

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет правничих наук
Кафедра суспільного врядування

Магістерська робота

освітній ступінь - магістр

на тему: **«ОСОБЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ ЩОДО
РЕФОРМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В УКРАЇНІ
(2014 – 2019 РР.)»**

Виконала: студентка 2-го року навчання,
спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»
Седая Анна Михайлівна

Керівник Ільченко-Сюйва Л. В.,
кандидат наук з державного управління, доцент

Рецензент _____

Магістерська робота захищена
з оцінкою «_____»

Секретар ЕК _____

«___» _____ 2020р.

Київ 2020



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ	8
1.1. Теоретичні засади та особливості функціонування системи публічних фінансів	8
1.2. Теоретичні основи ведення зовнішньої комунікації в органах публічної влади	17
1.3. Характерні риси здійснення стратегічних комунікацій в органах публічної влади	26
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО СТАНУ КОМУНІКАЦІЇ ЩОДО РЕФОРМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В УКРАЇНІ ТА ЗАКОРДОНОМ	36
2.1. Процес впровадження реформи управління публічними фінансами в Україні: основні результати та досягнення протягом 2014-2019 рр.....	36
2.2. Характерні риси ведення зовнішньої комунікації реформи управління публічними фінансами в Україні протягом 2014-2019 рр.	50
2.3. Аналіз і систематизацію зарубіжного досвіду комунікації реформи публічних фінансів.....	66
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ КОМУНІКАТИВНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО РЕФОРМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В УКРАЇНІ	76
3.1. Аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища: визначення мети та цілей комунікації.....	76
3.2. Диверсифікація цільових аудиторій: комунікативна мета та ключові повідомлення	87
3.3. Формування комунікаційної екосистеми, критеріїв моніторингу та оцінювання комунікативних заходів.....	99
ВИСНОВКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	115
ДОДАТКИ.....	142

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розпочинаючи з 2014 року після Революції Гідності, органи публічної влади в Україні намагаються все більше керуватися у своїй щоденній діяльності сервісним підходом, в центрі якого є людина і її потреби. Одним з аспектів даного підходу є налаштування двостороннього діалогу між владою та населенням, особливо у питанні здійснення стратегічно важливих реформ, таких як, наприклад, реформа управління публічними фінансами. Успішне впровадження реформи матиме прямий вплив на стабільний економічний розвиток країни та поліпшення добробуту її громадян. А оскільки задоволення публічного інтересу є кінцевою метою реформи, всі владні рішення повинні повідомлятися та роз'яснюватися кінцевому споживачу фінансових послуг.

Ефективна зовнішня комунікація щодо реформи повинна сприяти не лише підвищенню обізнаності цільових аудиторій про реформу як таку, процес її здійснення та основні результати, але й сформувати фінансово усвідомлених громадян, які розуміють суть і мету реформи управління публічними фінансами, беруть участь у її впровадженні та, відповідно, легітимують реформаторські рішення органів публічної влади. Проте на даний момент комунікативні заходи щодо реформи ведуться досить спорадично та точково, а з огляду на те, що комунікаційна стратегія досі відсутня як у центрального виконавця реформи управління публічними фінансами Міністерства фінансів України, так і у інших органів публічної влади, що є частиною системи публічних фінансів, тема магістерської роботи є актуальною.

Наукове значення роботи полягає у тому, що вичерпного дослідження зовнішньої комунікації щодо реформи управління публічними фінансами в Україні не існує. Теоретичні та практичні аспекти проблематики, пов'язаної з державним управлінням публічними фінансами, розвитком та удосконаленням системи публічних фінансів розглядалися в роботах С. Дяченко, С. Іловайського, Л. Ільченко-Сюйви, Т. Куценко, О. Молдован, А. Нечай,

В. Опаріна, І. Розпутенка, В. Федосова та інших. Теоретичні та практичні аспекти комунікації реформ, стратегічних комунікацій та окремих комунікативних заходів розглядалися в роботах Т. Андрійчук, Ю. Габермаса, Р. Кобця, В. Королька, Г. Лассвела, Н. Лумана, Г. Почепцова, Т. Федоріва, В. Шрамма та інших. Зважаючи на це, дана робота є компіляцією наявної теоретичної бази у сфері публічних фінансів та комунікації реформ, аналізу основних результатів та досягнень впровадження реформи управління публічними фінансами, систематизації кращих зарубіжних комунікативних практик щодо реформи публічних фінансів у вигляді цілісного та структурованого аналітичного матеріалу.

Практичне значення роботи полягає у здійсненні широкого комунікаційного дослідження та, як результат, розробці практичних рекомендацій з визначенням комунікативної мети та цілей, диверсифікацією цільових аудиторій, формулюванням ключових повідомлень, створенням повноцінної комунікаційної екосистеми, встановленням критеріїв моніторингу та оцінювання результатів здійснення комунікативних заходів. Третій розділ магістерської роботи можна у подальшому використовувати за основу для розробки повноцінної комунікаційної стратегії для ведення зовнішньої комунікації щодо реформи правління публічними фінансами в Україні.

Об'єкт: реформа управління системою публічних фінансів в Україні.

Предмет: особливості зовнішньої комунікації щодо реформи управління публічними фінансами в Україні.

Хронологічні рамки: 2014 – 2019 роки.

Мета: визначити особливості зовнішньої комунікації щодо реформи управління публічними фінансами в Україні.

Для досягнення даної мети слід виконати такі завдання:

- дослідити теоретичні засади та особливості функціонування системи публічних фінансів;

- проаналізувати теоретичні основи ведення зовнішньої комунікації в органах публічної влади;
- виокремити характерні риси здійснення стратегічних комунікацій в органах публічної влади;
- дослідити процеси впровадження реформи управління публічними фінансами в Україні;
- окреслити характерні риси ведення зовнішньої комунікації реформи управління публічними фінансами в Україні протягом 2014-2019 рр.;
- проаналізувати та систематизувати зарубіжний досвід комунікації реформи публічних фінансів;
- встановити зв'язок між аспектами внутрішнього та зовнішнього середовища; визначити мету та цілі комунікації;
- диверсифікувати цільові аудиторії; визначити комунікативну мету та ключові повідомлення для кожної цільової аудиторії;
- сформувати комунікаційну екосистему, встановити критерії моніторингу та оцінювання результатів здійснення комунікативних заходів.

Методологія дослідження. Для розкриття особливостей зовнішньої комунікації щодо реформи управління публічними фінансами були використані системний, нормативно-ціннісний та біхевіоралістичний підходи. Системний підхід був застосований з метою виокремлення характеристик системи управління публічними фінансами, її особливостей та принципів функціонування. Нормативно-ціннісний підхід був застосований з метою з'ясування того, у чому полягає суть реформи для суспільства в цілому та особи зокрема. Біхевіоралістичний підхід був застосований з метою аналізу поведінки цільових аудиторій та їхнього сприйняття реформи як такої і бажання чи небажання співпрацювати з органами публічної влади у ході її впровадження.

Теоретичне підґрунтя роботи становлять такі основні теорії: теорія комунікативної дії Ю. Габермаса, системна теорія Н. Лумана, теорія

комунікації Г. Лассвела, комунікаційна модель В. Шрамма, комунікаційна модель М. Дефльора, модель воронки Мак Кінсі.

За допомогою методу відбору інформації було виокремлено наукову літературу, що безпосередньо стосується поняття «публічні фінанси», а також теоретичних основ ведення зовнішньої комунікації в органах публічної влади. Центральним методом дослідження був метод кейс-стаді, який застосовувався для визначення особливостей комунікативних заходів щодо реформи управління публічними фінансами в Україні. Ключовим методом дослідження був метод текстуального аналізу доступної літератури, що містить інформацію про теоретичні аспекти системи публічних фінансів, а також теоретичні основи ведення зовнішньої комунікації в органах публічної влади. Метод виокремлення закономірностей використовувався для впорядкування основних характеристик стратегічних комунікацій в органах публічної влади. Метод класифікації був застосований з метою виокремлення ознак складових елементів системи публічних фінансів. Для пояснення окремих термінів та понять («публічні фінансами», «система публічних фінансів», «комунікація», «зовнішня комунікація», «стратегічна комунікація») використовувався формально-догматичний метод.

Джерельно-документальна база. Першоджерелами дослідження є нормативно-правові акти законодавства України, серед яких ключові Конституція України, Закон України від 11.02.2015 № 183-VIII «Про відкритість використання публічних коштів», Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI «Про доступ до публічної інформації», Закон України від 23.09.1997 № 539/97-ВР «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 774-р «Про Стратегію розвитку системи управління державними фінансами», розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.02.2017 № 142-р «Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами

на 2017-2020 роки». До першоджерел також слід віднести офіційні веб-сайти органів публічної влади, звіти про діяльність органів публічної влади, звіти про виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, сторінки органів публічної влади в соціальних мережах, публікації на веб-сайтах засобів масової інформації, статистичні дані експертних та загальнонаціональних соціальних опитувань.

Література, проаналізована у роботі, складається з низки наукових статей, книг та монографій таких українських та зарубіжних вчених як Т. Андрійчук, С. Березовська, Ю. Габермас, С. Іловайський, Р. Кобець, С. Корецька, В. Королько, Т. Куценко, Г. Лассвел, Н. Луман, А. Нечай, В. Опарін, Г. Почепцов, Т. Федорів, В. Шрамм, які є спеціалістами у галузі комунікації та публічних фінансів.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, додатків. Перший, другий та третій розділи містять по три підрозділи відповідно. Робота базується на україномовних, російськомовних та англійськомовних джерелах та літературі (одиночно використані також німецькі та польські джерела), а також на нормативно-правових актах законодавства України. Загалом список використаних джерел та літератури вміщує 193 позиції. Основна частина дипломної роботи складається із 102 сторінок. Загальний обсяг роботи, що включає також вступ, висновки та додатки, складає 169 сторінок, з яких 30 сторінок додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ

1.1. Теоретичні засади та особливості функціонування системи публічних фінансів

Категорія «публічні фінанси» в українському науковому середовищі з'явилася не так давно. Основна плутанина полягає у некоректному перекладі слова «public», яке зазвичай прирівнюється до прикметника «state» та позначає собою приставку «державний». Довгий час, будучи у складі СРСР та не маючи власної наукової бази, Україна переймала основні наукові поняття саме з радянських доктрин, які пропагували державо-центристський підхід до управління та ведення політики. Як зазначає С. Корецька, до Жовтневої революції такі терміни як «публічні фінанси», «суспільні фінанси» та «державні фінанси» фактично ототожнювалися, а після 1917 року приставка «державний» стала основною у риториці країни [96, с. 26]. Саме тому українські науковці та державні діячі були змушені використовувати термін «public finance» у значенні «державних фінансів», не вдаючись до окремого дослідження генези визначеної категорії.

Ототожнювання понять «фінанси» та «публічні фінанси» стало можливим завдяки працям С. Іловайського [79]. Не зважаючи на появу першого ґрунтового дослідження Г. Тіктіна «Нариси з загальної теорії публічних фінансів» ще в 1926 році [180], українські вчені починають вводити в обіг поняття «публічні фінанси» лише з часу проголошення незалежності, до того ж, досить спорадично. У 2008 році теорію публічних фінансів виклав І. Розпутенко у навчальному посібнику «Публічні фінанси» [159]. Публічні фінанси стали також предметом дослідження таких українських науковців як

В. Базилевич, Л. Баластрик, О. Василик, Т. Кізима, Н. Кравчук, В. Горин, О. Длугопольский, А. Нечай, О. Головенко, А. Дегтяр, С. Ніщима, В. Андрущенко, О. Орлюк, І. Пришва, Л. Гладченко, В. Кудряшов, М. Карлін, О. Сунцова, В. Хомутенко та інших. Окремо слід відзначити доробок наукової спільноти Національного університету «Києво-Могилянська академія», до якої входять Л. Ільченко-Сюйва [80-81], О. Кілієвич [89], Н. Малиш [104], І. Лук'яненко [101], Л. Краснікова [98], О. Зварич [67], З. Борисенко [41], Г. Григор'єв [49] та інші, хто займається дослідженням тематики публічних фінансів, системи публічних фінансів України та реформи управління публічними фінансами.

З проголошенням Україною незалежності виникла низка проблем, пов'язаних з фінансовою системою країни. Зокрема і виокремлення категорії «публічні фінанси», її законодавче закріплення та розбудова системи публічних фінансів. З огляду на появу бюджетів органів місцевого самоврядування та фондів обов'язкового державного соціального страхування, термін «державні фінанси» виявився надто вузьким, щоб охопити всю фінансову систему країни [40, с. 110]. Зокрема, питання «публічності» фінансів піднімає О. Кілієвич, розмежовуючи семантику понять «державний», «суспільний» та «публічний». Як пояснює науковець, вживаючи приставку «державний» при визначенні фінансів ми ігноруємо, як мінімум, фінанси місцевих органів влади [89, с. XXVIII-XXX]. Очевидно, поняття «публічні фінанси» є ширшим та включає в себе таку складову як «державні фінанси». Головним розрізненням двох категорій можна вважати ідею суспільного інтересу: якщо публічні фінанси утворюються і функціонують задля того, аби задовольняти суспільний інтерес, то державні фінанси зосереджуються суто на виконанні функцій «держави для держави», а не «держави для громадянина». За К. Воблим, саме публічні потреби населення, серед яких *«встановлення внутрішнього правопорядку, безпека, фізичний та духовний розвиток населення, матеріальне благополуччя, розвиток освіти, здоров'я, сприяння промисловості та сільському*

господарству» [47, с. 227], і є основоположними для розуміння публічних фінансів.

Розуміючи публічні фінанси як доходи і видатки, господарство не тільки власне держави, а й усіх інших «публічних» («політичних», «примусових») союзів (місцевих, внутрішньогосподарських і міждержавних), на думку С. Бойко, їхня сутність постає у трьох значення: як сукупність коштів (1), як економічні відносини (2) та як власне наука (3) [190, с. 32]. Як бачимо, кожен з вимірів знаходить спільний знаменник у задоволенні суспільних потреб населення.

А. Нечай, в свою чергу, трактує публічні фінанси як «*суспільні відносини, які: 1) пов'язані із задоволенням усіх видів публічного інтересу і виникають у процесі утворення, розподілу (перерозподілу) і використання публічних фондів коштів та здійснення контролю за цим процесом; 2) регулюються шляхом встановлення владних приписів держави або органів місцевого самоврядування*» [110, підрозділ 2.2.]. Схожі визначення наводять також у своїй працях С. Бардаш [39, с. 36], С. Березовська [40, с. 112] та Н. Пришва [191, с. 59], оперуючи поняттями «система економічних відносин», «грошові фонди», «публічний інтерес» та «суспільні потреби». У той же час публічні фінанси виконують розподільчу, контрольну, регулювальну, стабілізаційну та стимулюючу функції з метою підтримки належного функціонування системи публічних фінансів [158, с. 5].

