

**Олена КРУТІЙ,**

доктор наук з державного управління, професор,  
Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії  
державного управління при Президентові України, м. Харків

**Інна ЛОПАТЧЕНКО,**

кандидат наук з державного управління,  
Національний університет цивільного захисту України, м. Харків

## **МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

*Розглянуто теоретико-методологічні основи стратегічних комунікацій в контексті державно-приватного партнерства. Охарактеризовано моделі стратегічних комунікацій та проаналізовано комунікаційна складова механізму державно-приватного партнерства.*

**Ключові слова:** держава, приватний бізнес, діалог, стратегієми, державно-приватне партнерство.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Стратегічні комунікації в публічному управлінні розглядаються як інтегровані комунікативні технології, спрямовані на забезпечення взаємодії міжурядовими та неурядовими інститутами, політичними та громадськими лідерами та іншими міждержавними акторами з метою реалізації політичних, соціально-економічних та гуманітарних проектів. Характеризуючи моделі стратегічних комунікацій, можна відмітити, що вони можуть бути реалізовані в межах двох полярних диспозицій – від діалогу до авторитарності. Вибір моделі взаємодії суттєво впливає на конструктивне просування державно-приватного партнерства в країні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор.** Сформульовані в дослідженні, теоретичні висновки й практичні рекомендації ґрунтуються на працях вітчизняних і зарубіжних учених: В. Вакуленко, В. Варнавський, М. Василенко, О. Вінник, В. Давиденко, Н. Діденко, М. Джеррард, А. Заскалкін,

В. Круглов, О. Крутій, К. Павлюк та ін.. Стратегічні комунікації в публічному управлінні були об'єктом вивчення зарубіжних і вітчизняних вчених таких, як Т. Бельська, В. Дубов, М. Кастельс, Є. Макаренко, Г. Почепцов, Б. Ролер, К. Халлахан, Д. Хольцхаузен тощо [2]–[8].

Феномен партнерської взаємодії держави і приватного сектора досліджено недостатньо на сьогодні, незважаючи на наявність окремих розробок з питань регулювання державою приватних відносин. Недосконаліми залишаються проблеми синтезу двох форм власності – державної та приватної – з метою пошуку можливих шляхів урегулювання конфліктів інтересів. Отже, дослідження моделей стратегічних комунікації в публічному управлінні в контексті державно-приватного партнерства є надзвичайно актуальним у теоретичному і практичному відношеннях.

**Мета статті:** виявлення міри впливу моделей стратегічних комунікацій на дієвість державно-приватного партнерства в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інтереси бізнесу і держави завжди взаємопов'язані і нерідко перетинаються при вирішенні завдань, як важливого стратегічного, так і місцевого характеру. Перетин інтересів пов'язано з розподілом економічних і господарських функцій між бізнесом і владою. Під певні функції делеговані відповідні повноваження та ресурси. Однак, як зазначає А. Заскалкін, ідеально розподілити функції та повноваження практично неможливо. Крім того, в силу змін внутрішнього та зовнішнього середовища, вони також повинні зазнавати коригування, створюючи нові точки дотику і перетину інтересів [2].

Перетин інтересів бізнесу і держави є істотною підставою для стратегічних альянсів, використання яких може кардинально вплинути на позитивні перспективи розвитку економіки країни. Метою стратегічного альянсу бізнесу і влади – є консолідація можливостей для відстоювання загальних для всіх інтересів бізнесу, суспільства і держави, спрямованих на досягнення проголошених цілей. Разом з тим, як стверджують автори, лише врахування перетину інтересів недостатньо, для того, щоб ефективно

реалізувати можливості альянсу. Необхідно ще визначити принципи взаємодії та моделі комунікації бізнесу і держави [3; 6; 8].

Державно-приватне партнерство – досить складний комплекс юридичних, організаційних та інших відносин між владними органами та бізнес-структурами. Співпраця між державними та приватними партнерами може здійснюватися в рамках різних законодавчих структур, з різноманітним діапазоном сфер застосування, завдань і компетенцій. Партнерська взаємодія держави і приватного сектора ґрунтується на принципах досягнення балансу державних і приватних інтересів, економічної ефективності проектів, що реалізуються, соціальної спрямованості та взаємної відповідальності сторін за прийняті зобов'язання [1].

Державно-приватне партнерство, як процес і результат, вимагає, з одного боку наявності певних організаційно-правових засад для реалізації взаємодії держави і приватного сектора, а з іншого розвиток певних навичок психологічного характеру як у представників держави так і приватного сектора. Щоб партнерство функціонувало ефективніше, кожен з партнерів повинен мати спеціальні знання та бути компетентним у проблемі що, обговорюється, це по-перше, а по-друге, виявляти комунікативну компетентність. Отже, дієвість державно-приватного партнерства обумовлюється двома складовими механізми управління – організаційно-правовою складовою (інституційний рівень) та соціально-психологічною (комунікаційний рівень).

