у циклі реалізації публічної політики?
10. Чому GR розглядається як інструмент підвищення ефективності публічного управління?

Тема 3. Нормативно-правове забезпечення GR-діяльності

Метою вивчення теми є формування системного уявлення про нормативно-правові засади здійснення Government Relations (GR) як легітимного інструменту взаємодії між органами публічної влади, бізнесом і громадянським суспільством. У межах теми доцільно зосередити увагу на законодавчих основах GR і лобістської діяльності, міжнародних підходах до їх правового регулювання, а також принципах прозорості, підзвітності та етичності GR-діяльності.

Законодавче забезпечення GR формується на перетині адміністративного, конституційного, антикорупційного та інформаційного права й тісно пов'язане з регулюванням лобістської діяльності.

Складові елементи нормативно-правового поля реалізації Government Relations (GR) у публічному управлінні зображені на рисунку 3.1.

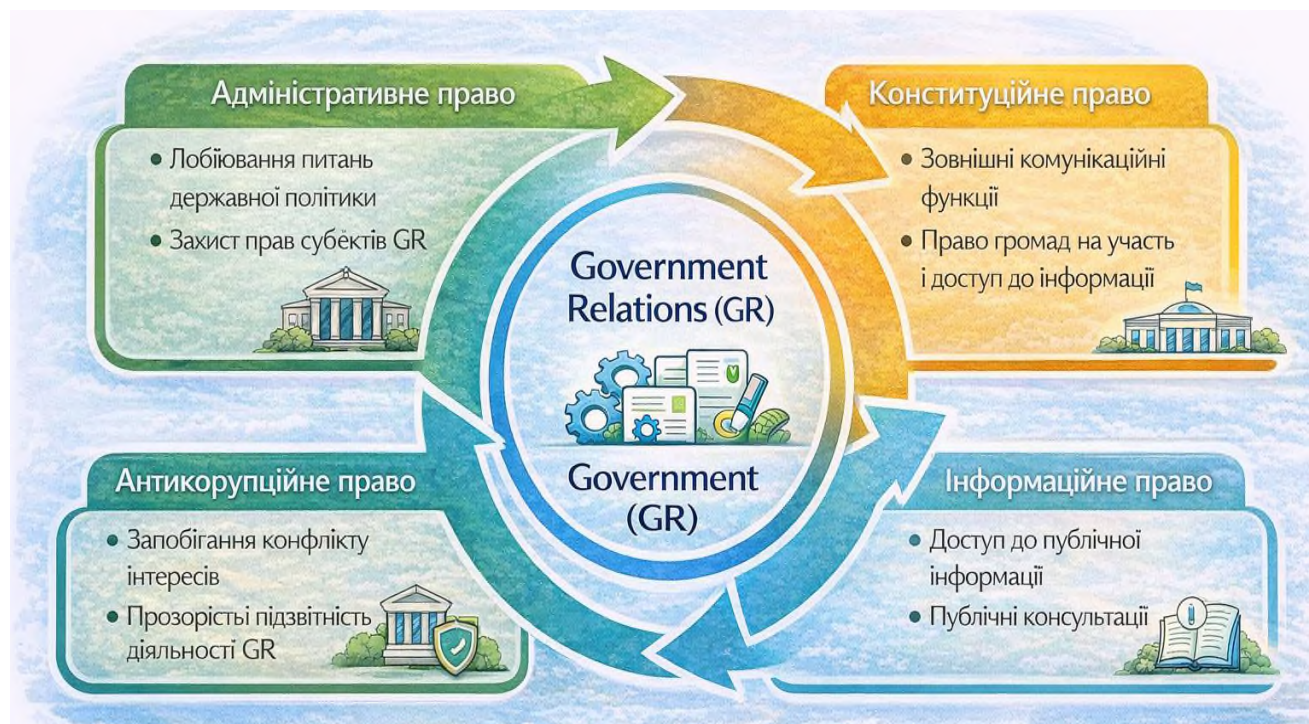


Рисунок 3.1 – Нормативно-правове поле Government Relations

Важливо зазначити, що на відміну від неформальних практик впливу, правове регулювання GR спрямоване на забезпечення прозорості процесу ухвалення управлінських рішень, запобігання конфлікту інтересів і мінімізацію корупційних ризиків. При цьому GR і лобізм є взаємопов'язаними, але не тотожними категоріями: лобізм зосереджується на безпосередньому впливі на рішення, тоді як GR охоплює ширший спектр стратегічних і комунікаційних практик.

Міжнародна практика свідчить про відсутність універсальної моделі правового регулювання GR, водночас дозволяє виокремити спільні принципи: прозорість, підзвітність, етичність та інституційний контроль. У різних країнах застосовуються як жорстко регламентовані моделі (США, Канада), так і гнучкі системи саморегулювання (Велика Британія, окремі країни ЄС). Правове регулювання GR може здійснюватися як через спеціалізовані закони про лобізм і публічну адвокацію, так і через комплексні нормативні механізми, інтегровані у систему антикорупційного, адміністративного та інформаційного законодавства. При цьому ключовими цілями правового врегулювання залишаються забезпечення прозорості впливу на процеси ухвалення рішень, запобігання конфлікту інтересів та підвищення підзвітності суб'єктів GR.

Особливу роль у формуванні міжнародних стандартів відіграють наднаціональні інституції, рекомендації яких спрямовані на уніфікацію підходів до доброчесного представництва інтересів і запобігання непрозору впливу на публічну політику.

З метою систематизації ключових принципів прозорості, підзвітності та етичності GR-діяльності доцільно узагальнити їх у вигляді концептуальної схеми, що ілюструє роль GR у системі доброчесного публічного управління і дозволяє чітко виокремити інструменти реалізації кожного з принципів та їх значення для публічного управління (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Взаємозв'язок GR, публічного інтересу та доброчесного врядування

Очевидно, що основу сучасної GR-діяльності у публічному управлінні становить добросовісне врядування, що формується на перетині принципів прозорості, підзвітності та етичності. З одного боку, прозорість забезпечується через відкритість GR-реєстрів, публічні консультації та оприлюднення позицій заінтересованих сторін. З іншого боку, підзвітність реалізується через механізми громадського контролю, участь громадських організацій та медіамоніторинг процесів прийняття рішень. Водночас етичність GR-діяльності підтримується дотриманням професійних кодексів, стандартів добросовісності та антикорупційних нормативів.

У підсумку зазначимо, що нормативно-правове забезпечення GR-діяльності у публічному управлінні формує правові межі допустимого впливу на публічну політику та створює підґрунтя для добросовісного врядування. Поєднання правових норм і етичних стандартів дозволяє трансформувати GR з інструмента ситуативного впливу у механізм партнерської участі заінтересованих сторін.

Основні поняття:

нормативно-правове забезпечення; лобістська діяльність; правове регулювання; публічна політика; прозорість; підзвітність; етичні стандарти; конфлікт інтересів; добросовісне врядування; публічні консультації; антикорупційні механізми; міжнародні стандарти GR

Питання для самоконтролю з теми 3:

1. У чому полягає сутність нормативно-правового забезпечення GR-діяльності у публічному управлінні?
2. Які законодавчі акти формують правову основу Government Relations в Україні?
3. Які ключові відмінності між правовим регулюванням GR та лобістської діяльності?
4. Яким чином законодавство забезпечує прозорість і підзвітність GR-взаємодій?
5. У чому полягає роль реєстрів, звітності та механізмів контролю у правовому регулюванні GR?
6. Охарактеризуйте міжнародні підходи до нормативного регулювання GR-діяльності.
7. Які елементи міжнародного досвіду можуть бути адаптовані до української практики GR?
8. Яке значення мають етичні стандарти у здійсненні GR-діяльності в публічному управлінні?
9. Як принципи прозорості та добросовісності впливають на довіру суспільства до публічних інституцій?
10. Які виклики та ризики виникають у разі відсутності чіткого нормативно-правового регулювання GR-діяльності?
11. Яку роль відіграють громадськість і громадські організації у контролі за дотриманням правових та етичних норм GR?

Тема 4. GR-технології та інструменти у публічному управлінні

Вивчення теми спрямоване на формування цілісного уявлення про GR як технологічно оснащену управлінську діяльність, що поєднує стратегічне планування, інструменти взаємодії зі стейкхолдерами та аналітично обґрунтоване прийняття рішень. Особливий акцент робиться на прикладному характері GR-технологій у діяльності органів публічної влади та їх ролі у забезпеченні легітимності й результативності публічної політики.

У сучасному публічному управлінні Government Relations трансформуються з реактивного інструменту у складову стратегічного менеджменту. Стратегічне планування GR-діяльності забезпечує системність взаємодії органів влади з бізнесом і громадянським суспільством, дозволяє передбачати конфлікти інтересів та підвищує рівень довіри до управлінських рішень.

Стратегічний підхід до GR-діяльності передбачає:

- ✓ проактивну позицію органів публічної влади;
- ✓ інтеграцію GR у загальні стратегії розвитку;
- ✓ нормативну зумовленість та орієнтацію на публічний інтерес;
- ✓ дотримання принципів прозорості, підзвітності та інклюзивності.