Система публічних фінансів являє собою більш складне та комплексне поняття, яке, за І. Розпутенко, становить «*сукупність відокремлених, але взаємопов'язаних між собою сфер фінансових відносин, яким притаманні централізовані або децентралізовані фонди грошових коштів, відповідний апарат управління та правове забезпечення*» [158, с. 6]. Вона забезпечує розвиток економіки, розв'язання соціальних проблем, в тому числі, регіональних особливостей, та сприяє налагодженню зовнішніх економічних відносин [158, с. 6].

Приставка «публічний» уможлиблює функціонування ключової засади системи публічних фінансів – прозорість [116, с. 9]. До інших принципів можна віднести також принцип розподілу фінансових ресурсів (1), самостійності (2), єдності (3), функціонального призначення (4), адміністративно-територіальний (5) та галузевий (6) принципи [158, с. 7]. У цілому до системи публічних фінансів можна також застосувати критерії справедливості, які цілком співвідносяться з поняттям «суспільного блага» [52, с. 305-306]:

1. Максимізація індивідуального добробуту;
2. Захист мінімального добробуту (критерій Парето);
3. Максимізація чистого добробуту (критерій Кальдора-Хігса);
4. Максимізація перерозподільчого добробуту (критерій Дж. Ролза) [52, с. 305-306].

Щодо складових елементів системи публічних фінансів, за визначенням французького вченого П. М. Годме, це [48, с. 10-11]:

1. Державні фінанси, що відображені у бюджеті країни;
2. Місцеві фінанси, які формують бюджети органів місцевого самоврядування;
3. Соціальне страхування та соціальна допомога [48, с. 10-11].

Досить схоже бачення системи публічних фінансів підтримує також українська дослідниця А. Нечай. Відповідно, система публічних фінансів містить [189, с. 111]:

1. Державні фінанси, що стосуються управління фондами коштів держави;
2. Фінанси органів місцевого самоврядування, що, відповідно, стосуються управління бюджетами органів місцевого самоврядування;
3. Фінанси суспільного призначення, що стосуються управління фондами коштів, спрямовані на задоволення публічного інтересу (та не перебувають у власності держави чи місцевого самоврядування) [189, с. 111].

Як бачимо, система публічних фінансів є досить широкою. Більш наочною є структура системи публічних фінансів, визначена у Статуті МВФ (повна назва англ. Government Finance Statistics Manual 2001). Публічні фінанси включають сектор державного управління та сектор публічних корпорацій [11, с. 15]. Графічне зображення структури на Рисунку 1.1.

Рисунок 1.1. Структура системи публічних фінансів.

Джерело: Government Finance Statistics Manual 2001 [11, с. 15].



Аплікуючи дану структуру до українських реалій, Т. Куценко створив більш розширену схему, що відображає наявну систему публічних фінансів в Україні, що зображена в Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Складові публічних фінансів України.

Джерело: Т. Куценко. Публічні фінанси в Україні: зміст та структура з урахуванням сучасних тенденцій розвитку [99, с. 65]

ЦЕНТРАЛЬНІ (УРЯДОВІ) ФІНАНСИ	МУНІЦИПАЛЬНІ (МІСЦЕВІ) ФІНАНСИ
1. Публічні фінанси в рамках бюджетної системи	
Публічні фонди коштів: - Державного бюджету;	Публічні фонди коштів місцевого самоврядування: - Бюджетів місцевого самоврядування;

Продовження Таблиці 1.1. Складові публічних фінансів України.

- Цільових централізованих бюджетних фондів.	- Цільових централізованих місцевих бюджетних фондів.
1а. Публічні фінанси в рамках податкової системи	
Податкові фінанси на загальнодержавному рівні	Податкові фінанси місцевого самоврядування
2. Публічні фінанси нефінансових корпорацій, інших підприємств і організацій державної та комунальної форм власності	
Публічні кошти підприємств державної форми власності: - Фонди коштів державних нефінансових корпорацій; - Фонди коштів інших нефінансових державних підприємств, установ та організацій	Публічні кошти підприємств і організацій комунальної форми власності: - Фонди коштів нефінансових комунальних (муніципальних) підприємств, установ та організацій
3. Публічні фінанси в рамках державно-приватного партнерства	
Формуються між державними органами та приватним бізнесом	Формуються між органами місцевого самоврядування та приватним бізнесом
4. Публічні фінанси, що відображують діяльність фінансових корпорацій державних та місцевих органів влади на внутрішніх фінансових ринках	
У тому числі державні внутрішні запозичені та державний внутрішній борг: - спеціальні фонди грошових коштів і резерви Національного банку України; - спеціальні фонди грошових коштів і резерви банків та інших грошово-кредитних організацій, які засновані на праві державної власності чи мають державну частку	У тому числі муніципальні запозичення та місцевий внутрішній борг: - фонди грошових коштів комунальних банків, якщо їх статутний капітал утворюється за рахунок коштів місцевого самоврядування; - фонди грошових коштів інших фінансових організацій, створених органами місцевого самоврядування
4а. Публічні фінанси спеціальних (цільових) позабюджетних фондів	
Публічні кошти державних цільових позабюджетних фондів: - Пенсійний фонд України; - Інші позабюджетні фонди	Публічні кошти цільових позабюджетних фондів місцевого самоврядування
5. Публічні фінанси, що відображують діяльність фінансових корпорацій (організацій) державних та місцевих органів влади на міжнародних ринках	
У тому числі, державні зовнішні запозичення та державний зовнішній борг	У тому числі, муніципальні зовнішні запозичення та муніципальний борг іноземним структурам

Таким чином, система публічних фінансів – це цілий механізм, який включає як державні, так і місцеві фінанси, що ще раз підтверджує недоцільність використання поняття «державні фінанси» через вузькість його спрямування.

Задля виконання функцій держави система публічних фінансів повинна мати законодавче закріплення у основних нормативно-правових актах держави, до яких, за І. Розпутенко, входять: Конституція України, Бюджетний кодекс, Митний кодекс, закони щодо податків і зборів, Закон України «Про місцеве самоврядування», Закон України «Про Державний бюджет України» та інші [158, с. 8].

Вперше основні засади функціонування системи публічних фінансів було закріплено в Основному Законі Німеччині, окремому розділі під назвою «Фінанси»: розрізнення федерального та місцевого рівнів управління публічними фінансами [12]. У Польщі у 2009 році з'явився Закон «Про публічні фінанси». Зокрема, у ст. 3 Закону зазначається, що публічні фінанси включають процеси накопичення та розподілу коштів. Загалом акт складається з 297 статей, які детально описують процедури управління публічними фінансами як на державному рівні, так і на місцях [33].

В Україні є також низка прихильників конституційного закріплення питання розпорядження публічними фінансами. Наприклад, А. Худик стверджує, що в сучасній європейській конституційній практиці управління публічними фінансами набуває все більшого значення та підлягає регулюванню з боку державних інститутів [14, с. 224-225]. А на думку А. Ємельянова, *«необхідно мати на увазі, що ефективність публічних фінансів не може розглядатися в якості кінцевої мети. Слід пам'ятати, що ефективність публічних фінансів є однією з основних умов реалізації конституційних прав і свобод громадян, їх безпеки, підвищення добробуту і рівня життя. Публічні фінанси не можуть вважатися ефективними, якщо не забезпечені інтереси громадян, якщо їхні доходи не дозволяють задовольнити мінімальний рівень потреб, якщо держава не в змозі гарантувати дотримання їхніх прав і свобод»* [64, ввєдєнє].

В цілому, аналізуючи текст Конституції України, можна стверджувати про наявність досить загальних принципів, на яких базується управління публічними фінансами, зокрема таких як захист приватної власності (ст. 41) [93] та свобода підприємницької діяльності (ст. 42) [93]. Досить поверхнево регламентуються питання стягнення податків та зборів (ст. 67) [93], засади функціонування бюджетної системи (ст. 95) [93], повноваження законодавчих (ст. 85, 96) [93] та виконавчих органів влади (ст. 97-100, 116, 119) [93], а також органів місцевого самоврядування при управлінні місцевими бюджетами (ст. 142-143) [93]. Конституція і повинна бути актом, який встановлює загальні засади правового регулювання всіх сфер життя громадянина та функціонування держави. Проте зазначені вище конституційні положення не є достатніми для створення належної правової бази управління публічними фінансами.

Більш детально система публічних фінансів регулюється законами та підзаконними актами. Зокрема, у Законі «Про відкритість використання публічних коштів» зазначено, що до публічних коштів входять кошти державного бюджету України та місцевих бюджетів, кредитні ресурси, надані під державні та місцеві гарантії, кошти Нацбанку та інших держбанків, державних цільових коштів, Пенсійного фонду та фондів загальнообов'язкового соціального страхування, а також кошти суб'єктів господарювання державної та комунальної власності, отримані ними від їхньої господарської діяльності; найголовніше – Закон регламентує створення Єдиного веб-порталу використання публічних коштів, на якому буде доступна вся актуальна інформація, визначена рамками Закону [130]. У 2011 році було створено проект Закону України «Про фінансову систему України в особливий період», який, хоч і не містив визначення «публічні фінанси», мав на меті законодавче закріплення організаційно-правових основ функціонування фінансової системи держави в цілому та в особливий період, що для України є актуальним з огляду на російсько-українську війну на Сході країни [143].

Розібравшись з поняттям «публічні фінанси», визначенням та складовими елементами системи публічних фінансів, слід звернути увагу на поняття «управління публічними фінансами» (з англ. public finance management), яке, на думку С. Клімової, є похідним від публічних фінансів та є галуззю саме управлінської діяльності. Відповідно держава, в особі Міністерства фінансів, є відповідальною за впорядкування правових засад з метою забезпечення реалізації фінансово-управлінських відносин [90, с. 86]. Таким чином, реформа управління публічними фінансами спрямована на забезпечення потреб всіх суб'єктів системи, розподіл ВВП, контроль за формуванням, використання та перерозподіл доходів і ресурсів, що в сукупності сприяє загальному соціально-економічному розвитку країни [158, с. 3].

Управління публічними фінансами є базовим напрямком здійснення фінансової політики, сукупність заходів якої забезпечують функціонування фінансової системи держави та виконання державою своїх основних функцій [158, с. 10].

Реформа управління публічними фінансами пов'язана хоча б з тим, що «традиційні» управлінські методи, які використовуються в Україні вже застаріли. У 70-х роках ХХ ст. з'явилася концепція нової моделі публічного управління (англ. New Public Management) [109, с. 36-37], а разом з нею і новий підхід до управління публічними фінансами [99 с. 64]. Перехід до нової моделі управління передбачає здійснення низки заходів, для яких європейським країнам знадобилося більше десятка років. Серед основних слід визначити такі [109, с. 38-41]:

1. Зміна принципів організації державного апарату;
2. Децентралізація фіскальної системи;
3. Зміна підходів до формування бюджету;
4. Запровадження програмно-цільового методу бюджетування, середньострокового бюджетного планування;
5. Запровадження бізнес-практик управління фінансовими ресурсами;

б. Орієнтація на споживача та задоволення його потреб (сервісна функція) [109, с. 38-41].

Новий підхід до управління публічними фінансами дозволяє швидше реагувати на зміни всередині системи, впроваджувати альтернативні методи управління, відкинути ієрархічну структуру влади та бюрократизацію ухвалення фінансових рішень.

Зважаючи на існуючі проблеми у фінансовій сфері України, існує потреба в розробці єдиного категоріально-понятійного апарату щодо управління публічними фінансами; необхідності законодавчого закріплення функціонування системи публічних фінансів; переході до нової моделі публічного управління із здійсненням низки реформаторських заходів; чіткому політичному лідерстві та єдиному курсу держави на реформування системи публічних фінансів з метою забезпечення загального соціально-економічного розвитку всієї країни та кожного громадянина. Низка заходів щодо вдосконалення управління публічними фінансами є необхідною у даних реаліях.

1.2. Теоретичні основи ведення зовнішньої комунікації в органах публічної влади

Якщо на початку 2000-х років комунікація, як діалог влади з громадянами, відбувалася на основі традиційних каналів комунікації, такі як газети або ж телебачення, то вже у 2008 році під час рекламної кампанії кандидата в президенти США Барака Обами вперше вагому роль зіграли онлайн-канали комунікації. Яскравим прикладом діджиталізації можна вважати також передвиборчу кампанію шостого Президента України Володимира Зеленського, команді комунікаційників якого вдалося залучити молодшу вікову категорію до участі в голосуванні завдяки доступним інструментам соціальних мереж. В

інших випадках, за словами М. Кастельса, уряди використовують інтернет лише як «дошку для оголошень», займаючись переважно інформуванням громадськості про свою діяльність без бажання отримувати зворотній зв'язок [88, с. 174].

Поняття «комунікація» є досить багатоаспектним за своїм значенням. Проте очевидно, що будь-яка комунікація є частиною дискурсу: вужчого у колах еліти чи ширшого на національному рівні. Зважаючи на те, що після підписання Вестфальського миру у 1648 році, основними суб'єктами здійснення політики стали держави-нації, комунікація держави, її інституцій та владних представників має стратегічний характер для розвитку країни та визначення її місця на міжнародній арені. З метою налагодження ефективної комунікації необхідно окреслити підходи до визначення її суті та способів здійснення.

З огляду на вищезгадану багатоаспектність самого поняття «комунікація» її сутність розглядали під різними кутами зору. Наприклад, Ю. Габермас у теорії комунікативної дії трактував комунікацію як консенсус між індивідами у сприйнятті та баченні певної ситуації. Комунікативна дія передбачає подолання попередніх суперечок, змінюючи установки та переконання відповідно до поглядів та думок інших у процесі постійного дискурсу. Важливо, що такий формат комунікації не може бути реалізований у тоталітарному суспільстві, оскільки тоді зміна установок людини буде примусовою, а не на основі її вільного вибору [13]. Системна теорія Н. Лумана, з іншого боку, показує світ як сукупність різноманітних подій, зв'язків і фактів, які уявляються людиною як надскладна для розуміння система, що потребує спрощення. Цим спрощенням і є комунікація, що власне і утворює саме суспільство [103, с. 115-117]. Американський дослідник Ф. Лунц обґрунтував п'ять засадничих принципів здійснення комунікації в публічному управлінні [17, с. 125]:

1. Оголошення обіцянок влади та звітування про їхнє виконання;
2. Передача права «говорити» електорату, виловлювати свої застереження, невдоволення рішеннями влади та пропозиції щодо покращення статусу-кво;

3. Відмова від владних почестей та додаткових преференцій, пов'язаних з набуттям влади;
4. Підкреслення непрофесійної поведінки соратників;
5. Прямота та відповідальність за власні слова та дії [17, с. 125].

Натомість український вчений В. Королько зазначає, що комунікація це двосторонній процес, в ході якого відбувається постійний обмін повідомленнями між комунікатором та реципієнтом. Комунікація базується на визначених принципах та значно базується на стосунках учасників комунікації, а також загальних настроїв та переконань соціального оточення [97]. Таким чином, поняття «комунікації» вважається базовим для здійснення управлінської діяльності та передбачає, в першу чергу, діалоговість та наявність зворотного зв'язку.