Однією з недостатньо вивченою проблемою у державно-приватному партнерстві є синтез двох форм власності – державної та приватної – з метою пошуку можливих шляхів урегулювання конфліктів інтересів, що саме і виводить на перший план комунікативну складову цього процесу. Характеризуючи моделі стратегічних комунікацій, можна відмітити, що вони можуть бути реалізовані в межах двох полярних диспозицій – від діалогу до авторитарності. Вибір моделі взаємодії суттєво впливає на конструктивне просування державно-приватного партнерства в країні.

Державно-приватне партнерство у нашому дослідженні розглядається

саме як взаємодія діалогічна, оскільки поняття «діалогічна взаємодія» найбільш точно відображує сутність процесу реалізації спільних дій суб'єктів. Концепція діалогічної взаємодії, що є однією з фундаментальних теорій сучасної соціальної філософії, є актуальною, для наукового знання і для практики публічного управління. З розвитком науки публічного управління очевидною стає потреба у вивченні процесуального характеру буття, виявлення діалогічного, поліфонічного характеру відносин соціальних суб'єктів між собою на мікро- і макрорівнях [4].

Спираючись на представлені вище твердження, ми вважаємо, що взаємодія, маючи ситуативний характер, насправді є складним процесом, який охоплює функціональні особливості, оскільки здійснюється на рівні функцій сторін, які співпрацюють, і, одночасно є системним утворенням, де дія кожного з суб'єктів взаємодії виступає одночасно стимулом і реакцією на поведінку іншого. Отже, взаємодія, як одна з форм реалізації органами влади їх повноважень з організаційного забезпечення процесу формування та реалізації державної політики, є складним системним утворенням, яке можна визначити з урахуванням різних підходів до цього процесу.

Взаємовідносини між владою і громадськістю в соціології, політології, економіці та в науці державного управління, як правило, визначалися у своїй основі ідеями «суспільного договору» в його широкому чи більш вузькому варіанті інтерпретації. У контексті дослідження наголосимо, що процес взаємодії має дозволяти сторонам, які співпрацюють, реалізовувати владні повноваження у сфері розробки та реалізації державної політики, забезпечувати виконання намічених завдань та досягнення визначеної мети державної політики. На підтвердження цього Р. Коул зазначає, що специфічною ознакою є не владність як така, а обов'язковість, обумовлена сукупністю особливих умов, які служать гарантіями виконання взаємопогоджених заходів. У свою чергу, К. Лівайн, досліджуючи участь громадськості у процесі надання послуг, наголошує на тому, що у процесі взаємодії узгоджуються не тільки напрямки роботи, але й її обсяги, форми та методи [5].

С. Персі, досліджуючи залучення громадян до діяльності органів влади щодо їх захисту та безпеки, підкреслює той факт, що взаємодія характеризується поєднаною діяльністю двох або більше суб'єктів влади. На практиці вона може бути активною й інертною, добровільною і змушеною, але існує завжди, бо є результатом спільних зусиль. Взаємодія, яка виявляє себе епізодично, є тривожним симптомом, який свідчить про втрату єдності дій, а разом з цим і результативності загальних зусиль [5].

Здійснення буття суспільства відбувається засобами соціальної взаємодії, проявом якого є діалог. Відповідно, особистісне, варіативність та індивідуальність можна реалізовувати в соціальному бутті засобами введення діалогічного в матрицю соціальної взаємодії. У діалозі іманентно закладений принцип розуміння, децентризм як основний механізм самоорганізації соціального простору і структуропороджуючий початок. В конкретному випадку навіть та соціальна взаємодія, що базується на тоталітарному монологічному принципі єдиного центру, виглядає дисгармонічною, тимчасовою, такою, що постійно намагається перейти до діалогічного, тому що соціальності іманентно характерний діалог.

Отже, державно-приватне партнерство, як соціальна взаємодія, у нашому дослідженні розглядається саме як взаємодія діалогічна, оскільки поняття «діалогічна взаємодія» найбільш точно відображує сутність процесу реалізації спільних дій суб'єктів. Говорячи про «соціальну взаємодію», ми підкреслюємо феномен спільної дії, як основи. Діалогічність є сутністю соціальної взаємодії і основою стратегічної комунікації в умовах глобалізації. Однак, підкреслюючи соціальний аспект діалогічної взаємодії, необхідно зазначити, що суспільство заради свого існування накладає різні обмеження на варіативність особистісної поведінки соціальних суб'єктів, і, відповідно на можливості діалогу. Природно, що у випадку крайнього варіанту, тоталітарності, обмеження є настільки великими, що людина перестає бути вільною особистістю і стає соціально пасивною. Однак і відсутність обмежень, повна свобода часто призводять до небажаного результату.