Для систематизації підходів до стратегічного планування GR-діяльності в органах публічної влади доцільно виокремити ключові етапи цього процесу, їх змістове наповнення та управлінське значення. Узагальнену характеристику таких етапів представлено в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Етапи стратегічного планування GR-діяльності в органах публічної влади

Етап	Зміст етапу	Управлінське значення
Аналіз середовища	Ідентифікація ключових стейкхолдерів, аналіз інтересів бізнесу, громадськості, НУО, оцінка політичних і соціальних ризиків	Формування обґрунтованої GR-позиції
Визначення цілей GR	Формулювання стратегічних і тактичних цілей взаємодії	Узгодження GR із публічною політикою
Вибір GR-інструментів	Визначення форматів консультацій, партнерств, адвокації	Оптимізація управлінських рішень
Планування ресурсів	Кадрове, інформаційне, фінансове забезпечення	Реалістичність та сталість GR
Реалізація стратегії	Впровадження GR-заходів і комунікацій	Досягнення запланованих результатів
Моніторинг і оцінювання	Аналіз ефективності GR-діяльності, коригування	Підвищення якості управління

Для наочного відображення місця GR-стратегії в системі стратегічного управління доцільно використати концептуальну схему, представлену на рисунку 4.1.



Рисунок 4.1 – GR-стратегія в системі стратегічного управління органу публічної влади

Реалізація GR-стратегії здійснюється через сукупність інструментів, які забезпечують легітимний та інституційно закріплений діалог між владою та заінтересованими сторонами. До базових інструментів GR належать консультації, партнерства, адвокація та публічні кампанії. З метою систематизації ключових інструментів GR-діяльності, доцільно узагальнити їх зміст, основні форми реалізації та управлінське значення в діяльності органів публічної влади. Відповідну характеристику подано в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Ключові інструменти GR у публічному управлінні

Інструмент GR	Сутність інструменту	Основні форми реалізації	Управлінське значення
Консультації	Процес залучення заінтересованих сторін до обговорення рішень	Громадські слухання; експертні ради; публічні консультації	Підвищення якості рішень; врахування суспільних інтересів
Партнерства	Довгострокова взаємодія органів влади з бізнесом і НУО	Державно-приватне партнерство; меморандуми; спільні проекти	Спільна реалізація публічних цілей; мобілізація ресурсів
Адвокація	Системне представлення інтересів соціальних груп	Адвокаційні кампанії; аналітичні записки; policy briefs	Формування порядку денного; вплив на публічну політику
Публічні кампанії	Інформаційно-комунікаційний вплив на громадську думку	Медіакампанії; цифрові платформи; соціальні мережі	Підвищення підтримки реформ; легітимація рішень

Сучасні GR-технології дедалі більше ґрунтуються на **data-driven підходах**, що забезпечують аналітичну підтримку управлінських рішень. Використання даних дозволяє підвищити обґрунтованість GR-стратегій, прогнозувати реакції стейкхолдерів і своєчасно коригувати публічну політику.

Для наочного відображення логіки використання даних у GR-діяльності органів публічної влади доцільно представити процес розробки управлінських рішень на рисунку 4.2, який ілюструє послідовність етапів data-driven підходу - від збору та аналізу інформації до оцінки результатів і прийняття ефективних управлінських рішень.

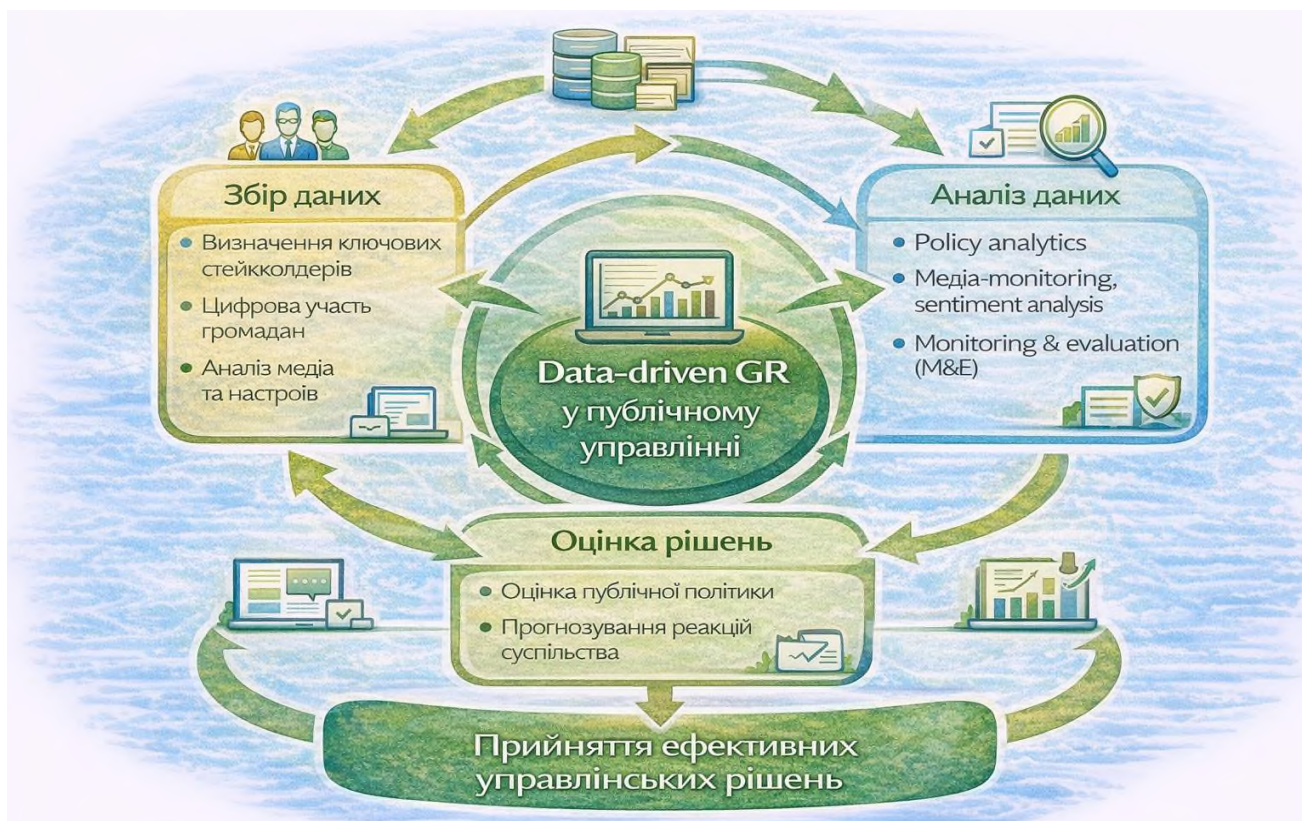


Рисунок 4.2 – Процес розробки управлінських рішень на основі аналітики даних в GR

Отже, GR-технології у публічному управлінні формують інтегровану систему стратегічної взаємодії, що поєднує планування, інструменти участі та аналітичну підтримку рішень. Використання сучасних GR-інструментів і data-driven підходів сприяє підвищенню прозорості, легітимності та результативності публічної політики.

Основні поняття:

GR-стратегія; стратегічне планування; консультації; партнерства; адвокація; публічні кампанії; стейкхолдери; data-driven GR; stakeholder mapping; policy analytics; моніторинг і оцінювання (M&E); цифрова участь; аналітика даних

Питання для самоконтролю з теми 4:

1. У чому полягає сутність GR-стратегії в системі стратегічного управління органу публічної влади?
2. Які етапи включає процес стратегічного планування GR-діяльності в органах публічної влади?
3. Яку роль відіграє аналіз стейкхолдерів у формуванні GR-стратегії?
4. Охарактеризуйте ключові інструменти GR у публічному управлінні та їх функціональне призначення.
5. У чому полягає значення консультацій як інструменту GR-взаємодії між владою та заінтересованими сторонами?
6. Які форми партнерства використовуються у GR-діяльності органів публічної влади?
7. Розкрийте сутність адвокації як GR-інструменту та її роль у формуванні публічної політики.
8. Яке місце займають публічні кампанії в системі GR-технологій публічного управління?
9. У чому полягає концепція data-driven GR та її переваги для органів публічної влади?
10. Охарактеризуйте основні етапи процесу розробки управлінських рішень на основі аналітики даних у GR.
11. Яку роль відіграють аналітичні інструменти та цифрові платформи у сучасних GR-технологіях?
12. Які ризики та обмеження пов'язані з використанням GR-технологій і data-driven підходів у діяльності органів публічної влади?

Тема 5. Комунікаційні технології в системі GR

Метою вивчення теми є формування цілісного уявлення про комунікаційні технології як ключовий елемент системи Government Relations (GR) у публічному управлінні. У межах теми доцільно зосередити увагу на ролі публічних комунікацій, медіа, соціальних мереж, digital-інструментів та кризових комунікацій у забезпеченні ефективної взаємодії органів публічної влади з бізнесом і громадянським суспільством.

У сучасному публічному управлінні Government Relations дедалі більше трансформуються з інструмента «точкової взаємодії» у системну комунікаційну діяльність, спрямовану на вибудовування сталих, довірчих і прозорих відносин між органами публічної влади, бізнесом та громадянським суспільством. У цьому контексті публічні комунікації виступають базовою інфраструктурою GR, без якої неможливі ані ефективне представлення інтересів, ані легітимність управлінських рішень.

Систематизація вітчизняного та зарубіжного досвіду дозволяє виокремити ключові канали та формати GR-комунікацій, що безпосередньо впливають на рівень довіри до публічної влади. Узагальнення цих практик доцільно представити у вигляді рисунку 5.1 та порівняльної таблиці 5.1, які детально охарактеризують ефективні моделі взаємодії із заінтересованими сторонами.