Важливим є розмежування понять внутрішньої та зовнішньої комунікації в діяльності органів публічної влади. Якщо внутрішня комунікація передбачає в основному передачу інформації у системі управлінських інститутів та сприяє ухваленню рішень, то зовнішня комунікація передбачає діалог між владою та бізнесом, громадським сектором, населенням з метою не лише інформування, але й роз'яснення ухвалених рішень, пошуку спільних рішень, здійснення впливу на отримувача інформації та створення підтримки та лояльності до владних органів. Як зазначає Л. Литвинова, є три види зовнішньої комунікації у публічному управлінні [100, с. 6]:

1. комунікація з метою інформування;
2. комунікація з метою надання публічних послуг;
3. комунікація з метою обговорення проектів рішень, які неможливо ухвалити без участі громадськості [100, с. 6].

Як бачимо, зовнішня комунікація становить собою певну градацію в залежності від її основної мети. Найвищим рівнем є залучення громадськості до управління через вдалу комунікативну політику.

Традиційно головним теоретиком процесу комунікації вважають Гарольда Лассвела, який сформулював процес комунікації за допомогою п'яти основних запитань [15, с. 216]:

1. Хто говорить?
2. Що повідомляє?
3. Кому?
4. Яким каналом?
5. З яким ефектом? [15, с. 216]

Окрім Г. Лассвела, розробкою моделей комунікації займалися й інші науковці. Наприклад, модель комунікації Н. Лумана включає в себе лише три компоненти: повідомлення як дія, інформація як зміст та розуміння як аналіз отриманої інформації [103, с. 123]. Однією з найпростіших є також модель В. Шрамма, що включає в себе кодування/інтерпретацію/декодування – повідомлення – декодування/інтерпретацію/кодування – повідомлення, – безкінечний процес, який повторюється з кожним новим повідомленням [32]. Модель М. Дефльора є більш складною (комунікатор – передавач – канал – приймач – адресат) та включає також петлю зворотного зв'язку [7, с. 90-91]. В цілому кожна з цих моделей базується на уявленнях про комунікацію Г. Лассвела і якимось чином доповнює вже функціонуючу модель.

Використання лише самої моделі комунікації не говорить про її ефективність та успішність, це залежить ще й від легітимації дій влади та довіри до неї. Довіра вимірюється також і рівнем сприйняття реформ: за умови ведення належної комунікації, населення буде проінформоване про основні досягнення та оцінюватиме прогрес у впровадженні змін як позитивний чи негативний. Таким чином, комунікація перетворюється у свого роду «м'яку владу», яку здійснюють органи державної влади над громадськістю з метою отримання бажаної підтримки чи, навпаки, створюючи опір. У вмілих руках комунікація стає потужним інструментом управління громадською думкою та її направлення у потрібне русло. Як стверджує британський дослідник

Дж. МакКлорі, пропаганда мертва: *«Уряди не можуть дозволити собі розкіш годинами «годувати» аудиторію повідомленнями, які не відповідають політиці держави, що впадає у вічі»* [19, с. 9]. Громадськість стала більш політично освіченішою, щоб «проковтувати» відкриту пропаганду. Він, до того ж, є першим науковцем, який створив індекс для вимірювання м'якої сили зовнішньополітичних стратегій [19]. Як зазначає Г. Дзяна, для демократичних суспільств найкращим рішенням є застосування механізмів патронатної соціальної взаємодії або ж механізму інформаційно-комунікативного партнерства, які сприяють зростанню довіри, стабільності та ефективності дій для уможливлення взаємодії влади та громадськості [62, с. 76].

Для формування лояльності та підтримки критичним є правильне виокремлення реципієнта повідомлення, оскільки поняття громадськості є занадто широким та неоднозначним. Т. Федорів пропонує розрізняти реципієнтів за рівнем залучення [186, с. 8]:

1. громадянин – комунікація базується на обопільному дотриманні прав та обов'язків та легітимації владних рішень;
2. споживач – комунікація базується на наданні якісних послуг та потребує зворотного зв'язку;
3. стейкхолдер – комунікація базується на взаємовідповідальності, партнерських відносинах та взаємній замученості у процес реформування [186, с. 8].

Відповідно, комунікація з різними реципієнтами теж буде розрізнятися за моделями, механізмами та технологіями здійснення. Щодо власне технологій, якими у своїй комунікації користуються органи публічної влади, виділяють три найпоширеніших: менеджмент новин, фреймінг та переконання [186, с. 8]. Менеджмент новин визначає процес, за допомогою якого органи влади самостійно встановлюють «порядок денний» новин для ЗМІ та громадян, обираючи ті теми та питання, які, на їхні думку, мають бути висвітлені. Фреймінг передбачає встановлення рамки для інтерпретації поданих владою

новин з метою самостійного визначення змістів, акцентів та моделей сприйняття інформації її реципієнтом. Переконавання передбачають зміну установок аудиторії під впливом тих повідомлень, які створює та поширює адресант [186, с. 8-10]. З метою створення суспільного запиту на зміни, найкраще працюватиме саме технологія переконання, починаючи від стейкохлдерів та завершуючи громадянами або ж навпаки, в залежності від цілей здійснюваної політики.

Поряд із зазначеними технологіями комунікації, органам публічної влади необхідно вміло управляти ризиковими комунікаціями та кризовими комунікаціями. За Г. Почепцовим, кризова комунікація – це *«володіння метаситуацією, коли вдається скеровувати розвиток не просто події, а події, яка розвивається здебільшого за непрогнозованим сценарієм»* [126, с. 533]. Він зазначає, що кризова комунікація відрізняється зниженням довіри до джерела інформації, яку потрібно відновлювати [126, с. 505]. Окрім цього, кризова ситуація розгортається в умовах неконтрольованості ситуації, зростання значення отримуваної інформації та зміни каналів комунікації [114, с. 164]. Для вирішення ситуації вживають тактичних заходів, під якими розуміють аналіз причин виникнення кризової ситуації, розробку плану дій та моделювання його впровадження, а також підготовку як самих інститутів, так і їхніх представників до комунікації зі ЗМІ. Для попередження виникнення кризових ситуацій та підготовки до ведення кризової комунікації, слід постійно вживати стратегічних заходів, якими за О. Гусак, є попередній аналіз ситуації на ймовірність виникнення проблем, розробка принципів комунікації в умовах розвитку кризи та створення плану дій для швидкого та ефективного реагування на кризову ситуацію [51, с. 23].

На противагу кризовим комунікаціям, ризикові комунікації полягають у *«процесі обміну інформацією між зацікавленими сторонами про характер, величину, значення або контроль ризику»* [6, с. 359]. За Н. Алюшиною, метою ризикових комунікацій є *«забезпечення оптимального функціонування*

соціальних суб'єктів у ризиковому інформаційному середовищі на підставі зниження напруженості в сприйнятті ризику і ставленні до нього» [36, с. 4-5].

Основною відмінністю ризикових комунікацій та кризових комунікацій є їхнє часове спрямування: ризикові комунікації орієнтовані переважно на майбутнє, а кризові комунікації – на вирішення проблем в теперішньому часі. Проте як один, так і інший вид комунікації, повинен базуватися на принципі відкритості та доступності до інформації, створюючи всі умови для діалогу [126, с. 517]. Таким чином, органи публічної влади можуть заручитися підтримкою та довірою населення до інститутів влади навіть в часи кризи. Це дозволить налагодити партнерські стосунки, а також зменшити відстань між очікуваннями громадськості та можливостями органів влади.

Очевидно, що для ведення цілісної комунікативної політики держави необхідне її законодавче закріплення. Зокрема, в Україні ухвалено низку нормативно-правових актів, спрямованих на урегулювання комунікативної діяльності органів публічної влади. Серед основних – Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики» [141], Закон України «Про доступ до публічної інформації» [132], Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» [135], а також частково Регламент кабінету міністрів України у частині 10, пункті 3 статті 98, за яким *«центральні органи виконавчої влади регулярно інформують громадськість про стан виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів, проводять роз'яснювальну роботу щодо змісту, цілей та механізму реалізації державної політики у відповідній сфері» [134].*

У вищевказаних НПА серед основних методів комунікації передбачається інформування та роз'яснення дій та рішень органів публічної влади. Перший метод спрямований, скоріше, на забезпечення вільного доступу до інформації та обов'язок органів влади висвітлювати свою діяльність. Це можна вважати

базовим рівнем комунікації. Більш складним є роз'яснення – метод, що передбачає, в першу чергу, обґрунтування діяльності органів публічної влади. Цей метод базується на формуванні цілих стратегій комунікації щодо діяльності кожного конкретного органу з метою створення відповідного іміджу, підвищення рівня сприйняття реформ громадськістю та збільшення кредиту довіри від населення, фактично – легітимація діяльності органів публічної влади [38, с. 77]. Метод роз'яснення також лежить в основі Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [140] та Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року [61], що передбачають активне залучення та участь громадськості у процесах реформування.

Щодо закордонного досвіду, наприклад, у комунікативній політиці уряду Канади, посібнику з урядових комунікацій для державних службовців Великої Британії та Інструкції щодо інформації та комунікації для урядової канцелярії Швеції зазначається про необхідність роз'яснення діяльності органів публічної влади, ведення комунікації простою мовою та використання об'єктивної інформації [38, с. 77]. Як бачимо, йдеться саме про роз'яснення діяльності органів публічної влади, а не просто інформування, яке часто здійснюється де-юре.

Одне тільки законодавче закріплення необхідності ведення комунікативної політики не вказує на її якісне здійснення. Важливо постійно проводити моніторинг та оцінювання ефективної комунікації органів публічної влади. Наприклад, відповідно до результатів аудиту стану комунікативних ресурсів уряду (2015 рік) було встановлено, що 87% міністерств не мають комунікаційної стратегії, а поняття бюджету на комунікації взагалі не існує [165]. Відбувається орієнтація на «закриття плану», а не досягнення реальних результатів. Наприклад, звіт Міністерства інформаційної політики щодо проведення комунікаційної кампанії містить дані щодо кількості сюжетів, білбордів, сіті-лайтів, постерів та радіо роликів [37], що не має жодного стосунку до здійснення реальної оцінки вказаних комунікаційних заходів.

Здійснення адекватної оцінки комунікативних заходів допомагають вчасно виявити кризові ситуації, змінити недієві методи роботи та, в результаті, покращити імідж держави в очах як громадськості, так і міжнародної спільноти.

Серед основних типів оцінювання комунікаційних кампаній є такі [193, с. 62-64]:

1. Формуюче оцінювання – сильні та слабкі сторони окремих заходів;
2. Оцінювання процесу – зусилля та вигоди кампанії;
3. Оцінювання результату – вплив та зміни, які спричинила кампанія;
4. Оцінювання впливу – вимірювання змін установок та поведінки [193, с. 62-64].

Наприклад, модель РІІ (від англ. «preparation», «implementation», «impact») базується на оцінюванні підготовки, реалізації та впливу комунікативних заходів [35, с. 82-84]. За цією моделлю кількість сюжетів та радіо роликів відносяться до рівня реалізації заходів, а не оцінки впливу. Інша модель ефективної бази розрахунку Ліндемманна виділяє три рівні [35, с. 86-88]:

1. Оцінювання продуктів комунікації;
2. Контроль рівня розуміння та сприйняття продуктів;
3. Оцінювання зміни громадської думки та поведінки [35, с. 86-88].

Нідерландські дослідники також запропонували модель вимірювання якості комунікування, в основі якої лежить аналіз трьох функцій органів публічної влади [34, с.4-5]:

1. Спільна комунікація (corporate communications) – позиціонування, місія, цілі та результати діяльності інституту;
2. Комунікація щодо політики (policy communication) – публічність та зрозумілість політики на всіх етапах її здійснення органом влади, а також залучення громадян до процесу реалізації політики;
3. Організаційно-орієнтована комунікація – внутрішня комунікація [34, с.4-5].

Саме тільки ведення комунікативної політики не забезпечує її ефективність. Необхідно спочатку визначити модель комунікацій, технологію її здійснення, правильного реципієнта комунікативного повідомлення, оцінити наявний стан комунікативної політики, постійно проводити моніторинг та оцінювання здійснення комунікативних дій з метою внесення корективів, отримання зворотного зв'язку, формування легітимності та підвищення рівня довіри до дій та рішень органів публічної влади. Багато в чому, комунікація забезпечує діяльність органу влади як таку, особливо в демократичних країнах.

1.3. Характерні риси здійснення стратегічних комунікацій в органах публічної влади

Комунікація щодо реформ органами державної влади потребує більш ґрунтовного та детального пояснення з урахуванням всіх можливих інструментів та методів комунікації. В першу чергу, слід підкреслити, що комунікування реформ належить до стратегічних комунікацій. З метою оцінювання ефективності комунікування реформ та рівня сприйняття населенням необхідно окреслити поняття та характерні риси ведення стратегічних комунікацій.

У світі поняття «стратегічні комунікації» знайшло своє відображення у доповіді (Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination) Вінсента Вітто у 2001 році. Голова наукової ради з оборони США зазначив, що стратегічні комунікації визначають порядок денний та той контекст, що сприятиме реалізації політичних, економічних та військових цілей держави [27, с. 1]. Перше нормативно закріплене визначення стратегічних комунікацій в Україні з'явилося у Воєнній доктрині, за яким стратегічні комунікації визначено як скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій,

заходів, спрямованих на просування цілей держави [138]. Спільне в обох визначеннях – наявність кінцевої мети та орієнтація на майбутнє.

Основу стратегічних комунікацій в Україні заклала Концепція реформування урядових комунікацій (надалі – Концепція) [95] та меморандум Департаменту оборони Міністерства оборони США [22]. Відповідно до Концепції, серед принципів комунікативної діяльності органів публічної влади слід виокремити такі [95]:

- розподіл політичної та державної складової комунікативного процесу;
- визначення стратегічної ролі комунікацій у процесі управління та прийняття рішень, а не лише функції обслуговування;
- визначення функції комунікацій як профільної для кожного органу влади;
- розподіл стратегічних та виконавчих функцій;
- планування та постійний моніторинг комунікативної діяльності;
- дотримання Кодексу етики комунікацій;
- фіксовані професійні стандарти і єдина база знань [95].

Концепція також виявляє основні проблеми, пов'язані з розробкою та впровадженням стратегічних комунікацій в Україні [95]:

1. Відсутність системи комунікаційного менеджменту в Уряді;
2. Чинне законодавство та більшість державних процедур не відображають сучасних потреб населення;
3. Відсутнє стратегічне прогнозування та планування, відповідно ведуться лише тактичні комунікативні дії міністерств;
4. Не налагоджена внутрішня комунікація та співпраця між відділами щодо здійснення та комунікації реформ;
5. Міністерства будуть свої ключові повідомлення на досить відокремлених продуктах політики, які часто йдуть в розріз зі стратегією уряду;
6. Відсутність цілісної системи здійснення стратегічних комунікацій;

7. Система мотивації та заохочень персоналу не спонукає до впровадження необхідних змін [95].