Підкреслюючи переорієнтацію на суб'єкт – суб'єктну основу стратегічної комунікації в державно-приватному партнерстві, необхідно відмітити, що в останні часи набуває актуальності інші моделі взаємодії. Так, широко відомий стратегемний підхід, як східна філософія та технологія управлінської діяльності. В останні часи він набуває поширення як в менеджменті, так і в публічному управлінні. Важливо його розглянути в контексті державно-приватного партнерства.

Якщо уявити, що, наприклад, в 2050 році на зустрічі наддержав на найвищому рівні в Шанхаї, після переговорів багаті традиціями економіки (Німеччина, Великобританія, США, Франція) йдуть на другий план і перестають відігравати провідну роль у вирішенні геополітичних питань, а лідерами стають «азіатські наддержави», в тому числі Китай, то ймовірно виникає питання стосовно вибору моделі стратегічних комунікацій в публічному управлінні в умовах глобалізації. Певний внесок у запобігання такого сумного майбутнього складають інноваційні інструментарії стратегічних комунікацій у сфері міжнародних відносин, що представлені у нашому стратегемному підході.

Мистецтво стратагем, або прийомів військової хитрості, яке протягом століть культивувалося в Китаї, до недавнього часу залишалося для європейців таємницею, а особливо для науки публічного управління. Основні ідеї такої моделі стратегічних комунікацій представлені у давньокитайському канону «Тридцять шість стратагем», де розкрито секрети перемоги над будь-яким супротивником і в будь-яких обставинах [9].

Спочатку Стратагеми розглядали, як військову філософію, спрямовану на перемогу над супротивником. Але сьогодні вони використовуються і в управлінні, і в бізнесі. Новий принцип міжособистісних відносин в публічному управлінні, запропонований нами, передбачає взаємне партнерство замість односторонньої перемоги.

Швейцарський синолог Харро фон Зенгер зазначає, що європейським управлінцям необхідно вчитися бути більш сприйнятливими до хитрощів і не

сприймати їх лише у негативну світі. Так, на зразок китайській культурі, вчитися вбачати за хитрощами прагматичність та практичність. Як відомо, в китайській мові використовується один і той же ієрогліф для слів «хитрість» і «мудрість» [9].

Застосування давньо китайського стратегемного підходу в публічному управлінні, надає можливість суб'єктам взаємодії з успіхом захиститися від хитрих маневрів опонента та спроб захопити їх зненацька, протистояти маніпуляції при проведенні ділових зустрічей та переговорів з урахуванням як особистих інтересів, так і інтересів партнера.

Можна виділити наступні суттєві ознаки науки про Стратагеми, а саме Стратагема і хитрість; Стратагема і стратегія; Стратагема і обман; Стратагема і брехня; Стратагема і мудрість. Запропоновані поняття часто плутають. «Стратагема» - це синонім слова «хитрість». Хитрість часто плутають з обманом. Але від цього звуження поняття «хитрість» потрібно дистанціюватися. Найкращий китайський опис «хитрощі» наступний: «Чу ци чжи шен» – «Створювати щось незвичне, щоб здобути перемогу». Якщо знайти рішення проблеми поза класичними варіантами, що буде несподіваним для партнера, то це свідчить, з точки зору китайців, про розум та винахідливість. Не дивно, що центральний китайський ієрогліф для позначення мудрості, розуму, одночасно означає також «Стратагему» [9].

Якщо розглядати з етичної сторони запропоновані Стратагеми як прояв так званої хитрості, то варто зазначити, що хитрість як така є просто інструментом. Кожна з 36 стратагем може використовуватися як конструктивно так і деструктивно. Хитрість, що приносить шкоду, дає часто лише тактичні, тобто короточасні, результати. Стратегічною дією володіють тільки конструктивні Стратагеми.

Більшість «хитрих методів», які описують 36 стратагем, використовувалися і використовуються також за межами Китаю. Однак це відбувається найчастіше спонтанно. Володіючи знаннями про Стратагеми, можна вдаватися до хитрощів управління більш планомірно і оптимізувати їх

використання. Не потрібно більше покладатися на випадкову інтуїцію, а можна в разі необхідності вибрати з цілого набору стратагем оптимальний прийом для вирішення конкретної управлінської проблеми.

За допомогою китайського вчення про Стратагеми керівники в сфері публічного управління можуть удосконалити свої уявлення про хитрощі і завдяки цьому не тільки поглибити їх, але і зробити більш об'єктивними. Завдяки цьому, європейським керівникам публічного управління надається можливість розкриття «нових горизонтів» по відношенню до хитрощів. Взагалі, вперше, застосовуючи стратегемний підхід в комунікації, як для міжнародних акторів, так і для суб'єктів міжособистісної взаємодії, відкривається реальність у всьому її різноманітті. Вони можуть навчитися доповнювати відому їм рутинну логіку, навчитися засвоювати суть стратагем, а тим самим раціональність, яка відображатиме мудрість и креативність.