Рисунок 5.1 –Комунікаційні технології GR в системі публічного управління

Таблиця 5.1 – Ефективні канали і формати GR-комунікацій: український та зарубіжний досвід

Канал GR-комунікацій	Український досвід	Зарубіжний досвід	Вплив на довіру до публічної влади
Публічні консультації	Електронні консультації щодо проєктів НПА, громадські обговорення на порталах органів влади	Відкриті консультації Європейської комісії, федеральні консультації у США	Підвищують відкритість рішень і відчуття залученості стейкхолдерів
Громадські ради та дорадчі органи	Громадські ради при міністерствах і ОВА	Експертні та стейкхолдерські ради при урядах країн ЄС	Сприяють інституціоналізації діалогу та довгостроковій співпраці
Партнерські платформи	Меморандуми співпраці між владою, бізнесом і НУО	Публічно-приватні партнерства, multi-stakeholder platforms	Формують спільну відповідальність за управлінські рішення
Digital-інструменти участі	Е-петиції, бюджети участі, портали відкритих даних	E-participation, open government platforms, GovTech-рішення	Забезпечують швидкий зворотний зв'язок і прозорість процесів
Комунікація через соціальні мережі	Офіційні сторінки органів влади, онлайн-брифінги	Стратегічні digital-комунікації урядів, використання аналітики соцмереж	Підвищують доступність влади та оперативність інформування
Публічні кампанії та адвокація	Інформаційні кампанії реформ, консультації з громадськістю	Кампанії з формування політик (policy campaigns)	Сприяють легітимізації рішень і громадській підтримці

Наведені у таблиці приклади демонструють, що незалежно від національного контексту ефективні GR-комунікації базуються на поєднанні формальних інституційних механізмів та інноваційних цифрових інструментів. Водночас зарубіжний досвід свідчить про вищий рівень інтеграції GR у процеси формування публічної політики, тоді як українська практика перебуває на етапі

активного інституційного становлення.

Застосування різних типів медіа і цифрових каналів у GR має функціональну диференціацію: одні інструменти орієнтовані на формування громадської думки, інші - на залучення стейкхолдерів до процесів прийняття рішень або забезпечення зворотного зв'язку. Відповідно, ефективність GR-комунікацій значною мірою залежить від правильного поєднання традиційних і цифрових каналів у межах єдиної комунікаційної стратегії.

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління Government Relations виходять за межі традиційних комунікаційних форматів і дедалі більше ґрунтуються на використанні медіа- та digital-інструментів.

З метою систематизації ролі медіа, соціальних мереж та digital-інструментів у реалізації GR-стратегії доцільно узагальнити їх функціональні можливості, цільові аудиторії та управлінські ефекти, що й відображено у наведеній нижче таблиці 5.2.

Таблиця 5.2 – Ключові інструменти GR у публічному управлінні

Група інструментів	Основні канали та формати	Цільові аудиторії	Функції в GR-діяльності	Приклади використання у публічному секторі
Традиційні медіа	Телебачення, радіо, друковані ЗМІ, офіційні пресрелізи, брифінги	Широка громадськість, бізнес, громадські організації	Інформування, формування публічної позиції органу влади, легітимація рішень	Пресконференції міністерств щодо реформ; офіційні заяви органів місцевого самоврядування
Онлайн-медіа	Новинні портали, аналітичні платформи, офіційні сайти органів влади	Активні громадяни, експертне середовище, журналісти	Пояснення політики, публічне обґрунтування управлінських рішень	Публікація аналітичних матеріалів про регуляторні зміни
Соціальні мережі	Facebook, X (Twitter), Instagram, LinkedIn, YouTube, Telegram	Громадяни, лідери думок, професійні спільноти	Діалог, зворотний зв'язок, адвокація, оперативне реагування	Сторінки органів влади для консультацій із громадськістю
Digital-платформи участі	Е-петиції, електронні консультації, платформи участі	Громадяни, громадські організації	Залучення до прийняття рішень, підвищення прозорості	Платформи громадського бюджету, онлайн-обговорення НПА
Аналітичні та data-інструменти	Dashboard, BI-системи, соціальний моніторинг	Керівництво органів влади, аналітики	Оцінка реакцій, прогнозування впливу політик	Аналіз настроїв громадськості щодо реформ
Digital PR та контент-інструменти	Інфографіка, відео, подкасти, презентації	Громадськість, партнери, міжнародні організації	Пояснення складних рішень, формування довіри	Візуалізація стратегій розвитку територій

Представлена система медіа та digital-інструментів демонструє еволюцію GR від одностороннього інформування до інтерактивної, багатоканальної комунікації, що базується на принципах відкритості, участі та підзвітності. Традиційні медіа залишаються важливими для формування легітимності рішень, проте саме соціальні мережі та цифрові платформи участі створюють можливості для сталого діалогу між органами публічної влади та стейкхолдерами.

Кризові ситуації в публічному управлінні (політичні, соціальні, економічні, безпекові, репутаційні) суттєво підвищують значення Government Relations як інструменту збереження керованості, довіри та інституційної стабільності. У таких умовах GR-комунікації виконують не лише інформаційну, а й координаційну та стабілізаційну функції, забезпечуючи узгоджені дії органів влади з ключовими заінтересованими сторонами.

Ефективне управління кризами в системі GR ґрунтується на поєднанні оперативності, прозорості та прогнозованості комунікацій, а також на чіткому розмежуванні ролей між суб'єктами публічної влади. Саме тому доцільно розглядати кризові GR-комунікації через призму їхніх етапів, ключових завдань та інструментів, що узагальнено на рисунку 5.2.



Рисунок 5.2 - Кризові комунікації в системі GR публічного сектору

У підсумку зазначимо, що комунікаційні технології в системі Government Relations виступають стратегічним ресурсом управління довірою та партнерствами. Вони забезпечують перехід від ієрархічної моделі управління до діалогової та інклюзивної взаємодії, у якій заінтересовані сторони беруть активну участь у формуванні й реалізації публічної політики.

Основні поняття:

публічні комунікації; стратегічні комунікації; медіа; соціальні мережі; digital-інструменти; data-driven GR; публічні консультації; е-петиції; партнерські платформи; кризові комунікації; управління довірою; публічна підзвітність

Питання для самоконтролю з теми 5:

1. У чому полягає значення публічних комунікацій для ефективної GR-діяльності в публічному управлінні?
2. Які принципи лежать в основі побудови ефективних GR-комунікацій?
3. Охарактеризуйте роль медіа у формуванні публічної позиції органів влади.
4. Які функції виконують соціальні мережі в системі GR?
5. У чому полягають переваги використання digital-інструментів у GR-практиках публічного сектору?
6. Як GR-комунікації впливають на рівень довіри до органів публічної влади?
7. Яке місце займають data-driven підходи у сучасних GR-комунікаціях?
8. Розкрийте сутність кризових комунікацій у системі GR.
9. Які основні етапи кризових GR-комунікацій у публічному секторі?
10. Які ризики виникають у разі неефективної комунікації органів влади зі стейкхолдерами?
11. Яким чином GR-комунікації сприяють формуванню партнерських відносин між владою, бізнесом і громадянськістю?

Тема 6. Stakeholder management у системі GR

Вивчення теми спрямоване на формування системного розуміння stakeholder management як ключового елементу GR-діяльності у публічному управлінні. Особлива увага приділяється ідентифікації та аналізу зацікавлених сторін, вибору методів управління взаємодією зі стейкхолдерами, а також побудові довгострокових партнерських відносин на засадах прозорості, інклюзивності та балансу інтересів.

У системі Government Relations стейкхолдери виступають ключовими суб'єктами впливу на процес формування та реалізації публічної політики. До них належать фізичні та юридичні особи, соціальні групи й інституції, які мають інтерес до діяльності органів публічної влади, можуть впливати на управлінські рішення або зазнавати впливу їх результатів.

Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів є базовим етапом GR-стратегії, оскільки дозволяє: визначити коло ключових заінтересованих сторін; оцінити рівень їх впливу та зацікавленості; сформулювати пріоритети комунікації; мінімізувати управлінські й репутаційні ризики. У публічному управлінні процес аналізу стейкхолдерів має інституційний характер і ґрунтується на принципах відкритості, інклюзивності та балансу інтересів.

Характеристика основних груп стейкхолдерів за їх інтересами та силою впливу систематизована в таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Основні групи стейкхолдерів у публічному управлінні

Група стейкхолдерів	Характеристика	Інтереси	Потенційний вплив на GR	Приклади
Органи державної влади	Центральні та місцеві органи	Реалізація політик, легітимність рішень	Високий	Міністерства, ОМС
Бізнес-структури	Підприємства, асоціації	Регуляторне середовище	Середній–високий	Бізнес-об'єднання
Громадянське суспільство	НУО, ініціативні групи	Захист суспільних інтересів	Середній	Громадські організації
Громадяни	Фізичні особи	Якість публічних послуг	Опосередкований	Місцеві громади
Медіа	Традиційні та цифрові ЗМІ	Інформування, контроль	Високий	Онлайн-медіа
Міжнародні інституції	Донори, партнери	Дотримання стандартів	Середній–високий	ЄС, ООН

Однак формального визначення груп стейкхолдерів недостатньо для ефективної GR-діяльності. Для поглибленого аналізу застосовуються спеціальні критерії, що дозволяють вибудувати диференційовану модель взаємодії. Основними критеріями є: рівень впливу, рівень зацікавленості, позиція, ресурсний потенціал, комунікаційна активність.