Зважаючи на вищевказані проблеми, Міністерство інформаційної політики вважає за необхідне створення спеціальної структури – урядового офісу з комунікацій. Він буде займатися виконанням стратегічних функцій, в тому числі формуванням комунікаційної програми уряду, забезпеченням взаємозв'язків між міністерствами та крос-урядовими проектами. Таким чином, Кабінет міністрів буде займатися затвердженням цілей та завдань урядової політики та комунікаційної стратегії; Рада урядових комунікацій, членами якої стануть експерти ринку, заступники міністрів, директори комунікаційних офісів міністерств, директор урядового офісу з комунікацій, буде узгоджувати комунікаційні стратегії та кампанії; Урядовий офіс комунікацій відповідає за розробку комунікаційної стратегії і відповідних кампаній та їхню реалізацію; міністерства беруть участь у реалізації тематичних кампаній. Це власне і створює структуру управління комунікаційними програмами [95].

Згідно з меморандумом Департаменту оборони Міністерства оборони США, стратегічна комунікація визначається як синхронізація дій, зображень та слів для досягнення бажаного ефекту. Розуміючи стратегічні комунікації як концепцію, що досі розвивається, фахівці Міністерства оборони, Державного департаменту, цивільні освітяни та практики стратегічної комунікації намагалися закласти основи здійснення комунікативної політики органів публічної влади. Ці принципи ширше розкривають поняття стратегічних комунікацій та допомагають певним чином стандартизувати здійснення комунікативної політики. В цілому було виділено 9 основних принципів [22, с. 4-6]:

1. Лідерське управління. Успішна стратегічна комунікація - синхронізація дій, слів та образів - починається з чітких намірів та настанов керівництва. Бажані цілі та результати повинні бути тісно пов'язані з основними напрямками діяльності, що зазначені в плані організації та стратегії реформування.

2. Довіра. Надійність, перевіреність та правдивість – основні ознаки всіх стратегічних дій, слів та образів, які не повинні йти в розріз з основними цілями політики. Довіра закладає основу для довіри до рішень влади. Вся надана інформація повинна бути верифікованою та базуватися на відповідних дослідженнях та даних експертів.

3. Розуміння. Глибоке осмислення поглядів, культур, ідентичностей, поведінки, історії, перспектив та соціальних систем, які формують сприйняття та досвід цільової аудиторії. Необхідно максимально точно та виважено формулювати ключові повідомлення, виходячи з розуміння світосприйняття аудиторії.

4. Діалог. Для ведення ефективної комунікації потрібно налагодити систему отримання зворотного зв'язку. Варто залучати цільову аудиторію до обміну думками, ідеями та занепокоєннями у ході впровадження реформ.

5. Поширеність. Завдяки сучасним технологіям комунікація більше немає обмежень в часі чи просторі. Кожен є учасником комунікації, тому керівництво завжди повинно прорахувати всі можливі дії на кілька кроків вперед з метою прогнозування бажаних чи небажаних наслідків окремої комунікативної дії.

6. Єдність зусиль. Стратегічна комунікація - це послідовний, узгоджений процес, який повинен бути повністю інтегрований вертикально (від стратегії до тактики) та горизонтально (між диверсифікованими стейкхолдерами).

7. Орієнтованість на результат. Комунікація – це не інструмент, а окрема чітко спланована політика, зорієнтована на досягнення конкретних продуктів, наслідків та впливів на цільову аудиторію.

8. Реактивність. Важливим є швидке та своєчасне реагування на розвиток подій, прогнозування та ведення ризикових та кризових комунікацій. Орган влади повинен бути достатньо гнучким для вирішення проблем цільової аудиторії в конкретні моменти часу.

9. Безперервність. Постійний моніторинг та оцінювання комунікативних дій влади дозволяє планувати подальші кампанії. Ведення стратегічних

комунікацій повинно базуватися на постійній адаптації та гнучкості органів влади до контекстів зовнішнього або ж внутрішнього середовища [22, с. 4-6].

Не дивно, що поняття «стратегічні комунікації» прийшло в обіг саме з військової сфери. Вищезгадані принципи дуже нагадують принципи ведення війни, для забезпечення перемоги в якій базовою є стратегія дій. Так само і в управлінні: для досягнення цілей держави необхідною є стратегія не лише управління, необхідних рішень та заходів, але й комунікаційна стратегія – план, що затверджує мету, цілі, цільові аудиторії, ключові повідомлення, канали та інструменти комунікації, а також очікувані результати, ключові показники та ресурси, необхідні для ведення комунікації. Стратегія часто передбачає ведення як цілісної комунікації, так і комунікації по окремим продуктам [192] за допомогою низки комунікативних кампаній, спрямованих на інформування, роз'яснення, зміну переконань та, як наслідок, зміну поведінки цільової аудиторії [10, с. 25-26]. Завдяки наявності такого плану можна забезпечити легітимацію дій влади, підвищення рівня сприйняття реформ як населенням, так і окремим стейкхолдерами, що, в результаті, сприятиме їхньому залученню до власне реформаторських заходів.

В цілому успішність комунікативних кампаній щодо реформ залежить від низки факторів [50, с. 41-43]:

1. Достовірність інформації – підвищення рівня поінформованості та знання стосовно ходу впровадження реформи;
2. Соціальна важливість – основні завдання та досягнення реформи повинні знаходити відгук у суспільстві та бути на порядку денному;
3. Попит – стимулювання інтересу, запиту цільової аудиторії щодо реформи;
4. Дискурс – початок суспільного обговорення реформи дозволяє залучити більшу кількість людей та підвищити рівень сприйняття реформ у суспільстві;

5. Участь – долучення громадськості до процесу реформування за допомогою інструментів партисипаторної та деліберативної форм демократії; формування проактивної поведінки «знизу»;

6. Ставлення – ключовим є управління ставленням громадськості до реформи з метою підвищення довіри до дій влади в цілому [50, с. 41-43].

Основними тактичними методами з реалізації комунікативних кампаній є [162, с. 30-31]:

1. Поширення офіційної інформації щодо діяльності органу публічної влади на веб-сайті та сторінках у соціальних мережах;

2. Проведення інтерв'ю, ефірів, прямих включень з посадовими особами;

3. Опрацювання запитів ЗМІ та надання повної інформації про конкретні кроки влади у ході впровадження реформи;

4. Постійний моніторинг інформації про діяльність органу публічної влади, висвітленої в ЗМІ, та оперативне реагування на неї;

5. Проведення прес-конференцій, брифінгів, круглий столів, зустрічей для представників ЗМІ різних рівнів (міжнародний, національний, місцевий);

6. Підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів, анонсів, релізів, новин для проведення подій за участю представників органу публічної влади;

7. Підготовка публікацій, колонок, експертних думок разом з фото- та відеоматеріалами для розповсюдження в ЗМІ [162, с. 30-31].

Одним з найважливіших елементів для підготовки комунікаційної стратегії щодо реформи є визначення цільових аудиторій або ж стейкхолдерів. Аналіз цільових аудиторій проводиться за допомогою методу сегментації – визначення характерних відмінних рис кожної з аудиторій, якої стосуватимуться продукти, наслідки чи впливи реформи. На підставі сегментації окреслюється ядро цільової аудиторії, тобто ті представники, які є ключовими для здійснення реформи. Подальше дослідження аудиторії має на меті встановлення соціально-демографічних показників, умов впливу на неї, її досяжність, уразливість, чутливість, поведінкових та психологічних характеристик [127, с. 172].

Важливість стейкхолдерів [179, с. 97-100] слід оцінювати за рівнем впливу та вмотивованості, а також ресурсів, що перебувають у їхньому розпорядженні (легітимність, власне ресурси, спроможність до вироблення політики, репутація/довіра, характеристика складу, організаційна структура, фінансове середовище та процес ухвалення рішень) [91, с. 58-64]. Для повної оцінки допоміжним інструментом буде матриця аналізу стейкхолдерів за основними характеристиками: драйвер реформи, прихильник, нейтральний спостерігач та противник [20, с. 4]. Р. Кобець у посібнику «Засади комунікативного супроводу державної політики» фактично зазначає про ту ж матрицю, проте ідентифікує стейкхолдерів дещо по іншому: фанати, мовчазні прихильники, вороги та скептики [91, с. 77]. Для кожного з них, відповідно, буде здійснюватися окрема комунікативна діяльність.

Наступним етапом є формування ключових повідомлень – ідей, які повинні бути донесені до ключових аудиторій [161, с. 65]. Найпоширенішим підходом до їхнього формулювання є модель AIDA [63, с. 35]:

- A (attention) — привернення уваги;
- I (interest) — втримати інтерес;
- D (desire) — викликати бажання;
- A (action) — спонукати до дії [63, с. 35].

Ключові повідомлення повинні бути сформовані у відповідності до характеристик цільової аудиторії та суспільних потреб. Чіткість, несуперечність, однозначний сенс повідомлення для уникнення маніпуляцій, акцентування на основних ідеях, тональність, верифікованість, – базові риси правильно визначеного ключового повідомлення [63, с. 36-37].

Далі ключові повідомлення транслюються аудиторії через відповідний канал комунікації. Загалом вони поділяються на власні (канали, підпорядковані органу влади) та доступні (онлайн та оффлайн канали). При здійсненні реформ інформація спочатку має бути опублікована на власних каналах комунікації, таких як сайт чи соціальні мережі органу, а потім розповсюджувати на доступні

– ЗМІ, преса, телебачення, радіо, соціальні мережі, друковані матеріали, експерти, організації тощо. Де-факто друга група є своєрідними каналами-фільтрами: поки ключове повідомлення досягне споживача, воно зазнає подвійної інтерпретації. Слід також виокремити медійні канали, які, в свою чергу, поділяються на традиційні (преса, радіо, телебачення, друковані матеріали) та сучасні (соціальні мережі, чат-боти, месенджери, поштові розсилки, пуш-сповіщення) [42, с. 79].

Вибір каналу комунікації – складний процес, що потребує додаткового аналізу. Серед основних критеріїв набору є досяжність кінцевої мети комунікації, характеристики цільової аудиторії, формат повідомлення, технічні можливості, наявні ресурси, рівень довіри та охоплення каналу [115]. Потрібно використовувати обраний канал з визначеною періодичністю, щоб створити попит та спровокувати інтерес, проте не набриднути аудиторії.

Останнім часом соціальні мережі стали найпоширенішим каналом комунікації, адже широкий вибір інструментів комунікації дозволяє охопити точну кількість необхідної аудиторії, залучити її до активної взаємодії та отримати зворотній зв'язок. Як було згадано раніше, як канал комунікації соціальні мережі лише починають використовуватися та набувати популярності в органах публічної влади. З огляду на свої очевидні переваги (швидкість, своєчасність, точність) вони дають можливість залучати аудиторії, раніше малодоступні для урядовців, наприклад, молодь. Інструменти соціальних мереж формують спільноти однодумців, вкладають/розвивають у них уявлення/переконання про діяльність органу влади, корегують репутаційні втрати, підлаштовуються під соціальний контекст та стають ближчими до населення, ведучи діалог простою та зрозумілою мовою на «правилах підписників», а не державних службовців [105, с. 142-143]. До того ж, соціальні мережі володіють значним мобілізаційним потенціалом, що був продемонстрований на прикладі тієї ж Революції Гідності, яка розпочалася з

посту Мустафи Найєма [149]. Щоправда цей потенціал іноді важко спрогнозувати та направити у правильне русло.

Всі вищезгадані канали комунікації повинні разом формувати єдину комунікативну модель. Такою, наприклад, є традиційна модель воронки Мак Кінсі, що сформована за структурою впізнаваність (1) – обізнаність (2) – поведінка (3) – лояльність (4) [5, с. 2-4]. Ефективність такої комунікації, як ми вже згадували вище, можна вимірювати за допомогою постійного моніторингу та оцінювання комунікативних заходів. При виборі окремих інструментів комунікації слід також звернути увагу на ресурсний потенціал органу публічної влади, що займатиметься комунікативною діяльністю.

Висновки до Розділу 1.

Дослідивши теоретичні засади та особливості функціонування системи публічних фінансів, нами було зроблено висновок, що, по-перше, і досі існує проблема у користуванні єдиним категоріально-понятійним апаратом щодо управління публічними фінансами, оскільки в Україні досить поширена категорія «державні фінанси», яка, як показало наше дослідження, виявилася занадто вузькою, щоб описати всю систему фінансів країни. Управління публічними фінансами знаходиться більше в царині саме управлінської діяльності, традиційні методи якої вже застаріли. Саме тому необхідна реформа управління публічними фінансами з метою переходу до нової моделі публічного управління із здійсненням низки реформаторських заходів для забезпечення загального соціально-економічного розвитку всієї країни та кожного громадянина.

Проаналізувавши теоретичні основи ведення зовнішньої комунікації в органах публічної влади, нами було зроблено висновок, що зовнішня комунікація передбачає діалог між владою та бізнесом, громадським сектором, населенням з метою не лише інформування, але й роз'яснення ухвалених рішень, пошуку спільних рішень, здійснення впливу на отримувача інформації та створення підтримки та лояльності до владних органів. Вона здійснюється за

допомогою спеціальних моделей комунікації, які дозволяють залучити громадянина – кінцевого споживача фінансових послуг – до ухвалення стратегічно важливих рішень у сфері управління публічними фінансами. Ведення зовнішньої комунікації є необхідним для держави, що відкрита до своїх громадян, що сумлінно виконує сервісну функцію та дбає про добробут кожного. Оскільки сам народ – джерело влади, то важливу роль в управлінській діяльності грає рівень довіри народу до влади, легітимація її дій та рівень сприйняття здійснюваних реформ, - все це досягається за умови ведення правильної зовнішньої комунікації.

Виокремивши характерні риси здійснення стратегічних комунікацій в органах публічної влади, нами було зроблено висновок, що саме тільки ведення комунікативної політики не забезпечує її ефективність, а без комунікаційної стратегії таку політику можна вважати завчасно провальною. Оскільки поняття «стратегічні комунікації» прийшло з військової сфери, воно передбачає цілий ряд законів та принципів, слідуючи яким, можливе досягнення стратегічної мети комунікації. Для цього необхідно провести велику підготовчу роботу: визначити цільові аудиторії або ж стейкхолдерів, охарактеризувати їх, виокремити цілі, ресурси, ключові повідомлення, комунікативні завдання, канали та інструменти комунікації, обрати комунікаційну модель, тактичні методи комунікації, постійно займатися моніторингом та оцінюванням комунікативної політики. Лише тоді комунікативна політика буде цілісною та матиме чітко зрозуміле спрямування для кожного зі стейкхолдерів, а, оцінюючи її вплив на установки та поведінку реципієнтів, можна судити про ефективність комунікативної політики в цілому та, за необхідності, внести потрібні корективи.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО СТАНУ КОМУНІКАЦІЇ ЩОДО РЕФОРМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В УКРАЇНІ ТА ЗАКОРДОНОМ

2.1. Процес впровадження реформи управління публічними фінансами в Україні: основні результати та досягнення протягом 2014-2019 рр.