Китайський добре розроблений стратагемний погляд на дійсність незвичний для європейських управлінців. Але цю науку вони можуть засвоїти без особливих зусиль, так як використовують хитрість не рідше ніж китайці, але не усвідомлюють цього в повному обсязі. Засвоївши науку Стратегем, наші управлінці можуть наявну у них реальність розглядати не тільки в системі власних координат, але при необхідності враховувати її нові сторони і використовувати їх для вирішення управлінських проблем. Однак, приймати їх необхідно не як догму, а як відкриту систему для розвитку.

Таким чином, діалог найбільш точно і повно характеризує взаємодію бізнесу, держави і некомерційних організацій громадянського суспільства. Підкреслюючи переорієнтацію на суб'єкт – суб'єктну основу державно-приватного партнерства, як провідної моделі, необхідно відмітити, що в останні часи набуває актуальності інші моделі взаємодії - стратегемний підхід, як східна філософія та технологія управління. Стратегемний підхід, як східна духовна система орієнтації в управлінні, є інновацією в державно приватному партнерстві, що сприятиме розширенню меж взаємодії влади та бізнесу за рахунок «таємного ресурсу» стратегем.



**Висновки та пропозиції.** Отже, співпраця між державними та приватними партнерами може здійснюватися в рамках різних законодавчих структур, з різноманітним діапазоном сфер застосування, завдань і компетенцій. Партнерська взаємодія держави і приватного сектора ґрунтується на принципах досягнення балансу державних і приватних інтересів, економічної ефективності проектів, що реалізуються, соціальної спрямованості та взаємної відповідальності сторін за прийняті зобов'язання. Моделі стратегічних комунікацій в контексті державно-приватного партнерства визначають принципи взаємодії держави і приватного сектора. Застосування діалогових моделей та технологій стратегічного підходу в державно-приватному партнерстві є найбільш дієвим для взаємодії бізнесу, держави і некомерційних організацій громадянського суспільства при переході до інноваційного розвитку інфраструктури, надання соціально значущих послуг, вивільнення частини бюджетних коштів та залучення адресних соціально орієнтованих інвестицій тощо.

### Список використаної літератури

1. Закон України про державно-приватне партнерство. *ВВР України*. 2010. № 40. Ст. 524.
2. Заскалкін А. С. Теоретико-методологічні основи взаємодії держави і приватного сектора у вирішенні суспільно значущих завдань. *Теорія та практика державного управління*. Вип. 3(50). С. 73–80.
3. Круглов В. В., Горлова А. О. Державно-приватне партнерство в системі міжмуніципального співробітництва. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2017. Вип. 2. С. 343–351.
4. Крутій О. М. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості : монографія. Х : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2008. 236 с.
5. Крутій О. М., Радченко О. В. Публічний діалог в системі політичної культури демократичного суспільства : монографія. Х. : Вид-во АДНДУ, 2016. 396 с.
6. Павлюк К. В., Павлюк С. М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. *Наукові пр. КНТУ. Екон. науки*. 2010. Вип. 17. С. 12.
7. Почепцов Г. Г. Стратегические коммуникации: стратегические коммуникации в политике, бизнесе и государственном управлении. К. : Альтерпрес, 2008. 216 с.

8. Саєнко О. О. Державно-приватне партнерство як інструмент економічного розвитку регіонів. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 2. С. 77–81.

9. *Тридцать шесть стратегем*. Китайские секреты успеха / перевод с кит. Малявина В. В. М. 2000. 192 с.

***Крутий Е., Лопатченко И. Модели стратегических коммуникаций в контексте государственно-частного партнерства***

*Рассмотрены теоретико-методологические основы стратегических коммуникаций в контексте государственно-частного партнерства. Охарактеризованы модели стратегических коммуникаций и проанализированы коммуникационная составляющая механизма государственно-частного партнерства.*

***Ключевые слова:*** государство, частный бизнес, диалог, стратегемы, государственно-частное партнерство.

***Krutiy O., Lopatchenko I. Models Strategic Communications in the Context of a Power-Private Partnership***

*The theoretical and methodological foundations of strategic partnerships in the context of a private-private partnership have been drawn. Characterized by models of strategic communicates that analyzed the communal warehouse mechanism of private-state partnership.*

*The use of dialogue models and technologies of a strategic approach in public-private partnership is most effective for the interaction of business, government and non-profit civil society organizations in the transition to innovative infrastructure development, the provision of socially important services, the release of part of budget funds and attract targeted socially-oriented investments.*

***Keywords:*** power, private business, dialogue, stratagems, private-power partnership.