На основі зазначених критеріїв у GR-практиці широко використовується матриця стейкхолдерів, яка дозволяє візуалізувати співвідношення рівня впливу та зацікавленості різних груп і визначити оптимальні стратегії взаємодії з ними (рис. 6.1).



Рисунок 6.1 – Матриця стейкхолдерів у публічному управлінні (Influence–Interest Matrix)

Управління стейкхолдерами в публічному управлінні є цілеспрямованим процесом, що поєднує комунікаційні, організаційні та партнерські методи. Його метою є узгодження інтересів, зниження конфліктності та підвищення ефективності публічної політики.

Практика GR у публічному управлінні демонструє, що ефективність управління стейкхолдерами зростає зі зміною методів від пасивних до інтерактивних. Якщо інформування забезпечує лише базову прозорість, то діалог і партнерство створюють умови для сталих управлінських рішень (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 – Методи управління зацікавленими сторонами у публічному управлінні

Метод	Характеристика	Інструменти реалізації	Управлінський ефект
Інформування	Одностороннє донесення інформації	Офіційні сайти, звіти, пресрелізи	Прозорість, зниження інформаційної асиметрії
Консультації	Збір позицій та пропозицій стейкхолдерів	Публічні обговорення, слухання, опитування	Підвищення якості рішень
Діалог	Двостороння комунікація	Робочі групи, круглі столи	Узгодження інтересів
Партнерство	Спільна реалізація рішень	Меморандуми, публічно-приватні проєкти	Спільна відповідальність
Залучення (participation)	Активна участь у прийнятті рішень	Співуправління, дорадчі органи	Зростання довіри
Управління конфліктами	Запобігання та врегулювання протиріч	Медіація, фасилітація	Соціальна стабільність

У системі Government Relations управління зацікавленими сторонами не обмежується застосуванням окремих методів комунікації. Ефективна GR-діяльність потребує стратегічного підходу до взаємодії зі стейкхолдерами, який забезпечує довгострокове партнерство, узгодження інтересів та стійкість публічної політики. Вибір стратегії залежить від результатів аналізу стейкхолдерів, політичного контексту, рівня інституційної зрілості органу влади та чутливості публічних рішень.

У GR-практиці органи публічної влади можуть комбінувати декілька стратегій залежно від групи стейкхолдерів та етапу політичного циклу: інформаційна, консультативна, діалогова, партнерська, інклюзивна.

Окрім стратегій, у публічному управлінні застосовуються типові моделі взаємодії, які відображають логіку прийняття рішень та розподіл відповідальності між учасниками процесу (рис. 6.2).

Застосування стратегій і моделей взаємодії зі стейкхолдерами дозволяє органам публічної влади не лише підвищити ефективність GR-діяльності, а й адаптувати управлінські рішення до складного та динамічного соціального середовища.

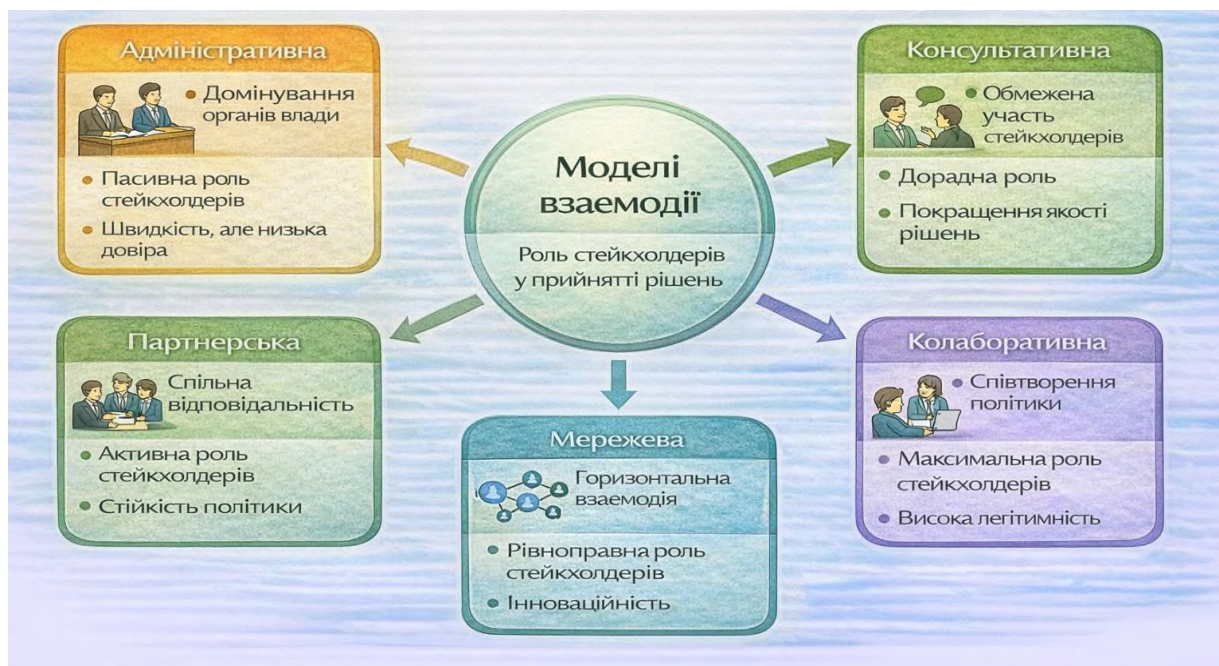


Рисунок 6.2 – Моделі взаємодії зі стейкхолдерами у системі GR

Отже, Stakeholder management у системі Government Relations виступає стратегічним механізмом підвищення ефективності публічного управління. Системний аналіз стейкхолдерів, диференційований вибір методів взаємодії та орієнтація на довгострокові партнерства сприяють зміцненню довіри до публічної влади й підвищенню легітимності управлінських рішень.

Основні поняття:

Stakeholder management; стейкхолдери; GR-стратегія; аналіз зацікавлених сторін; матриця стейкхолдерів; управління взаємодією; партнерство; залучення; інклюзивність; публічна політика; довіра; співуправління

Питання для самоконтролю з теми 6:

1. Розкрийте сутність поняття *стейкхолдер* у контексті GR-діяльності органів публічної влади.
2. Які основні критерії використовуються для аналізу та класифікації зацікавлених сторін?
3. У чому полягає практичне значення матриці стейкхолдерів у публічному управлінні?
4. Охарактеризуйте основні групи стейкхолдерів у системі публічної влади.
5. Які методи управління зацікавленими сторонами застосовуються залежно від рівня їх впливу та інтересу?
6. У чому полягає відмінність між інформуванням, консультуванням та залученням стейкхолдерів?
7. Які чинники сприяють формуванню довгострокових партнерських відносин у GR?
8. Які ризики виникають у разі ігнорування інтересів ключових стейкхолдерів?

Тема 7. GR у контексті реформ, децентралізації та євроінтеграції

Метою вивчення теми є формування системного розуміння Government Relations як інструменту супроводу публічних реформ, забезпечення ефективної взаємодії між органами влади, бізнесом і громадянським суспільством в умовах децентралізації та євроінтеграційних процесів. Особлива увага приділяється ролі GR у підвищенні якості публічної політики, узгодженні інтересів стейкхолдерів і адаптації національних управлінських практик до стандартів ЄС.

Для наочного відображення ролі GR у динаміці реформ доцільно візуалізувати взаємозв'язок між етапами публічних реформ та відповідними GR-інструментами, що дозволить цілісно представити GR як безперервний управлінський цикл (рис. 7.1).



Рисунок 7.1 – Government Relations у циклі публічних реформ

Отже, Government Relations у сучасному публічному управлінні трансформується від інструменту ситуативної взаємодії до стратегічного механізму узгодження інтересів між державою, бізнесом та територіальними громадами. Участь стейкхолдерів у циклі реформ дозволяє забезпечити соціальну легітимність змін і підвищити їх стійкість у довгостроковій перспективі.

Децентралізація істотно змінює архітектуру публічного управління, посилюючи роль місцевого рівня та територіальних громад. У цих умовах Government Relations набуває багаторівневого характеру, охоплюючи взаємодію між центральними органами влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадськістю.

У контексті децентралізації GR-технології реалізуються через низку взаємопов'язаних напрямів, які забезпечують ефективне функціонування територіальних громад:

- нормативно-комунікаційний (взаємодія з центральними органами влади щодо делегованих повноважень);
- економічний (залучення бізнесу та інвесторів до розвитку громади);
- соціально-партнерський (співпраця з громадськими організаціями та мешканцями);
- репутаційний (формування позитивного іміджу громади).

Для систематизації зазначених напрямів доцільно звернути увагу на таблицю 7.1, у якій узагальнено ключові інструменти, суб'єкти взаємодії та очікувані управлінські результати.