Очевидно, що питання створення здорової та ефективною системи управління публічними фінансами було на порядку денному ще з часів проголошення незалежності України. Як вже зазначалося у першому розділі, у Конституції України містяться загальні положення щодо окремих аспектів управління публічними фінансами, таких як податки, функціонування бюджетної системи, повноваження законодавчих та виконавчих органів влади щодо формування та розпорядження державним та місцевими бюджетами тощо [93].

Одна з перших спроб реформування системи публічних фінансів була здійснена у 2007 році, що закріплено Стратегією модернізації системи управління державними фінансами [175]. За мету стратегії було покладено *«визначення стратегічних принципів і напрямів розвитку системи та підвищення ефективності її функціонування шляхом удосконалення нормативно-правового забезпечення і створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління державними фінансами»* [175]. Насправді як передумови, так і шляхи модернізації, зазначені у Стратегії, є абстрактними і розмитими та не містять визначення конкретних проблем або ж інструментів вдосконалення системи управління фінансами. Наприклад, серед очікуваних результатів реалізації є підвищення ефективності використання фінансових і матеріальних ресурсів держави та прозорості бюджетного процесу. Проте відсутні будь-які цільові індикатори, ключові показники для моніторингу чи

оцінювання досягнення встановленого результату. До того ж, саме формулювання навіть не відповідає критеріям SMART (Specific - конкретний, Measurable - вимірюваний, Assignable – має виконавця, Realistic - реалістичний, Time related – обмежений в часі) [8, с. 36].¹

Наступною була Програма економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» [144]. У I розділі «Сталий економічний розвиток» розглядаються питання стабілізації державного бюджету, реформи податкової системи, розвитку фінансового сектору та реформи міжбюджетних відносин. Програма містить значно чіткіше виокремлення поточних проблем, цілей та завдань, кроків по виконанню реформи, етапність та індикатору успіху. Проте не зазначено очікуваних результатів, а серед основних кроків – прийняття нормативно-правових актів, зміна чи прийняття законодавства, що само по собі не є вирішенням проблем [144].

Значну увагу на реформування системи управління публічними фінансами звернула підписана у 2014 році Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. По факту, на її виконання і були ухвалені подальші стратегії та дії уряду і Міністерства фінансів [181]. У Главі 3 Угоди «Управління державними фінансами: бюджетна політика, внутрішній контроль і зовнішній аудит» зазначається про розвиток бюджетної політики та систем внутрішнього контролю і зовнішнього аудиту відповідно до міжнародних стандартів, належне управління у сфері оподаткування, розвиток податкової системи та податкових органів України, що базується на принципах підзвітності, прозорості, економності, ефективності та результативності. Зокрема, наголошується на впровадженні системи середньострокового бюджетного прогнозування/планування, програмно-цільових підходів у бюджетному процесі, аналізі виконання бюджетних програм, імплементації стандартів та методик Міжнародної організації вищих органів фінансового

¹ Один з варіантів перекладу. Вперше абревіатура була запроваджена саме Джорджем Дораном у 1981 році у журналі Management Review.

контролю (INTOSAI), удосконаленні методів, спрямованих на припинення шахрайства і корупції, контрабанди підакцизних товарів [181].

На виконання Угоди про асоціацію у 2013 році уряд Азарова розробив та затвердив Стратегію розвитку системи управління державними фінансами [139]. Дана Стратегія є досить ґрунтовною та об'ємною, із зазначенням чітких проблемних моментів, що потребують вирішення, завдань коротко- (1 - 2 роки) та довгострокового характеру (прогнозування на майбутнє; 3 - 5 років), очікуваних результатів та, вперше у документі такого роду, ризиків, які можуть перешкодити виконанню окреслених завдань. Проте знову ж таки найпоширенішою помилкою при розробці стратегічних документів є уникнення встановлення очікуваних результатів, відповідно до критеріїв SMART та індикаторів оцінки, що мають вимірюватися у числовому форматі, відсотковій зміні, а не лише зміною законодавства, підготовкою наказів та формування прогнозів. Вимірюючи ефективність та результативність впровадження реформи, означені критерії оцінки не лише не будуть показовими, проте й, за умови їхнього досягнення, дискредитують здійснення заходів з реформування як таких [139].

Повертаючись до змісту Стратегії, в цілому вона спрямована на забезпечення розвитку та ефективного функціонування основних складових системи управління державними фінансами, серед яких [139]:

- податкова система;
- середньострокове бюджетне прогнозування, середньострокове бюджетне планування, програмно-цільовий метод, стратегічне планування на рівні міністерств, інших головних розпорядників бюджетних коштів;
- управління ліквідністю державних фінансів та державним боргом;
- квазіфіскальні операції;
- система бухгалтерського обліку в державному секторі;
- система державних закупівель;
- державні інвестиції;

- державний внутрішній фінансовий контроль;
- незалежний зовнішній фінансовий контроль;
- протидія корупції;
- доступ громадськості до інформації з питань бюджету [139].

Стратегія розвитку системи управління державними фінансами втратила чинність на підставі Розпорядження КМ № 142-р від 08.02.2017, яким одночасно було схвалено Стратегію реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки за розробки Міністерства фінансів України [142]. Підставою для розробки є саме Угода про Асоціацію та зобов'язання перед МВФ; реформа де-факто необхідна Україні для отримання чергового траншу від Міжнародного валютного фонду. Стратегія також напряму пов'язана з Середньостроковим планом пріоритетних дій Уряду до 2020 року, що свідчить про хоча б мінімальне узгодження дій між окремими урядовими установами з метою досягнення спільних результатів [142].

Серед ключових аспектів реалізації реформи слід виокремити такі [176]:

1. Формування бюджету держави на основі доходів в бюджет та реальних можливостей країни щодо, наприклад, залучення інвестицій чи отримання додаткового цільового фінансування. Для цього формується прогноз доходів до державної казни, який контролюється незалежними експертами та представниками ІГС (Інститутів громадянського суспільства). Видатки повинні бути направлені на конкретні сфери чи галузі управління, а не окремі програми. Впроваджується середньострокове бюджетне планування та посилюється відповідальність учасників бюджетного процесу за ухвалені рішення щодо розподілу коштів;

2. Застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі на основі обумовлених результатів, що повинні бути досягнені в рамках бюджетних коштів;

3. Системне здійснення управління фіскальними ризиками, що можуть спричинити зменшення надходжень до бюджету або ж непередбачуване

зростання видатків. Це напряму стосується питання управління державним боргом;

4. Продовження процесу верифікації соціальних виплат, серед яких субсидії, покриття оплати надання пацієнтам медичних послуг, видатки на вищу освіту та інше;

5. Впровадження внутрішнього фінансового контролю, фінансового аудиту та управлінської підзвітності, а також функціонування Центрального підрозділу гармонізації (ЦПГ) у структурі Міністерства фінансів;

6. Побудова системи бухгалтерського обліку та аудиту виконання бюджетів, що дозволить здійснювати фінансовий менеджмент центральних та місцевих органів влади, а також підприємств та банківських установ, що теж зобов'язані оформлювати та надавати відповідну фінансову звітність;

7. Налагодження міжбюджетних відносин (у ході реформи децентралізації), що передбачає встановлення відносин між бюджетом країни та бюджетами обласного, районного значення та ОТГ на основі вищезгаданого середньострокового планування та успішного впровадження програмно-цільового бюджетування;

8. Оскільки бюджет формується в основному з коштів платників податків, фізичні та юридичні особи мають право контролювати розподіл та використання фінансових ресурсів держави;

9. Запровадження монетизації субсидій з метою підвищення адресності соціальної допомоги та посилення контролю за видатками. Це сприятиме енергоефективності та бережного використання природних ресурсів [176].

Щодо плану заходів з реалізації Стратегії, передбачається, в першу чергу, скорочення дефіциту сектору загальнодержавного управління та зниження темпів приросту державного боргу; ведення послідовної бюджетної та податкової політик; запровадження механізму здійснення макроекономічного та бюджетного прогнозування, середньострокового бюджетного планування, фіскальної децентралізації, програмно-цільового методу, управління фіскальними ризиками та ліквідністю; підвищення якості надання державних

послуг та ефективність державних інвестицій при забезпеченні більш раціонального використання ресурсів [133].

Окрім Стратегії було ухвалено також стратегічний план Міністерства фінансів на 2018 – 2021 роки, що передбачає виконання трьох основних стратегічних цілей [174, с. 15]:

1. Підвищення ефективності розподілу та використання бюджетних коштів;
2. Проста, ефективна, справедлива податкова та митна системи, що сприяють економічному розвитку та відповідають стандартам ЄС;
3. Фінансова система, що забезпечує підтримку макроекономічної стабільності, ефективний фінансовий моніторинг та використання ресурсів для економічного розвитку [174, с. 15].

Завдання на виконання вищевказаних цілей передбачаються не лише стратегічним планом діяльності Міністерства фінансів, але й Стратегією реформування управління державними фінансами на 2017 – 2020 роки, середньостроковим планом пріоритетних дій Уряду до 2020 року, Угодою про асоціацію та Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» [174, с. 15]. Це свідчить про координацію між різними органами виконавчої влади з метою співпраці у здійсненні реформ.

З метою оцінювання процесу впровадження реформи управління публічними фінансами в Україні, ми дослідили звіти органів публічної влади на зміст основних досягнень та результатів реформи. Такий спосіб дозволяє оцінити рівень виконання реформи та основні здобутки, проте не якісну складову, під якою ми розуміємо не лише результат або ж продукт реформи, але й її наслідки та впливи на соціально-економічний розвиток країни в цілому. Це питання потребує більш ґрунтовного та детального дослідження, яке не може бути реалізованим у рамках даної магістерської роботи.

Щодо *прогресу виконання Угоди про асоціацію*, з кожним роком відбувається активніша робота по впровадженню основних положень угоди. Зокрема, у 2014 році запроваджено новий механізм адміністрування ПДВ, гармонізовано

бухгалтерський та податковий облік, а також розроблено нову редакцію Закону України «Про Рахункову палату» [72, с. 21].

За 2015 рік Україна приєдналася до Угоди СОТ про державні закупівлі, було розроблено проект Стратегії реформування системи державних закупівель в Україні на 2015-2032 роки, пілотно запущено сервіс електронних державних закупівель ProZorro та впроваджено систему електронного адміністрування ПДВ [68, с. 7-9, 12-13].

За 2016 рік було розроблено проекти законів щодо оподаткування тютюнових виробів, запровадження електронної акцизної марки та прийнято у першому читанні проект Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо мінімізації впливу на адміністрування надходжень до бюджету» №4516 [73, с. 26, 30-31, 42, 53].

За 2017 рік було зафіксовано просування у здійсненні заходів реформування щодо митниці на 33%, державних закупівель – на 22%, оподаткування – на 44%; розроблено проект Державного бюджету України на 2018 рік на основі проекту Основних напрямів бюджетної політики на 2018-2020 роки та стратегічних документів держави; реалізовано зобов'язання у сфері внутрішнього фінансового контролю. Зобов'язання щодо управління публічними фінансами у звітному році за Угодою відсутні [74, с. 24-26, 31-33, 43-45, 59-67].

За 2018 рік було зафіксовано просування у здійсненні заходів реформування щодо митниці на 36%, державних закупівель – на 16%, оподаткування – на 33%; було ухвалено Дорожню карту приєднання України до спільної транзитної процедури ЄС/ЄАВТ, транзитні процедури України були приведені у відповідність до умов Конвенції про єдиний режим транзиту. Основним результатом роботи у сфері управління публічними фінансами було прийняття Закону України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо запровадження середньострокового бюджетного планування» [75, с. 24-27, 30, 35].

За 2019 рік було зафіксовано просування у здійсненні заходів реформування щодо державних закупівель – на 87%, оподаткування – на 54%. Законом «Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи» від 12.09.2019 № 78–IX було запроваджено європейські транзитні правила. Законом України «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо деяких питань функціонування авторизованих економічних операторів» від 02.10.2019 № 141-IX запроваджено програму авторизованого економічного оператора (АЕО). Державну фіскальну службу України (ДФС) розділено на два самостійні органи та затверджено концептуальні напрями реформування та плани заходів з їх виконання. Під час 6-го засідання Комітету асоціації між Україною та ЄС у торговельному складі у Брюсселі відзначено завершення Українською Стороною I фази імплементації законодавства у сфері публічних закупівель. Також було прийнято Закон України «Про ратифікацію Багатосторонньої конвенції про виконання заходів, які стосуються угод про оподаткування, з метою протидії розмиванню бази оподаткування та виведенню прибутку з-під оподаткування» від 28.02.2019 № 2692-VIII. Заходи з реформування управління публічними фінансами були виконані на 0% за звітний період [76, с. 33-34, 36-37, 44-45, 56].

Як бачимо, центральним у звітності виконання Угоди про асоціацію є прийняття або ж зміна існуючого законодавства, що саме по собі не може оцінюватися реальною реформою. Проте навіть у звітах ті ж заходи з реформування системи управління публічними фінансами оцінюються на 0%. Фактично зараз відбуваються певні точкові зміни у державних закупівлях, податковій, митній та аудиторській сферах, проте реформа управління публічними фінансами в цілому на даний момент залишається на папері.

Аналізуючи звіти про реалізацію Стратегії розвитку системи управління державними фінансами (2013 – 2017 роки) [77139], а також Стратегічний план діяльності Міністерства фінансів на 2018-2021 роки (у частині «Результати та досягнуті цілі до 2017 року включно») [174, с. 17-57], слід виокремити такі

основні результати і досягнення здійснення реформи управління публічними фінансами за період з 2013 по 2017 роки [77; 174, с. 17-57]:

1. Приведення національного законодавства у відповідність європейським та міжнародним стандартам (прийняття змін до Бюджетного, Митного та Податкового кодексів, ухвалення Закону «Про проведення огляду видатків», створення методики оцінювання фіскальних ризиків, внесення змін до Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», ухвалення Закону «Про службу фінансових розслідувань», Закону «Про податок на виведений капітал» та Закону «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність»);

2. Передання повноважень Державної аудиторської служби Міністерству фінансів (Департамент гармонізації державного внутрішнього фінансового контролю, а вже – Офіс фінансового контролю);

3. Підвищення кваліфікації 180 внутрішніх аудиторів;

4. Розроблення Дорожню карту щодо підтримки розвитку державного внутрішнього фіскального контролю (ДВФК);

5. Збільшення дохідної спроможності місцевих бюджетів у два рази у ході реформи децентралізації;

6. Створення єдиного веб-порталу використання публічних коштів - spending.gov.ua;

7. Впровадження проєкту «Є-Data» - Єдиний веб-портал використання публічних коштів (створений у 2015 році);

8. Індекс відкритості бюджету (Open Budget Index) зріс з 46 (2015 рік) до 54 пунктів (2017 рік);

9. Поступовий перехід до дворівневої системи міжбюджетних відносин: у 2016 році – 506 бюджетів, а у 2018 році – вже 1288 бюджетів було переведено на один рівень з державним;

10. Реформа самого Міністерства фінансів, створення 6 директоратів у складі Міністерства;

11. Створення Реєстру автоматичного відшкодування ПДВ та Систему моніторингу ризиків з ПДВ;

12. Встановлення ключових показників ефективності для ДФС та створення електронного кабінету платників податків;
13. Забезпечення інформативного обміну між органами доходів та зборів;
14. На заміну податковій поліції було ухвалено Закон «Про службу фінансових розслідувань»;
15. Запроваджено єдиний рахунок для всіх митниць та ухвалено два стратегічних документи розвитку митниці;
16. Зниження дефіциту державного бюджету з 4,1% ВПП (фактичний 2,5% ВВП) до 2,7% ВВП (фактичний 1,6%ВВП) у 2017 році;
17. Вперше у 2015 році Україна випустила облігації зовнішньої державної позики розміром на 3 млрд. дол. США;
18. Станом на 2017 рік Україна разом з міжнародними партнерами брала участь у реалізації 33 спільних проектів розвитку [77; 174, с. 17-57].

У вищезгаданих звітах міститься інформація про певні як кількісні, так і якісні досягнення, а не лише нормативно-правові зміни. Проте більшість з цих результатів не комунікуються, що заважає громадськості розуміти суть та процес здійснення реформи, а також долучатися до змін. До того ж, самі звіти оформлені у документах Word таблицею на десятки сторінок, що ускладнює сприйняття тексту та виокремлення ключових рішень та змін, здійснених у процесі реформування.

У ході реалізації *Стратегії реформування системи управління державними фінансами* за 2017 рік було виконано незначну частку завдань, серед яких, наприклад, затверджено Мінфіном план заходів з реалізації плану протидії стратегіям та практикам розмивання бази оподаткування та виведення прибутків з-під оподаткування (BEPS); розроблено проект Закону України «Про державне стратегічне планування» та удосконалено інструментарій макроекономічного та бюджетного прогнозування; оновлено план заходів щодо реалізації *Стратегії реформування системи публічних закупівель* та

затверджено методологічні рекомендації щодо підготовки державних інвестиційних проєктів [71].

За 2018 рік було схвалено Стратегію розвитку податкової системи на середньострокову перспективу; розпочато роботу з електронного аудиту, затверджено програми розвитку аудиту та запроваджено єдину уніфіковану форму податкової звітності; затверджено опис підходів до макроекономічного прогнозування та прогнозування доходів бюджету; впроваджено програмне забезпечення для середньострокового планування бюджету та розроблено стратегію управління державним боргом на 2018-2020 роки [69].

Найбільше завдань було виконано у ході 2019 звітнього року щодо реалізації стратегії реформування системи управління державними фінансами, серед яких, зокрема, підписано багатосторонню угоду про автоматичний обмін фінансовою інформацією; запроваджено єдиний казначейський рахунок для сплати митних платежів; розроблено Державний бюджет України на 2019 рік на основі проєкту Основних напрямів бюджетної політики на 2019-2021 роки; впроваджено програмне забезпечення для середньострокового планування бюджету; затверджено Методики оцінювання фіскальних ризиків; внесено на розгляд ВРУ Закон України «Про державне стратегічне планування»; затверджено середньострокові стратегічні плани міністерств та ЦОВВ із спеціальним статусом; оптимізовано систему нарахування пільг; запроваджено середньострокове бюджетне планування на місцевому рівні та механізми громадського контролю за місцевими фінансами; запроваджено середньострокове планування державних інвестицій в рамках середньострокового бюджетного планування; забезпечено переклад міжнародних стандартів бухгалтерського обліку в державному секторі; затверджено стратегічний план розвитку Рахункової палати на 2017-2020 роки [70].

В цілому, серед найбільших досягнень за 2018 – 2019 роки слід виокремити такі [107; 154]:

1. Реформа Державної фіскальної служби та створення окремих юридичних осіб – Державної митної та Державної податкової служб;
2. Прийнято закони України щодо захисту прав інтелектуальної власності під час переміщення товарів через митний кордон України, запровадження програми авторизованого економічного оператора (АЕО) та національної електронної транзитної системи (NSTC), розпочато впровадження програмного забезпечення для старту системи NSTC в Україні;
3. У 2018 році було надано повний доступ до публічної інформації про місцеві бюджети на Державному веб-порталі бюджету для громадян та розширено функціонал модулю «Місцеві бюджети»;
4. Було вперше підготовлено повноцінну трирічну Бюджетну декларацію на 2020-2022 роки та вчасно подано проект державного бюджету на 2019 рік, який було схвалено до грудня; затверджено Концепцію щодо запровадження середньострокового бюджетного планування та середньострокову стратегію управління державним боргом на 2019-2022 роки;
5. Відбулося зростання основних економічних показників у міжнародних рейтингах та активізовано співпрацю з МФО;
6. Розроблено дорожню карту щодо запровадження електронної акцизної марки та схвалено новий зразок акцизної марки для алкогольних напоїв з нанесеними штрих-кодом та QR-кодом;
7. Вдосконалено процес верифікації та розпочато монетизацію субсидій;
8. Схвалено законопроекти, що стосуються впровадження принципів BEPS, удосконалення процедури адміністрування податків та зборів, запровадження єдиного рахунку для сплати податків;
9. Утворено Офіс фінансового контролю на заміну Державної аудиторської служби;
10. Створено Реєстр проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями [107; 154].

За останні два роки було здійснено набагато більше заходів у сфері управління публічними фінансами. Проте варто знову ж таки підкреслити

недоречне та занадто ускладнене оформлення звітності, яка також є інструментом комунікації.

Необхідно зазначити, що при Міністерстві фінансів у жовтні 2016 року почав діяти Офіс підтримки реформ, метою якого є сприяння впровадженню основних реформ, якими займається Міністерство. Офіс забезпечує і комунікаційну підтримку реалізації реформ, серед яких є і реформа управління публічними фінансами [118]. Звіти про результати роботи Офісу підтримки реформ за 2017 рік не містить переліку виконаних завдань, а лише загальні положення, які були впроваджені чи ще плануються до впровадження у ході реалізації реформи [151]. Звіти за 2018 та 2019 роки є більш ґрунтовними та стосуються насамперед реформи Державної фіскальної служби та створення окремих юридичних осіб у вигляді Державної митної та Державної податкової служб. Відповідно, працівники Офісу підтримки реформ були залучені до створення Бюро фінансових розслідувань, імплементації Плану дій для боротьби з розмиванням бази оподаткування та виведенням прибутку з-під оподаткування (BEPS - англ. Base Erosion and Profit Shifting), створення спеціальних касових апаратів для підприємців, запуску програми авторизованого економічного оператора, імплементації Конвенції про єдиний режим транзиту та впровадженням нової комп'ютеризованої транзитної системи (NCTS), митного забезпечення прав інтелектуальної власності, імплементація єдиного казначейського рахунку для митних органів та усунення прогалин у митному та податковому законодавстві. При цьому варто зазначити, що робота працівників Офісу є допоміжною у діяльності міністерства фінансів та полягає у організаційній, консультативній та аналітичній діяльності, що включає в себе розробку концепцій, вимог, рекомендацій, методології, плану дій; внесення змін та правок до проектів законів; участь у зустрічах, презентаціях, дискусіях, круглих столах, робочих групах; підготовка аналітичних звітів та матеріалів, дорожніх карт та аналіз закордонного досвіду [152; 153].

Окрім Офісу підтримки реформ, до імплементації реформи управління публічними фінансами долучаються також міжнародні партнери. Зокрема, двома найбільшими проєктами, що займаються реалізацією реформи є Програма з управління державними фінансами в Україні (EU4PFM), що фінансується ЄС [145], та Проєкт Ефективне управління державними фінансами III, на базі фінансування Федерального міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини [122]. Проєкти розраховані на 2019 – 2022 роки.

Програма з управління державними фінансами в Україні (EU4PFM) спрямована на підтримку податкових та митних реформ, покращення управління публічними фінансами у сфері IT та HR, на що ЄС виділяє 29,5 млн. євро. Окремим аспектом програми є також реформування процесів бюджетування, насамперед, впровадження середньострокового бюджетування, управління ліквідністю та належне функціонування системи бухгалтерського аудиту [145].

Проєкт Ефективне управління державними фінансами III спрямований на покращення управління реформою Міністерством фінансів (зокрема, у сфері оподаткування), підтримує Рахункову палату і займається інформуванням та залученням громадянського суспільства до реформи публічних фінансів в Україні з метою підвищення рівня довіри до органів публічної влади у фінансовій сфері. Завдяки Проєкту вже є певні досягнення у сфері публічних закупівель, наприклад, збільшення кількості користувачів платформ прозорості ProZorro, ProZorro.Sale та e-data [122].

Як саме Міністерство фінансів, органи публічної влади, що знаходяться в його компетенції, так і Офіс реформ та вищезгадані проєкти, повинні (і це прямо прописано у їхніх завданнях) займатися також комунікативною політикою щодо реформи управління публічними фінансами, зокрема. Як бачимо, певні результати та досягнення процесу реформування вже є, а за 2018-2019 роки їх значиться найбільше у звітних документах відповідальних органів

публічної влади. Тепер важливо оцінити, наскільки добре комунікуються вищезгадані зміни та як проводиться зовнішня комунікація реформи в цілому.

2.2. Характерні риси ведення зовнішньої комунікації реформи управління публічними фінансами в Україні протягом 2014-2019 рр.

Очевидно, що комунікативна діяльність органів публічної влади в Україні здійснюється переважно на рівні інформування та потребує розробки нового підходу до здійснення комунікацій. Власне своєрідною спробою реформування було створення у 2016 році урядової комунікаційної платформи «Єдиний голос». Це освітній майданчик, сформований з метою удосконалення комунікацій з громадськістю [123]. Як зазначає колишній прес-секретар Прем'єр-міністра України, Директор Департаменту інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату КМУ, Дмитро Столярчук, підставою для створення платформи стала *«необхідність бути комунікаційно єдиними за стилем, розумінням та меседжами»* [66] всередині десятка різних підрозділів міністерств, ЦОВВ та ОМС. Серед основних переваг створення платформи варто виділити такі [66]:

1. Було зроблено ряд успішних комунікативних кампаній на основі платформи «Єдиний голос» (наприклад, соціальні кампанії щодо запровадження єдиної ціни на газ та нарахування субсидій «Держава турбується про тебе», кампанії про підвищення розміру мінімальної заробітної плати «Вищі зарплати» та пенсій «Вищі пенсії»);
2. На засіданнях урядовців почали брати участь прес-секретарі, що дозволяє ефективніше працювати з комунікацією реформ;
3. Регулярне проведення навчальних тренінгів, семінарів та майстер-класів для підвищення відповідної професійної компетенції;
4. Відбувається презентація кейсів для аналізу «успіхів та провалів» їхнього впровадження;

5. До навчання залучаються також міжнародні партнери, експерти, лідери думок, представники громадянського суспільства та ЗМІ;

6. Відбувається підготовка та стажування фахівців для роботи в комунікаційних структурах [66].

Головним недоліком комунікаційної платформи є те, що комунікація щодо реформ не ведеться окремим Міністерством, яке власне і займається впровадженням реформи, а групою неідентифікованих фахівців під єдиною парасольковою структурою. Відповідно ті ж самі успішні кейси «Єдиного голосу», як результат, не ідентифікуються з діяльністю Міністерства фінансів, наприклад, та не формують вищий рівень довіри до цього інституту, як ключового провідника реформи. Проте цей фактор надзвичайно важливий і для підвищення рівня політичної свідомості громадян в цілому. Розуміючи, хто є комунікатором, вони розуміють, кому надавати зворотній зв'язок. У даному випадку він буде скоріше розпорошеним без розуміння кінцевого реципієнта.

Таким чином, питання комунікатора є надзвичайно важливим для здійснення комунікативної діяльності щодо реформи. Безпосереднім комунікатором реформи управління публічними фінансами повинно бути Міністерство фінансів України, а також органи в компетенції Міністерства. Серед таких є Державна казначейська служба, Державна служба фінансового моніторингу, Державна фіскальна служба (як зазначено на офіційній сторінці Facebook Міністерства фінансів України, з 17 травня 2019 року Державну фіскальну службу переведено у статус припинення, проте її робота буде продовжуватися до повного старту роботи Державної податкової та Державної митної служби) [148], Державна податкова служба, Державна митна служба, Державна аудиторська служба [117], а також Рахункова палата України – орган фінансово-бюджетного контролю, що підпорядковується та підзвітний Верховній Раді України [136]. Важливо додати, що на сторінці веб-сайту Міністерства фінансів зазначена не зовсім актуальна інформація щодо органів, які перебувають у компетенції Міністерства [117]. Всі вищезазначені органи

створюють цілісну комунікаційну екосистему, у якій ключові повідомлення досягають своєї цільової аудиторії через окремі канали та інструменти комунікації, ефективність використання яких необхідно проаналізувати.

Спочатку ми дослідимо питання наявності комунікативних підрозділів у вищезазначених органах публічної влади, далі проаналізуємо власні канали комунікації (чим і як користуються, які інструменти використовують та яким чином подають інформацію), проведемо дослідження власних та зовнішніх каналів комунікації на наявність згадок та інформацію про реформу управління публічними фінансами та оцінимо, як експертне середовище та самі громадяни відзначають ефективність комунікування реформи управління публічними фінансами в Україні.

Наявність комунікативних підрозділів

У структурі Міністерства фінансів є Управління комунікацій та питань інформаційної політики [178]. Окремої сторінки управління на сайті немає, так само як і інформації про його діяльність, працівників, контакти та зворотній зв'язок.

У структурі Державної казначейської служби є відділ зв'язків з громадськістю та міжнародного співробітництва у складі Управління організаційно-розпорядчої роботи, зв'язків з громадськістю та міжнародного співробітництва, утвореного 09.07.2018 року. Положенням про відділ зв'язків з громадськістю та міжнародного співробітництва Управління організаційно-розпорядчої роботи, зв'язків з громадськістю та міжнародного співробітництва Державної казначейської служби України визначено його основні завдання [184]:

1. Організація, координація зв'язків Казначейства з органами державної влади, місцевого самоврядування, установами, організаціями, громадськістю та ЗМІ;
2. Сприяння формуванню позитивного іміджу Казначейства;

3. Забезпечення оперативного та об'єктивного інформування про діяльність Казначейства у ЗМІ та мережі Інтернет;
4. Забезпечення роботи офіційного Веб-порталу Казначейства;
5. Забезпечення взаємодії з Громадською та Науково-експертною радами при Казначействі, сприяння їх діяльності;
6. Організація підготовки та проведення публічних заходів Казначейства із залученням представників громадськості та ЗМІ;
7. Забезпечення міжнародного співробітництва;
8. Організація підготовки до друку Всеукраїнського науково-практичного журналу «Казна України»;
9. Забезпечення функціонування музею Казначейства «Державна скарбниця» [184].