Таблиця 7.1 – GR-технології в умовах децентралізації

GR-технологія	Рівень реалізації	Основні суб'єкти взаємодії	Інструменти GR	Управлінський ефект
Інституційний діалог	Місцевий / регіональний	ОМС, центральні органи влади	Консультації, робочі групи, офіційні звернення	Узгодження повноважень, підвищення керованості
Публічно-приватне партнерство	Місцевий	ОМС, бізнес	Меморандуми, інвестиційні угоди, стратегічні сесії	Залучення інвестицій, розвиток інфраструктури
Громадська участь	Місцевий	ОМС, громадські організації, мешканці	Громадські слухання, електронні консультації	Підвищення довіри, легітимізація рішень
Адвокаційні кампанії громад	Регіональний / національний	Громади, асоціації ОМС	Колективні звернення, коаліції	Просування інтересів територій
Репутаційний GR	Місцевий	ОМС, ЗМІ, інвестори	Публічні звіти, бренд громади	Формування позитивного іміджу
Міжмуніципальна співпраця	Місцевий / регіональний	Територіальні громади	Спільні проекти, угоди співпраці	Оптимізація ресурсів

Наведена таблиця демонструє, що в умовах децентралізації GR-технології мають яскраво виражений прикладний характер та безпосередньо впливають на спроможність територіальних громад реалізовувати власні стратегії розвитку. На відміну від централізованої моделі управління, де GR концентрувалися переважно на національному рівні, децентралізація зумовила зміщення акценту на локальний і регіональний рівні взаємодії.

Для України, яка перебуває в процесі євроінтеграції, європейські GR-практики мають не лише прикладне, а й трансформаційне значення. Їх адаптація спрямована на:

- підвищення якості публічного управління;
- посилення демократичної участі громадян;
- зміцнення довіри до публічної влади;
- гармонізацію національних політик із європейськими стандартами.

Водночас адаптація європейського досвіду GR в Україні потребує врахування:

- ✓ особливостей воєнного стану;
- ✓ нерівномірної інституційної спроможності громад;
- ✓ необхідності поєднання швидких управлінських рішень із принципами відкритості.

Таким чином, європейські практики GR формують еталонну модель взаємодії, у якій Government Relations виступають не інструментом тиску, а механізмом партнерства, консультацій і спільної відповідальності. Для України їх адаптація є ключовою умовою успішної реалізації реформ, децентралізації та інтеграції до європейського управлінського простору (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Європейські практики GR та українські реалії

Критерій порівняння	Європейські практики GR	Українські реалії GR
Нормативно-правове регулювання	Чітко врегульоване законодавство, реєстри прозорості, кодекси поведінки	Формування нормативної бази, фрагментарне регулювання
Інституціоналізація GR	GR інтегровані у систему публічного управління як офіційна функція	GR реалізуються переважно в рамках комунікаційної діяльності
Прозорість взаємодії	Високі стандарти відкритості, обов'язкові публічні консультації	Зростаюча прозорість, але нерівномірна на різних рівнях
Роль громадянського суспільства	Активна участь НУО у формуванні політики	Активізація НУО, особливо в умовах війни
Механізми участі стейкхолдерів	Інституційні платформи, експертні ради, консультаційні форуми	Громадські ради, електронні консультації
Рівень довіри до влади	Відносно високий, підтримується системною комунікацією	Варіативний, залежить від прозорості та ефективності GR
Роль місцевого самоврядування	Потужні муніципалітети як активні GR-актори	Зростаюча роль громад у межах децентралізації
Використання digital-інструментів	Системні цифрові платформи участі	Активне впровадження е-інструментів
Кадрова спроможність	Професійні GR-фахівці у публічному секторі	Дефіцит спеціалізованих кадрів
Управлінська культура	Орієнтація на партнерство та консенсус	Перехід від адміністративної до партнерської моделі

Порівняльний аналіз засвідчує, що європейські практики GR характеризуються високим рівнем інституційної зрілості, чітким правовим регулюванням та усталеною культурою діалогу. В Україні ж система GR перебуває на етапі активного формування, що зумовлено трансформаційними процесами, децентралізацією та умовами воєнного стану.

Водночас українські реалії демонструють високий потенціал адаптації європейських підходів, зокрема у сфері цифровізації, розвитку громадянського суспільства та міжсекторної взаємодії. Це створює передумови для поступового наближення національної системи GR до європейських стандартів відкритості та підзвітності.

Аналіз європейських практик GR та їх адаптації в Україні показує, що, попри відмінності в рівні інституційної зрілості, українська модель GR демонструє значний потенціал для розвитку. Активізація громадянського суспільства, впровадження цифрових інструментів участі та орієнтація на принципи відкритості й підзвітності створюють передумови для поступового наближення національної системи GR до європейських стандартів.

У підсумку варто підкреслити, що Government Relations у контексті реформ, децентралізації та євроінтеграції виступає стратегічним інструментом управління трансформаційними процесами. Системне використання GR дозволяє забезпечити узгодженість рішень, суспільну підтримку реформ і адаптацію публічного управління до європейських стандартів відкритості та партнерства.

Основні поняття:

публічні реформи; децентралізація; євроінтеграція; багаторівневе врядування; відкритість; підзвітність; партнерське врядування; *acquis* ЄС; стейкхолдери; публічна політика; інституційні зміни

Питання для самоконтролю з теми 7:

1. У чому полягає роль GR у процесах публічних реформ?
2. Яким чином GR сприяють підвищенню легітимності управлінських рішень?
3. Назвіть основні GR-технології, що застосовуються в умовах децентралізації.
4. Як змінюється роль органів місцевого самоврядування у системі GR?
5. Які інструменти залучення стейкхолдерів є найбільш ефективними на місцевому рівні?
6. У чому полягають ключові відмінності між європейськими та українськими практиками GR?
7. Які європейські підходи до GR є найбільш адаптивними для України?
8. Яку роль відіграє громадянське суспільство у формуванні сучасної системи GR?
9. Як цифровізація впливає на розвиток GR у публічному управлінні?
10. Які виклики та перспективи розвитку GR в Україні в контексті євроінтеграції?

Тема 8. Сучасні виклики та перспективи розвитку GR у публічному управлінні

Тема завершує курс і має узагальнювально-аналітичний характер. Її опрацювання спрямоване на формування у здобувачів цілісного бачення еволюції GR у публічному управлінні під впливом цифрової трансформації, кризових і воєнних викликів, а також євроінтеграційних процесів. Особливий акцент робиться на перспективах інституційного розвитку GR та трансформації професійного профілю GR-фахівців у публічному секторі.

У сучасних умовах GR дедалі більше виходить за межі класичних комунікаційних практик і трансформується у data-driven, participatory та технологічно опосередковану систему управлінських взаємодій, орієнтовану на прозорість, підзвітність і залучення громадян.

Цифрова трансформація у публічному секторі передбачає впровадження електронного урядування, цифрових сервісів, платформ відкритих даних, інструментів електронної демократії та аналітичних систем підтримки прийняття рішень.

З метою узагальнення основних цифрових рішень, що застосовуються у GR-діяльності публічного сектору, доцільно систематизувати їх у таблиці 8.1.

Таблиця 8.1 – Цифрові інструменти GR у системі відкритого врядування

Група цифрових інструментів	Зміст та функціональне призначення	Приклади застосування у публічному управлінні	Управлінський ефект для GR
Платформи електронної участі	Забезпечують участь громадян та стейкхолдерів у процесах прийняття рішень	Електронні петиції, громадські консультації, бюджети участі	Підвищення легітимності рішень, зростання довіри
Портали відкритих даних	Надають доступ до публічної інформації у машиночитному форматі	Реєстри, статистичні портали, аналітичні дашборди	Аналітична підтримка GR, зменшення інформаційної асиметрії
Цифрові комунікаційні канали	Забезпечують двосторонню комунікацію з цільовими аудиторіями	Офіційні сайти, соціальні мережі, месенджери	Оперативність комунікацій, розширення охоплення
Системи електронного документообігу	Оптимізують процеси взаємодії між органами влади та стейкхолдерами	Електронні звернення, онлайн-запити, е-реєстри	Прозорість процедур, зменшення бюрократичних бар'єрів
Аналітичні та моніторингові інструменти	Дають змогу аналізувати політики та управлінські рішення	Policy tracking, соціологічні онлайн-опитування	Підвищення якості управлінських рішень
Інструменти електронної демократії	Сприяють залученню громадськості до управління	Онлайн-форуми, платформи спільного проєктування	Формування партнерських відносин

Представлені в таблиці цифрові інструменти формують цілісну екосистему GR у межах відкритого врядування, в якій комунікація, аналітика та участь стейкхолдерів поєднуються в єдиний управлінський процес. Їх використання дозволяє органам публічної влади не лише реагувати на запити заінтересованих сторін, а й проактивно формувати порядок денний публічної політики.

GR-фахівці в умовах цифровізації виконують роль медіаторів між владою, бізнесом, громадянським суспільством і цифровими платформами, забезпечуючи узгодження інтересів у новому інформаційному просторі. Водночас цифрова трансформація вимагає від GR-фахівців нових компетентностей: аналітичних, цифрових, комунікаційних та етичних, що зумовлює зміну професійного профілю GR у публічному секторі.

Сучасні умови нестабільності, зокрема воєнний стан, надзвичайні ситуації техногенного та природного характеру, а також післякризове відновлення держави, суттєво трансформують традиційні підходи до здійснення Government Relations у публічному управлінні. У таких умовах GR перестають виконувати виключно функцію планової комунікації та набувають кризово-адаптаційного характеру, орієнтованого на швидке реагування, координацію дій та мобілізацію ресурсів.

Порівняння ключових векторів GR у стабільних та кризових умовах форс-мажору представлено на рисунку 8.1.