У структурі Державної служби фінансового моніторингу України відсутній окремий підрозділ, який відповідає за комунікативну діяльність органу влади. На сайті міститься лише інформація щодо того, що ЗМІ пишуть про службу (9 згадок) [78] та контакти координатора веб-сайту [94].

У структурі Державної фіскальної служби України відсутній окремий підрозділ, який відповідає за комунікативну діяльність органу влади. На веб-сайті у розділі «Медіа-центр» можна знайти лише контактну інформацію комунікаційного відділу Команди підтримки реформ при Держмитслужбі [129].

У структурі Державної податкової служби України є Департамент інформаційної політики. Проте він не згадується в Положенні «Про державну податкову службу України» [124], а сторінка Департаменту не містить жодної інформації про його функції чи завдання [53]. Аналогічно з ДФСУ, є лише контакти прес-служби [128].

У структурі Державної митної служби України відсутній окремий підрозділ, який відповідає за комунікативну діяльність органу влади. На веб-сайті Нової митниці є посилання на Інформаційно-довідковий департамент Державної фіскальної служби, який знаходиться на іншому веб-сайті [85].

У структурі аудиторської служби України відсутній окремий підрозділ, який відповідає за комунікативну діяльність органу влади. Натомість на веб-сайті служби є лише контактна інформація Управління інформації та комунікацій з громадськістю, розгляду звернень громадян без зазначення функцій та завдань управління [183].

У структурі Рахункової палати України є Управління інформаційної політики, до якого входить відділ відносин з державними органами та громадськістю, а також відділ зв'язків із засобами масової інформації (прес-служба) [177]. Проте знову ж таки інформація про діяльність управління на веб-сайті відсутня.

Таким чином, лише у 4 з 8 органів публічної влади є окремі підрозділи, які відповідають за комунікативну діяльність. І тільки на веб-сайті Державної казначейської служби можна знайти детальну інформацію щодо діяльності такого підрозділу. Як результат, веденням стратегічних комунікацій щодо реформи управління публічними фінансами на даний момент можуть займатися лише 4 органи публічної влади, які є частиною системи публічних фінансів. Половина з органів публічної влади, що є частиною системи публічних фінансів, не мають інституційних та організаційних можливостей ведення комунікативної політики, що свідчить про відсутність чіткої комунікаційної стратегії.

Власні канали комунікації

Сучасні орієнтовані на користувача *веб-сайти* є лише у 4 з 8 органів влади: Міністерства фінансів України, Державної казначейської служби України, Державної служби фінансового моніторингу України та Рахункової палати України. Не зважаючи на сучасний вигляд та адаптованість під потреби людей із вадами зору, на веб-сайтах не завжди можна знайти актуальну інформацію щодо діяльності окремого органу влади. В цілому функціональні кнопки «Для громадськості» та «Прес-центр» розташовані досить зручно, тому користувач

не стикається з труднощами при пошуку необхідної для нього інформації. Всі з них, окрім веб-сайту Митниці, мають адаптовану англomовну версію.

Державна фіскальна служба України, Державна податкова служба України та Державна аудиторська служба України функціонують через старі веб-сайти [58; 56; 54], в яких спостерігається нагромадження інформації, труднощі з пошуком необхідної інформації. Державна митна служба тестує новий веб-сайт, на якому досі відсутній основний функціонал. Проте важливо зазначити, що це єдиний сайт, на основній сторінці якого міститься детальна інформація про Службу та її діяльність, написана простою мовою і звернена до звичайного користувача [111].

На веб-сайтах практично відсутня інформація стосовно *анонсів подій, круглих столів, прес-конференцій* та інших заходів, участь у яких можуть взяти представники громадських організацій, бізнесу та громадськості. Самі новини публікуються нерегулярно, текст занадто об'ємний, неструктурований та важко читається, візуальне оформлення практично відсутнє. Інформація про діяльність органу влади відсутня, вона замінюється витягами з юридичних документів без будь-яких додаткових пояснень. Навіть місія Міністерства фінансів сформульована так, що не кожен користувач веб-сайту зрозуміє її суть: *«Місія Міністерства фінансів України полягає у фінансовому забезпеченні виконання державних функцій на основі виваженої бюджетної політики, створенні умов для стабільного розвитку економіки шляхом управління державними фінансами за принципами збалансованості, ефективності, неупередженості, цілісності, стійкості та прозорості»* [108]. Використані терміни не мають пояснення, а далі на сторінці міститься посилання на положення «Про Міністерство фінансів України», яке, очевидно, також не надає додаткових пояснень звичайному громадянину. Як видно з місії, власне вся діяльність Міністерства побудована на управлінні публічними фінансами, реформа яких практично не комунікується. Найкраще новини оформлені на сайті Рахункової палати України [113] та Державної митної

служби [112], проте на останньому вони почали з'являтися лише з березня 2020 року.

При виданні результатів пошуку зазначених веб-сайтів у пошуковому полі інтернет-браузерів відсутня контекстна реклама, не помітним є використання інструментів SEO-оптимізації сторінок веб-сайтів. На самих веб-сайтах практично немає графічних матеріалів, таких як інфографіка, відео. Звіти про діяльність можна завантажити у документі Word, у якому спостерігається значне нагромадження юридичної інформації, незрозумілої звичайному користувачеві. Також відсутня інформація про можливість підписки на e-mail-розсилку актуальної інформації про діяльність органу публічної влади, дайджестів подій тощо.

Розділ «ЗМІ про нас» присутній теж не на всіх веб-сайтах. Він не містить жодної інформації із закликом до співпраці з органом влади, акредитацією для ЗМІ, дайджестом профільних подій за організації органу влади або ж з результатами проведення спільних проєктів для інформування громадськості.

На кожному з веб-сайтів міститься *контактна інформація* органу публічної влади у вигляді телефону гарячої лінії, телефону приймальні, електронних скриньок (приймальні та для ЗМІ), факсу, адреси органу влади, адреси територіальних підрозділів, схеми проїзду, графіку роботи, контактів/кнопки для подання усних та електронних звернень громадян, контактів/кнопки для подання запитів на отримання публічної інформації, кнопки «Повідомити про корупцію», Google карт, подання скарги, електронної скриньки для пропозицій щодо покращення роботи веб-сайту органу. Загалом контакту інформацію на веб-сайтах можна охарактеризувати як досить вичерпну. Громадяни мають широкий вибір можливостей для надання зворотного зв'язку окремому органу публічної влади.

Посилання на *соціальні мережі* також є доступними на всіх зазначених веб-сайтах, здебільшого це Facebook, Twitter та YouTube. Лише на веб-сайті Рахункової палати відсутні іконки соціальних мереж [150], а Facebook та

YouTube мають найменшу кількість підписників та найменшу кількість контенту. Найбільша кількість підписників у Facebook (більше 50 тисяч користувачів) у Міністерства фінансів України [172]; найбільша кількість підписників у Twitter (більше 14 тисяч користувачів) у Державної фіскальної служби України [119]; найбільша кількість підписників у YouTube (більше тисячі користувачів) у Державної фіскальної служби [87]. Як бачимо, найактивнішою у соціальних мережах є Державна фіскальна служба, яка вже перебуває у режимі припинення діяльності.

Найефективніше *інструменти* Facebook використовує Міністерство фінансів [172], Державна фіскальна служба [171], Державна податкова [169] та Державна митна служби [168]. Сторінки оформлені у єдиному фірмовому стилі (окрім фіскальної служби), текст публікацій містить знаки виділення, хештеги (податкова служба), рубрики (митна служба), відео-уроки. Найактивнішими є підписними сторінок фіскальної, податкової та митної служб, проте публікації не ставлять на додаткове рекламне просування, всі показники свідчать про органічне залучення підписників. У той же час сторінка у Facebook – єдина соціальна мережа, яку використовує для інформування про свою діяльність Державна митна служба.

Найефективніше *інструменти* Twitter використовують Державна фіскальна [119] та Державна податкова служби [120]. Присутнє єдине візуальне оформлення сторінок, проте прослідковується дублювання контенту з соціальної мережі Facebook.

Найефективніше *інструменти* YouTube використовують також Державна фіскальна та Державна податкова служби. Проте останнє відео на каналі фіскальної служби було опубліковано ще влітку 2019 року [87], а на каналі податкової служби відео з'являються нерегулярно, починаючи з грудня 2019 року [86].

Загалом, *найкраще інструментами соціальних мереж користуються Міністерство фінансів, Державна фіскальна служба (яка перебуває у режимі*

припинення діяльності) та Державна податкова служба України. Найбільший потенціал для регулярного інформування є у сторінок органів влади у Facebook, оскільки саме ця соціальна мережа дозволяє найширше використання інструментів для створення публікацій. Важливо також користуватися всіма доступними інструментами соціальних мереж (опитування, тести, сторіс, реклама у блогерів, голосування тощо) та виділяти рекламні бюджети для просування публікацій у Facebook, оскільки навіть найбільша кількість підписників – 50 тисяч – складає досить незначний відсоток від населення всієї країни (37 млн осіб). Варто звернути увагу на інші соціальні мережі, такі як Viber, WatsApp, Instagram, Telegram, LinkedIn. За їх допомогою можна досягнути необхідну цільову аудиторію (наприклад, бізнес та міжнародна спільнота – LinkedIn), особливо старшого (Viber) та молодшого віку (WatsApp, Instagram, Telegram). Також відсутні дані щодо користування месенджерами або чат-ботами відповідних органів влади. В цілому, необхідно переглянути стратегію поширення контенту у соціальних мережах.

Для аналізу ефективності як внутрішніх, так і зовнішніх каналів комунікації необхідно детальніше дослідити комунікацію щодо реформи управління публічними фінансами в Україні. Варто зазначити, що, оскільки в Україні і досі використовується словосполучення «державні фінанси», тому формувати пошукові запити слід саме таким чином. Було проаналізовано *всі згадування на веб-сайтах вищевказаних органів публічної влади та на сторінках в соціальній мережі Facebook*, оскільки ця соціальна мережа використовується 8-ма органами влади, що є частиною системи публічних фінансів. Було досліджено всі згадування, що містять словосполучення «управління державними фінансами» з 01.01.2014 по 31.12.2019 року (Додатки 1, 2).

Результати дослідження. На веб-сайті Нової митниці [111] та Державної аудиторської служби [54], а також на сторінці Нової митниці у Facebook [168] не було знайдено жодної згадки про реформу. На сторінці Державної аудиторської служби у Facebook [166] всього було знайдено 23 згадки, з них: 13

стосуються зустрічей з міжнародними партнерами, засідань та круглих столів з вказуванням фактичної інформації про подію без її результатів; ще 9 згадок стосуються підвищення кваліфікації та проведення навчальних семінарів для внутрішніх аудиторів; 1 згадка стосується розвитку Держаудитслужби – проблеми та плани на майбутнє, роль служби у здійсненні реформи. Зазначається, що реформа управління публічними фінансами та виконання міжнародних зобов'язань – це пріоритетна сфера відносин між ЄС та Україною з метою наближення вступу до ЄС.

На веб-сайті *Служби фінансового моніторингу* [57] було знайдено 2 згадки про реформу (одна у 2014, інша – у 2015 році), що стосуються співпраці з німецькими партнерами GIZ у проекті «Підтримка реформи управління державними фінансами». На сторінці Служби фінансового моніторингу у Facebook [170] міститься лише 1 згадка про реформу, яка дублює інформацію про співпрацю з сайту. Знову ж таки робиться наголос на наближенні України до ЄС та міжнародних стандартів. За останні 4 роки згадування про реформу абсолютно відсутні.

На веб-сайті *Рахункової палати України* [150] було знайдено 4 згадки про реформу, з них: 3 стосуються зустрічей з представниками ЄС (Стратегічний діалог ЄС-Україна, доповідь про результати роботи РПУ та співпраця з Програмою EU4PFM); 1 згадка стосується співпраці зі Спеціальною групою аудиту муніципалітетів (TFMA). На сторінці Рахункової палати України у Facebook [173] міститься лише 1 згадка про реформу за 26.09.2019 року про необхідну трансформацію органу з метою належного здійснення реформи управління публічними фінансами. Не зважаючи на важливу роль Рахункової палати у впровадженні реформи, орган влади зовсім не комунікує про процес її здійснення.

На веб-сайті *Державної податкової служби* [56] було знайдено 8 згадок про реформу, з них: 4 стосуються навчальних семінарів для державних службовців за сприяння німецького проекту GIZ; 3 – зустрічей з міжнародними партнерами

з ЄС та США; 1 – витяг з нормативно-правового акту. На сторінці Державної податкової служби у Facebook [169] міститься лише 1 згадка про реформу у контексті зустрічі Стратегічний діалог ЄС-Україна. Знову ж таки інформації щодо досягнень реформи у податковій сфері практично немає.

На веб-сайті *Державної казначейської служби* [55] було знайдено 21 згадку про реформу, з них: 11 стосуються зустрічей з міжнародними партнерами з ЄС та США; 4 – навчальних візитів представників Казначейства в Алжир та Кувейт; 3 – проведення внутрішніх нарад та засідань; 2 – інтерв'ю Голови служби Тетяни Слюз для видань «Урядовий кур'єр» та «Економічна правда»; ще 1 згадка стосується прес-конференції щодо річниці запуску Єдиного веб-порталу використання публічних коштів. На сторінці Державної казначейської служби у Facebook [167] міститься лише 1 згадка про реформу – інтерв'ю Голови Казначейства Т. Слюз газеті «Голос України» в номері за 11 жовтня 2016 року. Контент стосується переважно зустрічей з міжнародними партнерами та всередині структури, проте не самої реформи.

На веб-сайті *Державної фіскальної служби* [58] було знайдено 17 згадок про реформу, з них: 11 стосуються співпраці з програмою EU4PFM; 3 – зустрічей з міжнародними партнерами з ЄС та США; 2 – навчальних семінарів для державних службовців за сприяння німецького проекту GIZ; 1 згадка щодо виконання положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС (що зазначається як пріоритет діяльності у ході впровадження реформи). На сторінці Державної фіскальної служби у Facebook [171] міститься 12 згадок про реформу, з них: 6 стосуються співпраці з програмою EU4PFM; 4 – навчальних семінарів для державних службовців за сприяння німецького проекту GIZ; 2 – зустрічей з представниками Європейської Комісії. Знову ж таки діяльність самої служби у процесі впровадження реформи не значиться.