Рисунок 8.1 – Трансформація GR-процесів в умовах впливу форс-мажору

Перспективи розвитку GR у публічному управлінні доцільно розглядати через призму триєдиної моделі, яка охоплює:

1. Інституційні зміни та закріплення GR-функцій у системі влади.
2. Впровадження сучасних цифрових і аналітичних технологій.
3. Формування нових професійних компетенцій GR-фахівців.

Узагальнення перспектив розвитку Government Relations у публічному управлінні за основними напрямками у взаємозв'язку із професійним зростанням компетентностей GR-фахівців представлено на рисунку 8.2.

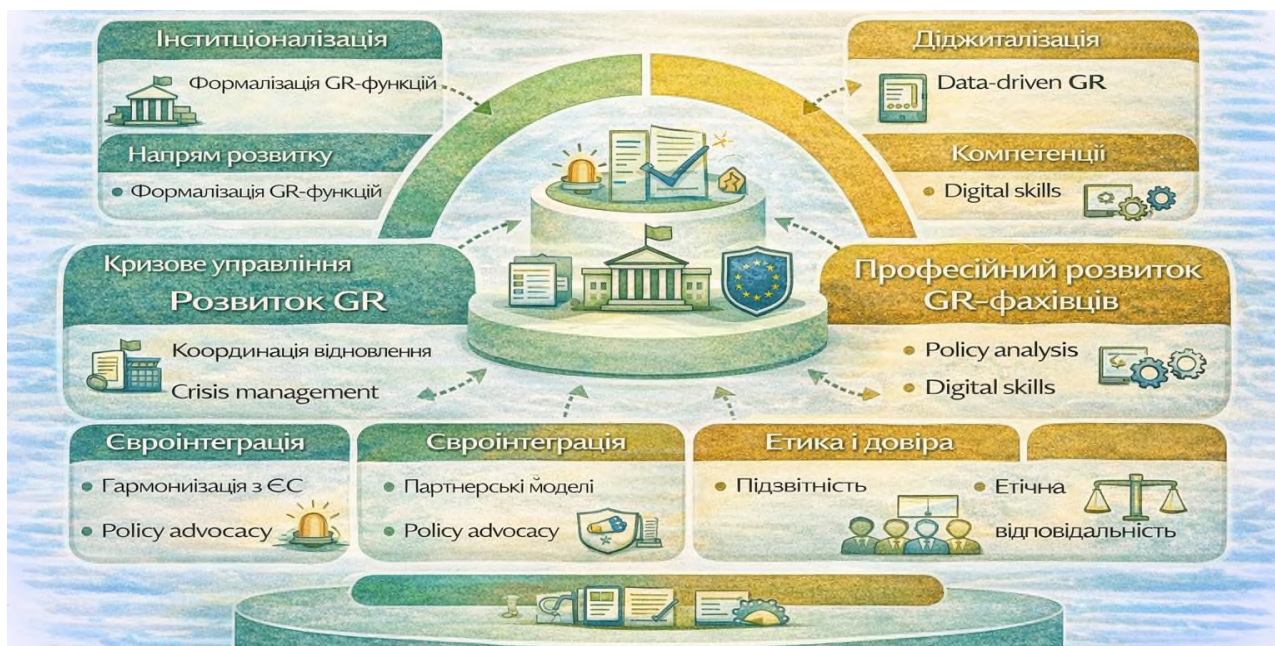


Рисунок 8.2 – Перспективи розвитку GR у публічному управлінні

Таким чином, перспективний розвиток GR у публічному управлінні має системний характер і ґрунтується на синергії організаційних змін, технологічних інновацій та професійного розвитку фахівців.

Основні поняття:

цифрова трансформація; відкрите врядування; data-driven GR; кризові комунікації; антикризове управління; відновлення держави; євроінтеграція; інституціоналізація GR; професійні компетенції; довіра; підзвітність

Питання для самоконтролю з теми 8:

1. У чому полягає трансформація ролі GR у цифровій екосистемі публічного управління?
2. Які функції GR реалізуються в умовах відкритого врядування?
3. Охарактеризуйте ключові цифрові інструменти GR та їх значення для взаємодії з громадськістю.
4. Як змінюються GR-процеси в умовах війни та надзвичайних ситуацій?
5. Яку роль відіграють GR у процесах післякризового відновлення держави?
6. У чому полягають відмінності між GR у стабільних умовах та GR в умовах нестабільності?
7. Як цифровізація впливає на прозорість і підзвітність GR-діяльності?
8. Які основні інституційні передумови розвитку GR у публічному управлінні?
9. Охарактеризуйте перспективні напрями розвитку GR у контексті євроінтеграції України.
10. Які професійні компетенції є ключовими для GR-фахівців у публічному секторі майбутнього?

5. ТЕСТИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

- 1) Government Relations у публічному управлінні – це:
 - a) форма політичного лобізму
 - b) система неформального впливу
 - c) інструмент стратегічної взаємодії держави зі стейкхолдерами
 - d) адміністративний контроль
 - e) механізм державного нагляду
- 2) GR як складова стратегічного менеджменту передбачає:
 - a) короткострокові комунікації
 - b) реактивні дії
 - c) узгодження інтересів у довгостроковій перспективі
 - d) виключно інформаційну функцію
 - e) відмову від аналізу
- 3) Основна відмінність GR від лобізму полягає у:
 - a) суб'єктах впливу
 - b) правовому статусі
 - c) ширшій комунікаційній і партнерській природі GR
 - d) часовому горизонті
 - e) джерелах фінансування
- 4) GR у системі «держава – бізнес – громадянське суспільство» виконує роль:
 - a) контролю
 - b) посередника
 - c) координатора інтересів
 - d) наглядача
 - e) регулятора
- 5) Який елемент є ключовим для ефективного GR?
 - a) адміністративний примус
 - b) закритість процесів
 - c) довіра
 - d) централізація
 - e) формалізація
- 6) До основних суб'єктів GR у публічному управлінні належать:
 - a) лише органи влади
 - b) лише бізнес
 - c) органи влади, бізнес, громадськість
 - d) політичні партії
 - e) міжнародні організації

- 7) Який рівень GR є ключовим у децентралізованій системі?
- a) міжнародний
 - b) національний
 - c) місцевий
 - d) міждержавний
 - e) глобальний
- 8) GR у формуванні публічної політики забезпечує:
- a) монополію держави
 - b) односторонній вплив
 - c) участь стейкхолдерів
 - d) закритість
 - e) бюрократизацію
- 9) Інституційне середовище GR визначається насамперед:
- a) фінансуванням
 - b) правовими та організаційними рамками
 - c) особистими контактами
 - d) міжнародним тиском
 - e) кризами
- 10) Основна функція GR на міжнародному рівні:
- a) контроль
 - b) ізоляція
 - c) координація та представництво інтересів
 - d) адміністрування
 - e) регулювання
- 11) Правове регулювання GR спрямоване на:
- a) обмеження комунікацій
 - b) легалізацію тиску
 - c) прозорість та підзвітність
 - d) централізацію
 - e) формалізацію
- 12) Міжнародні підходи до GR ґрунтуються на:
- a) неформальних домовленостях
 - b) закритих процедурах
 - c) етичних стандартах і реєстрах прозорості
 - d) політичному впливі
 - e) адміністративному примусі
- 13) Який принцип є базовим для правового регулювання GR?
- a) секретність
 - b) вибірковість

- c) відкритість
- d) централізація
- e) жорсткий контроль

14) Етичні стандарти GR спрямовані на:

- a) контроль бізнесу
- b) зниження участі громадськості
- c) запобігання конфлікту інтересів
- d) ускладнення процедур
- e) посилення ієрархії

15) Законодавче забезпечення GR в Україні:

- a) повністю сформоване
- b) відсутнє
- c) перебуває у стадії розвитку
- d) скасоване
- e) замінене міжнародним правом

16) Стратегічне планування GR передбачає:

- a) спонтанні дії
- b) ситуативні рішення
- c) системне визначення цілей і стейкхолдерів
- d) мінімізацію комунікацій
- e) контроль

17) До ключових інструментів GR належать:

- a) санкції
- b) контроль
- c) консультації, адвокація, партнерства
- d) аудит
- e) нагляд

18) Data-driven GR означає:

- a) інтуїтивні рішення
- b) ручне управління
- c) використання даних для прийняття рішень
- d) закритість
- e) формалізм

19) Який інструмент забезпечує доказовість GR?

- a) наради
- b) експертні думки
- c) аналітика даних
- d) інструкції
- e) звіти

- 20) GR-стратегія інтегрується у:
- a) операційний менеджмент
 - b) фінансовий контроль
 - c) стратегічне управління
 - d) внутрішній аудит
 - e) кадрову політику
- 21) Основою ефективних GR-комунікацій є:
- a) тиск
 - b) формальність
 - c) довіра
 - d) контроль
 - e) ієрархія
- 22) Який канал є ключовим для сучасних GR?
- a) паперові звернення
 - b) закриті зустрічі
 - c) digital-інструменти
 - d) адміністративні накази
 - e) інструкції
- 23) Кризові комунікації в GR спрямовані на:
- a) ізоляцію
 - b) замовчування
 - c) зниження репутаційних ризиків
 - d) централізацію
 - e) контроль
- 24) Соціальні мережі в GR використовуються для:
- a) моніторингу
 - b) контролю
 - c) двостороннього діалогу
 - d) звітності
 - e) адміністрування
- 25) Який ефект забезпечують ефективні GR-комунікації?
- a) конфліктність
 - b) недовіра
 - c) легітимність рішень
 - d) бюрократія
 - e) формалізація
- 26) Стейкхолдери – це:
- a) контролюючі органи
 - b) виконавці

- c) заінтересовані сторони
- d) інвестори
- e) партнери

27) Матриця стейкхолдерів використовується для:

- a) контролю
- b) планування бюджету
- c) аналізу впливу та інтересів
- d) звітності
- e) нагляду

28) Основний принцип управління стейкхолдерами:

- a) примус
- b) ізоляція
- c) партнерство
- d) централізація
- e) формальність

29) Довгострокові партнерські відносини у GR базуються на:

- a) контролі
- b) підпорядкуванні
- c) довірі та взаємній вигоді
- d) санкціях
- e) примусі

30) Ефективне stakeholder management сприяє:

- a) конфліктам
- b) зниженню участі
- c) сталому розвитку
- d) централізації
- e) бюрократизації

31) GR у публічних реформах забезпечують:

- a) тиск
- b) контроль
- c) залучення стейкхолдерів
- d) ієрархію
- e) закритість

32) Децентралізація підсилює роль GR на рівні:

- a) глобальному
- b) міжнародному
- c) місцевому
- d) міждержавному
- e) наднаціональному

33) Європейські практики GR орієнтовані на:

- a) неформальність
- b) закритість
- c) прозорість і підзвітність
- d) адміністративний контроль
- e) централізацію

34) Адаптація GR в Україні означає:

- a) копіювання
- b) ігнорування контексту
- c) поєднання європейських стандартів і національних умов
- d) відмову від реформ
- e) уніфікацію

35) Роль GR у євроінтеграції полягає у:

- a) контролі
- b) ізоляції
- c) гармонізації політик
- d) централізації
- e) формалізації

36) Цифрова трансформація GR означає:

- a) формалізацію
- b) закритість
- c) інтеграцію цифрових інструментів
- d) контроль
- e) ізоляцію

37) Відкрите врядування базується на принципі:

- a) секретності
- b) ієрархії
- c) участі громадян
- d) примусу
- e) централізації

38) GR в умовах війни орієнтовані на:

- a) формалізацію
- b) повільність
- c) кризову адаптацію
- d) контроль
- e) ізоляцію

39) Післявоєнне відновлення посилює роль GR у:

- a) контролі
- b) координації відбудови

- c) ієрархії
- d) адмініструванні
- e) формалізації

40) Data-driven GR підвищують:

- a) суб'єктивність
- b) ризики
- c) якість управлінських рішень
- d) закритість
- e) бюрократію

41) Перспективи розвитку GR пов'язані з:

- a) зменшенням ролі комунікацій
- b) ізоляцією
- c) інституціями, технологіями та компетенціями
- d) контролем
- e) централізацією

42) Сучасний GR-фахівець повинен володіти:

- a) лише правовими знаннями
- b) лише комунікаціями
- c) міждисциплінарними компетенціями
- d) адміністративним контролем
- e) аудитом

43) Яка компетенція є ключовою для GR майбутнього?

- a) контроль
- b) ієрархія
- c) стратегічне мислення
- d) формалізація
- e) примус

44) Цифрові платформи участі в GR забезпечують:

- a) односторонній зв'язок
- b) контроль
- c) залучення громадськості
- d) формалізацію
- e) централізацію

45) GR у цифровій екосистемі сприяють:

- a) закритості
- b) ізоляції
- c) формуванню довіри
- d) бюрократизації
- e) контролю

46) Кризові GR-комунікації спрямовані на:

- a) замовчування
- b) уникнення відповідальності
- c) стабілізацію ситуації
- d) централізацію
- e) формалізацію

47) Основний виклик розвитку GR сьогодні:

- a) відсутність комунікацій
- b) нестача даних
- c) поєднання швидкості та прозорості
- d) контроль
- e) централізація

48) Відкриті дані у GR використовуються для:

- a) звітності
- b) контролю
- c) аналітичного обґрунтування рішень
- d) формалізації
- e) адміністрування

49) GR у публічному управлінні майбутнього орієнтовані на:

- a) реактивність
- b) контроль
- c) партнерство
- d) централізацію
- e) формальність

50) Системна роль GR полягає у:

- a) тиску
- b) контролі
- c) узгодженні інтересів і забезпеченні сталості управління
- d) ієрархії
- e) формалізації

6. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ ДЖЕРЕЛ

Основні законодавчі документи:

1. Про лобіювання. Закон України від 23 лютого 2024 р. № 3606-IX. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text>
2. Про державну реєстрацію суб'єктів лобіювання та здійснення лобіювання в Україні. Проект Закону України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JI10491A?an=2>
3. Про лобізм та лобістську діяльність в Україні. Проект Закону України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JI10488A>
4. Про доступ до публічної інформації. Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
5. Про інформацію. Закон України від 2 жовтня 1992 р. № 2657-XII. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
6. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
7. Про державну службу. Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
8. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України від 2 червня 2016 р. № 1401-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1401-19#Text>
9. Питання виконання Закону України “Про доступ до публічної інформації”. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 травня 2011 р. № 583. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/583-2011-%D0%BF#Text>

Наукові джерела:

1. Болотіна Є. В., Фоміченко І. П., Шашко В. О. Управлінські технології комунікативного менеджменту. БІЗНЕСІНФОРМ. 2018 (9). URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-9_0-pages-212_219.pdf
2. Валенко А. Світовий досвід GR-менеджменту (21.07.2021) *Юридична газета №14 (744)*
3. Герасименко О. Вдосконалення механізму створення спільних цінностей держави, бізнесу та суспільства. Фінансовий простір. 2023. № 4(52). С. 37-45. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.374445](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.374445)
4. Гончарук, Н., & Чередниченко, А. (2022). Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 46-54. DOI:

<https://doi.org/10.15421/152243>

5. Гурінчук, О. Б. (2024). Розвиток публічного управління через призму цифрових інновацій: організаційно-інформаційне забезпечення в умовах змін. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (16). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-15>

6. GR та PR менеджмент в контексті економічної безпеки. Монографія за ред. проф. Мігус І. П. Черкаси. ПП Чабаненко Ю.А. 2014. 376 с.

7. GR та нові технології лобізму в міжнародному бізнесі (березень 2021). Фонд Східна Європа. Київ, 2021. 18 с.

8. Дюжник Д.О., Таранов М.А. Співвідношення лобізму та адвокації в контексті законодавчого регулювання. Юридичний науковий електронний журнал [№4/2021](#).

9. Корчак, Н., Рачинський, А., & Ларіна, Н. (2023). Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*, 11(3), 43-49. DOI: <https://doi.org/10.15421/152334>

10. Краснопольська Т. М. GR-менеджмент: навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. Одеса, 2022. 69 с. DOI: <https://doi.org/10.32837/11300.19110>

11. Лобіювання та лобістська діяльність в Україні: легалізована корупція чи інструмент ефективного діалогу суспільства з владою? [Український інститут майбутнього, 20.07.2022](#)

12. Рейтерович І. В. Особливості предметного поля government relations. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1372> DOI: [10.32702/2307-2156-2019.1.27](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.1.27)

13. Решота О. А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. DOI: [10.32702/2307-2156-2020.3.37](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.37)

14. Сиротін, В. Д. (2023). Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (8). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05>

15. Скібіна, Т. І. (2024). Роль інновацій у публічному управлінні та адмініструванні України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (3), 88-95. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.3.11>

16. Сочинська-Сибірцева, І., Тушевська, Т., & Доренська, А. (2025). Новітні технології управління професійною кар'єрою в публічній службі. *Сталий розвиток економіки*. 5 (56). С. 269-275. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-37>

17. Строкань О. GR-менеджмент як спосіб впливу для прийняття рішень [\(13.08.2020\)](#).

18. Трофименко А. В. Теорія та практика лобіювання. Навч. посібник. Київ. МДУ. 2024. 207 с. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6047>

19. Bowman, S., & Yaxley, H. (2026). *Public Affairs Management: A Guide to Professional Practice*. Routledge. URL: <https://www.routledge.com/Public-Affairs-Management-A-Guide-to-Professional-Practice/Bowman-Yaxley/p/book/9781032306957>
20. E-Government Public Relations: A Systematic Literature. (2024). *Journal of Government Science (GovSci)*. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*. 5(2). P. 100-116. DOI: <https://doi.org/10.54144/govsci.v5i2.74>
21. E-Residency of Estonia (2024). Apply and Open a Company from the EU Online. E-resident. URL: <https://www.e-resident.gov.ee/>
22. Government of Finland (2024). National Artificial Intelligence Program AuroraAI. URL: <https://valtioneuvosto.fi/en/-/10623/the-auroraai-national-artificial-intelligence-programme-begins-with-the-aim-of-using-artificial-intelligence-to-bring-people-and-services-together-in-a-better-way>
23. Harris, P., Bitonti, A., Fleisher, C. S., & Binderkrantz, A. S. (Eds.). (2022). *The Palgrave Encyclopedia of Interest Groups, Lobbying and Public Affairs*. Palgrave Macmillan. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-44556-0>
24. Lee, M., Neeley, G., & Stewart, K. (Eds.). (2021). *The Practice of Government Public Relations*. Routledge. URL: <https://www.routledge.com/The-Practice-of-Government-Public-Relations/Lee-Neeley-Stewart/p/book/9781032011929>
25. Lobbying in the 21st Century: [Transparency, Integrity and Access](#).
26. Peculiarities of business communications in public activities: conceptual review. *Публічне управління та адміністрування* (2025). DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2025-3\(113\)-65-72](https://doi.org/10.26642/jen-2025-3(113)-65-72)
27. Voronkova, A., Zalizniuk, V., & Maksymov, O. (2024). Adapting Public Administration to Global Crises such as War: Learning from Experience. World conference on future innovations and sustainable solutions. Futurity Research Publishing. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14057525>

Додаткові інформаційні ресурси:

1. Аналітичний звіт «Засади стійкості та основні виклики для громад під час війни». Національна платформа стійкості та згуртованості. Київ. Вересень 2024. 26 с. URL: [NP_Analitical_Report_1_UA_revII_.pdf](#)
2. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. Експертно-аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД). National Institute for Strategic Studies (NISS). 2023. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-summary_ecsecurity_2023_gotovee-1.pdf
3. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=1152800000>
4. Державна служба в умовах війни. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <http://surl.li/vtsuop>
5. Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. <https://nads.gov.ua>

6. Українська асоціація професіоналів у сфері GR і лобістів. URL: <http://grukraine.com.ua/>
7. Governance - провідний міжнародний журнал з теорії та практики публічного управління. URL: [http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)1468-0491](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)1468-0491)
8. Public Relations Review - журнал з теорії і практики відносин влади та громадськості. URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/public-relations-review>
9. SIGMA – The Principles of Public Administration (2023). URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf?utm

Посилання на ресурси неформальної освіти:

1. High School of Public Governance (Moodle Education System) - онлайн-курс розроблено для державних службовців, які прагнуть підвищити ефективність та результативність своєї роботи. URL: <https://moodle.usg.org.ua>
2. Онлайн-курс «Організація адвокаційної кампанії на місцевому рівні». URL: https://apps.prometheus.org.ua/learning/course/course-v1:Prometheus+AVD101+2021_T1/home
3. Онлайн-курс «Взаємодія органів влади з громадськістю». Платформа: Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/public-engagement-gov/>
4. Онлайн-курс «Практикум активіста цифрової епохи. Посібник з інструментів е-демократії». Платформа безкоштовних онлайн курсів для самоосвіти та розвитку ВУМ. URL: <https://vumonline.ua/course/e-democracy-workshop/>
5. Онлайн-курс «Аналіз публічної політики: теоретичні та практичні аспекти. Портал управління знаннями НАДС. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/analiz-publichnoi-polityky-teoretychni-ta-praktychni-aspekty>
6. Онлайн-курс «Стратегічні комунікації в органах державної влади та місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації». Портал управління знаннями НАДС. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/strategichni-komunikatsii-v-orhanakh-derzhavnoi-vlady-ta-mistsevoho-samovriaduvannia-v-umovakh-tsyfrovoi-transformatsii-104>
7. Лобізм і адвокація. Мистецтво впливу на публічну політику. Навчальна програма національної асоціації лобістів України. URL: <https://unla.org.ua/2025/10/lobizm-i-advokatsiya-v-kyyyevi-prezentovano-navchalnu-programu-pidgotovky-lobistiv/>
8. Освітній ресурс OECD – Public Governance. Аналітичні матеріали, кейси, policy briefs. URL: <https://www.oecd.org/gov/>

7. СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

Термін	Значення
Адвокація	Системна діяльність, спрямована на просування суспільно значущих інтересів шляхом впливу на формування, зміну або реалізацію публічної політики з використанням легітимних інструментів комунікації та участі.
Антикризові комунікації	Сукупність управлінських і комунікаційних заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій, збереження довіри та стабільності взаємодії між владою і стейкхолдерами.
Відкрите врядування	Модель публічного управління, що ґрунтується на принципах прозорості, підзвітності, участі громадськості та використанні цифрових інструментів для взаємодії з заінтересованими сторонами.
Вплив (Influence)	Здатність стейкхолдера прямо або опосередковано впливати на ухвалення управлінських рішень, розподіл ресурсів або формування публічної політики.
Громадські консультації	Інструмент взаємодії органів влади з громадськістю з метою обговорення проєктів рішень, нормативно-правових актів та врахування позицій заінтересованих сторін.
Громадські ради	Консультативно-дорадчі органи при органах публічної влади, що забезпечують участь представників громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної політики.
Децентралізація	Процес передання повноважень, ресурсів і відповідальності від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності управління.
Експертні робочі групи	Тимчасові або постійні об'єднання фахівців, залучених до підготовки аналітичних матеріалів, рішень та рекомендацій у сфері публічної політики.
Євроінтеграція	Процес гармонізації законодавства, управлінських практик і політик України з нормами та стандартами Європейського Союзу.
Заінтересовані сторони (Stakeholders)	Фізичні або юридичні особи, групи чи організації, які мають інтерес до діяльності органів публічної влади та можуть впливати на її результати або зазнавати впливу з їх боку.
Інституціоналізація GR	Процес закріплення Government Relations як формалізованої функції публічного управління з визначеними повноваженнями, процедурами та інструментами.
Інтерес (Interest)	Рівень зацікавленості стейкхолдера у певному рішенні, політиці або процесі публічного управління.
Кризове управління	Система управлінських рішень і дій, спрямованих на запобігання кризам, реагування на них та подолання їх наслідків.
Лобіювання	Легітимна діяльність, спрямована на представлення та просування інтересів фізичних або юридичних осіб у процесі формування публічної політики відповідно до законодавства.
Матриця стейкхолдерів (Influence–Interest Matrix)	Аналітичний інструмент, що використовується для класифікації стейкхолдерів за рівнем їх впливу та зацікавленості з метою вибору ефективної стратегії взаємодії.

Термін	Значення
Майданчики інституційної взаємодії	Формалізовані або неформальні платформи для діалогу між владою, бізнесом і громадянським суспільством (професійні асоціації, громадські ради, експертні групи).
Партнерське врядування	Модель управління, заснована на співпраці органів влади, бізнесу та громадянського суспільства у виробленні та реалізації рішень.
Підзвітність	Обов'язок органів публічної влади звітувати перед громадськістю щодо прийнятих рішень і використання ресурсів.
Прозорість	Принцип публічного управління, що передбачає відкритість інформації про діяльність органів влади та доступ громадськості до неї.
Публічна політика	Сукупність рішень, дій та програм органів публічної влади, спрямованих на розв'язання суспільно значущих проблем.
Публічні комунікації	Системна діяльність органів влади, спрямована на інформування, діалог і взаємодію з громадськістю та іншими стейкхолдерами.
Репутаційний ризик	Ймовірність втрати довіри до органів влади внаслідок управлінських рішень, комунікаційних помилок або кризових подій.
Стратегічні комунікації	Скоординоване використання комунікаційних інструментів для досягнення довгострокових цілей публічного управління.
Стейкхолдер-менеджмент	Процес ідентифікації, аналізу та управління взаємодією з заінтересованими сторонами з метою досягнення стратегічних цілей.
Цифрові GR-інструменти	Сукупність цифрових платформ, сервісів і технологій, що використовуються для комунікації, консультацій і залучення стейкхолдерів у GR-процесах.

8. BuzzWords – English version

Term	Definition
Advocacy	A set of organized actions aimed at influencing public policy decisions through lawful communication, stakeholder engagement, and evidence-based arguments.
Accountability	The obligation of public authorities to explain, justify, and take responsibility for their actions and decisions to citizens and stakeholders.
Business Intelligence (BI)	Technologies, processes, and tools used to collect, analyze, and visualize data to support informed decision-making in public and organizational management.
Crisis Communication	Strategic communication activities designed to manage information flows and maintain trust during emergencies, crises, or high-risk situations.
Data-driven policy	An approach to policymaking based on systematic data analysis, empirical evidence, and measurable indicators rather than assumptions or intuition.
Digital Governance	The use of digital technologies to improve public administration processes, service delivery, transparency, and stakeholder engagement.
Evidence-based policy	A policymaking approach that relies on scientific research, data analysis, and verified evidence to design, implement, and evaluate public policies.
Government Relations (GR)	A strategic function focused on managing interactions between organizations and public authorities to influence public policy, regulatory processes, and decision-making in a transparent and legitimate manner.
Interest	The level of concern or stake a stakeholder has in a particular policy, decision, or public issue.
Influence	The capacity of a stakeholder to affect policy outcomes, decisions, or resource allocation within public governance processes.
Open Government	A governance model based on transparency, accountability, public participation, and collaboration supported by digital technologies.
Policy advocacy	Professional activities aimed at promoting specific policy positions or reforms through structured dialogue with decision-makers and stakeholders.
Policy cycle	A conceptual model describing the stages of policymaking, including agenda-setting, policy formulation, decision-making, implementation, evaluation, and revision.
Public policy	A system of decisions, actions, and programs implemented by public authorities to address societal problems and public needs.
Stakeholder	An individual, group, or organization that has an interest in or can influence public policy decisions and governance outcomes.
Stakeholder management	The process of identifying, analyzing, engaging, and managing relationships with stakeholders to achieve policy or organizational objectives.
Strategic communication	Planned and coordinated communication activities designed to support long-term public policy goals and institutional reputation.
Transparency	The principle of openness that ensures public access to information about government activities, decisions, and use of resources.