На веб-сайті *Міністерства фінансів України* [106] було знайдено 82 згадки про реформу, серед них: 23 – щодо співпраці з німецьким проектом GIZ; 22 – контекстні згадування (вживання лише назви реформи у контексті іншої

новини); 9 – щодо самої Стратегії реформування та середньострокового бюджетного планування; 8 – зустрічей з міжнародними партнерами з ЄС та США, а також зустріч з бізнес-спільнотою; 7 – фінансування та надання траншів макроекономічної допомоги від ЄС; 5 – співпраці з програмою EU4PFM; 4 – внутрішні засідання, робочі групи, круглі столи; 3 – щодо навчальних заходів, семінарів; 1 згадка щодо колонки першого заступника Міністра фінансів для видання «Новое время». На сторінці Міністерства фінансів України у Facebook [172] міститься 60 згадок про реформу, серед них: 28 згадок стосуються зустрічей та обговорень з міжнародними партнерами прогресу здійснення реформи; 9 – самої Стратегії реформування та її результатів; 7 – укладення партнерських стосунків з Світовим банком, МВФ та іншими проектами; 7 згадок стосуються внутрішніх зустрічей; по 2 згадки – середньострокового бюджетного планування, навчальних заходів, прес-конференцій та брифінгів, призначень; ще 1 згадка стосується вчасної підготовки проекту Бюджету країни на 2018 рік.

Таким чином, згадування про реформу на веб-сайтах та на сторінках у соціальній мережі Facebook стосуються здебільшого проведення зустрічей з міжнародними партнерами, укладення домовленостей про співпрацю з новими проектами, проведення внутрішніх нарад, засідань та обговорень і лише деякі згадки стосуються проведення реформи, її суті та основних досягнень. Навіть на офіційних внутрішніх каналах комунікації органів публічної влади, що є частиною системи публічних фінансів, практично немає пояснення самої реформи, прогресу її впровадження, основних результатів, змін та впливів на цільову аудиторію.

Щодо **зовнішніх каналів комунікації**, було проаналізовано всі згадування в медіа за період з 01.01.2014 по 31.12.2019 року за пошуковими запитами «управління державними фінансами», «управління публічними фінансами», «реформа фінансів» та «Стратегія реформування системи управління державними фінансами». Серед отриманих 1437 результатів пошуку лише 44

стосувалися реформи управління публічними фінансами. Найбільше матеріалів опубліковано на таких ресурсах як УНІАН (6), Укрінформ (6), Бухгалтер (4) та Економічна правда/Європейська правда (4). Найпоширенішою темою в контексті здійснення реформи є припинення діяльності Державної фіскальної служби та створення податкової та митної служб – 11 матеріалів; щодо самої Стратегії реформування та її очікуваних результатів було опубліковано 10 матеріалів; ще 6 матеріалів стосуються внутрішнього аудиту та бухгалтерського обліку в державному управлінні; 4 матеріали підготовлено за темою управління державним боргом та планування бюджету; інші матеріали одиничні та вміщують переважно контекстні згадки про реформу (Додаток 3).

Таким чином, за 6 років ведення реформи згадування в ЗМІ про неї практично відсутні. Це можна пояснити тим, що, по-перше, значна частка засобів масової інформації мають приватного власника, переважно це бізнесмени, які використовують ці ж ЗМІ для досягнення власних цілей (лобіювання інтересів, формування публічно думки, пропаганда); по-друге, органи публічної влади досі не вибудували співпрацю із засобами масової інформації, практично немає даних щодо ведення спільних медійних проєктів, комунікативних кампаній; по-третє, органи влади не завжди зацікавлені у поширенні певної інформації на широку громадськість; по-четверте, з огляду на те, що у половини згаданих органів публічної влади відсутні окремі підрозділи, що відповідають за ведення комунікативної діяльності, відповідно відсутні і цілісні комунікаційні стратегії, а сама комунікація ведеться досить спорадично та точково. *Як результат, реформа управління публічними фінансами не має достатнього комунікування як через внутрішні, так і через зовнішні канали комунікації.* Цільові аудиторії не усвідомлюють, що така реформа взагалі проводиться у країні. Цю гіпотезу можна підтвердити результатами експертних та соціальних опитувань широкої громадськості.

Крайнє опитування експертів було проведено впродовж грудня 2019 – січня 2020 року Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва спільно з

Секретаріатом Реанімаційного пакету реформ [157]. Одразу ж варто підкреслити, що серед списку запитань реформа управління публічними фінансами не фігурує зовсім; натомість запитання, поставлені експертам щодо прогресу реформ, включають лише елементи згаданої реформи, серед яких забезпечення макроекономічної стабільності та прийняттого рівня інфляції, продовження реформи державних закупівель, податкова реформа, митні «зрушення», реформа фінансового сектору [157, с. 2]. Як це не дивно, але самі експерти не мають відповідних знань та уявлень щодо ведення реформи управління публічними фінансами в Україні, хоча існують відповідні нормативні положення, стратегії, акти виконавчої влади тощо. Можна зробити висновок, що навіть в експертному середовищі інформація про цілісну реформу як таку зовсім не поширюється, лише про окремі її складові.

Щодо інших питань, експерти відзначають, що загальний стан інформування урядом суспільства про реформи незадовільний: з одного боку, інформації недостатньо, щоб людина самостійно розібралася в ній, а з іншого боку, надана інформація не викликає довіри, бо часто не відповідає дійсності або ж незрозуміла звичайній людині [157, с. 4].

Серед найбільших драйверів реформ в цілому експерти вказали організації громадянського суспільства, міжнародних партнерів, а також уряд. А серед найбільших противників – олігархів, правоохоронні органи та бюрократію. Сама ж співпраця з організаціями громадянського суспільства та експертами знаходиться лише на 3 місці у списку першочергових кроків, які повинна зробити влада для налагодження процесу реформування. Комунікація з населенням та пояснення суті реформ знаходиться аж на 9 місці. Як бачимо, навіть за оцінками експертів легітимація дій влади за оцінкою населення та роз'яснення дій органів публічної влади не такі важливі, як визначення пріоритетних реформаторських заходів всередині владної верхівки (знаходиться на 1 місці у списку першочергових кроків) [157, с. 1, 5-6].

Думку населення про реформи в країні можна оцінити за допомогою результатів загальнонаціонального дослідження, яке було проведене з 6 по 11 грудня 2019 року Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва спільно з соціологічною службою Центру Разумкова. Соціологічне опитування є репрезентативним (опитано 2018 респондентів з рівнем теоретичної похибки не вище 2.3%), тому на основі його результатів можна судити про загальні настрої громадян в країні (за виключенням Криму та ОРДЛО) [156].

Реформа управління публічними фінансами серед списку реформ теж не фігурує, як це було в уже згаданому експертному опитуванні. Натомість є згадки окремих її складових: податкової реформи, реформи фінансового сектору, реформи державних закупівель. Щодо загального стану інформування: з одного боку, інформації багато, але вона незрозуміла звичайній людині, а з іншого боку, населення вважає, що інформації недостатньо, щоб людина самостійно розібралася в ній [156, с. 5]. Тут важливо також додати інформацію, що стосується регіонального розподілу (Таблиця 2.2.).

Як видно з таблиці, найбільш поінформованим (третина всіх опитаних) та водночас найбільш пасивним і не залученим є населення Півдня країни. Населення Центрального регіону впевнене, що інформації багато, проте вона незрозуміла звичайній людині. Жителі Західного та Східного регіонів вважають, що інформації недостатньо і людина не може розібратися у тому, які реформи взагалі відбуваються (третина опитаних). Як бачимо, переважна більшість населення зазначає, що інформування відбувається неналежно та вимагає вдосконалення [156, с. 8].

Таблиця 2.2. Як Ви оцінюєте стан інформування урядом суспільства про свою роботу та реформи?

Джерело: Реформи в Україні: громадська думка населення-2019. Фонд

«Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва [156, с. 8]

	<i>Захід</i>	<i>Центр</i>	<i>Південь</i>	<i>Схід</i>
Інформації достатньо, і вона зрозуміла. Якщо людина хоче, то вона має можливість розібратися, що робить уряд і які реформи проводить	18.0	17.6	31.4	18.2
Інформації про роботу уряду і реформи багато, але вона незрозуміла звичайній людині	29.4	33.1	25.7	24.8
Інформації недостатньо. Людина не має можливості розібратися, що робить уряд і які реформи проводить	31.4	29.6	20.2	26.9
Інформація, яку уряд дає про свою роботу і реформи, не викликає довіри, бо часто не відповідає дійсності	25.4	22.0	17.4	24.3
Інформацією про роботу уряду і реформи мають цікавитися фахівці. Це все заскладно, щоб розповідати всьому суспільству	8.3	10.9	17.6	6.8
Важко сказати	3.3	4.2	4.1	5.2

Таким чином, наш попередній висновок щодо недостатнього комунікування реформи управління публічними фінансами як через внутрішні, так і через зовнішні канали комунікації, підтверджується. Ні експертне середовище, ні одна з цільових аудиторій – сама ж громадськість – не має загального усвідомлення щодо суті, мети, заходів, отриманих результатів та перспектив здійснення реформи. Відповідно, наявна комунікативна політика органів публічної влади, що є частиною системи публічних фінансів, свідчить про відсутність комунікаційної стратегії та скоординованих комунікаційних заходів

щодо процесу впровадження реформи серед її цільових аудиторій. Це позбавляє можливості всіх цільових аудиторій бути залученими до реформування та надавати зворотній зв'язок діям органів публічної влади. Нехтування питанням комунікації безпосередньо впливає на рівень сприйняття реформи та загрожує падінням рівня довіри до органів публічної влади, що є частиною системи публічних фінансів.

2.3. Аналіз і систематизація зарубіжного досвіду комунікації реформи публічних фінансів

Проаналізована нами комунікативна політика Міністерства фінансів України та органів публічної влади, що перебувають в його компетенції, виявилася недостатньою та неповною через що цільові аудиторії не мають базового знання про реформу публічних фінансів в Україні. На даному етапі дослідження необхідно зрозуміти, яку комунікативну діяльність щодо реформи управління публічними фінансами здійснюють органи публічної влади закордоном, оцінити їхню ефективність та визначити кращі приклади, на які слід орієнтуватися при здійсненні комунікацій всередині нашої країни.

Грузія. У країні постійно відстежується участь громадян у бюджетному процесі. Оцінка відкритого бюджету у 2017 році становила 22 бали зі 100 можливих [31]. Урядом Грузії це сприймається як недовіра до влади та відсутність реальних механізмів залучення населення до здійснення контролюючої функції в управлінні публічними фінансами.

У рамках Плану дій Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» - OGP Грузії на 2016 – 2017 роки було зобов'язання щодо створення аналітичної платформи «Бюджетний моніторинг», за допомогою якої широка громадськість має можливість отримати інформацію про державний бюджет, управління державними ресурсам. За допомогою платформи кожен громадянин може

звернутися до Державної аудиторської служби щодо помічених недоліків в управлінні публічними фінансами, а ще долучитися до підготовки аудиторського плану [3].

За ініціативи Проєкту підтримки реформи фінансового менеджменту в державному секторі вжито заходів щодо надання більш доступної інформації про бюджет для громадян. Фіскальна інформація доступна на ряді веб-сайтів, що підтримуються відповідними державними органами: Міністерством фінансів, Державним офісом Грузії, Агенцією з питань конкуренції та державних закупівель та Парламентом. Національний банк Грузії публікує вичерпну фіскальну інформацію, включаючи щомісячну оновлену статистику щодо державного зовнішнього боргу. Окрім того, за підтримки Проєкту, Міністерство фінансів підготувало довідники державних бюджетів на 2009, 2010 та 2011 роки для громадян, що включають оновлені дані про фінансові та економічні показники країни. Друковані копії були поширені серед ключових стейкхолдерів, а цифрові версії були опубліковані на веб-сайті міністерства. Варто зазначити, що довідник спрямований все-таки більше на зацікавлених сторін, ніж громадян, оскільки не містить детальної інформації про вплив бюджету на життя звичайних людей [26, с. 19].

Вірменія. Світовий банк разом з групою професійних компаній Ameria розпочали в країні комунікативну кампанію «Я знаю». Вона стартувала 1 лютого 2012 року і була спрямована на інформування громадськості про майже 25 державних реформ, здійснених урядом Вірменії впродовж 2007-2012 років [16].

Цитуючи Девіда Мелікаяна (David Melikyan), координатор проєктів групи Ameria, активне та послідовне ставлення громадян є важливою передумовою успішних інституційних реформ. *«Завдяки цій кампанії ми прагнемо підвищити обізнаність громадян Вірменії та зробити урядові реформи ефективнішими, імплементуючи модель тиску суспільства знизу-вгору»* [16]. Директор з розвитку Ameria Group, Тігран Джрбашян (Tigran Jrbashyan), зазначив, що це не

проста кампанія з підвищення обізнаності населення. *«Вона поєднується з низкою подій, спрямованих на досягнення основної мети - фактичного залучення громадськості для сприяння успішному проведенню урядових та інституційних реформ»* [16].

Інформація, досягнення та переваги здійснення реформ висвітлювалися у серії соціальної реклами під гаслом «Я знаю» по всій Вірменії. Громадяни могли також звертатися на гарячу лінію, щоб отримати детальну інформацію щодо реалізації кожної окремої реформи [16].

Республіка Північна Македонія. У 2019 році було проведено дослідження щодо обізнаності населення Македонії про публічні фінанси. Як виявилось, молоді люди мають досить низьку обізнаність в сфері фінансів та розглядають фінанси як дуже віддалену для них тему. З метою підвищення рівня обізнаності молоді щодо частини прозорості та підзвітності при здійсненні управління публічними фінансами, а також донесення до молоді базових знань щодо розпоряджання особистими фінансами за підтримки європейських партнерів у країні було запущено комунікативну кампанію під назвою Finance Man (відсилка до героя - Супермена) [9].

У якості інструменту комунікації було використано комікси, які користуються значною популярністю серед молоді та ніби «розмовляють» молодіжною мовою. За допомогою 5 серій коміксів, представляючи суперсили Finance Man Уряд звернув увагу цільової аудиторії на такі питання (Додатки 4, 5, 6, 7, 8) [9]:

1. Термінологія та вживання окремих слів;
2. Система публічних фінансів;
3. Робота державних фінансових установ;
4. Власна фінансова незалежність;
5. Стандарти, цінності та значення фінансів у повсякденному житті.

Окрім соціальних мереж каналом комунікації були також засоби масової інформації, які поширювали ініціативу далі. А одним із сегментів цільової аудиторії стали батьки, які формують основне середовище соціалізації дітей [9].

Партнери реалізації проєкту зазначають: *«Через демонстрацію, що означає фінансова грамотність на практиці, ми хотіли визначити основні терміни у сфері публічних фінансів, а точніше - демістифікувати ці терміни та пояснити конкретні приклади, що показують наслідки браку знань у цій галузі»* [9].

Об'єднані Арабські Емірати. За ініціативи Центрального банку ОАЕ, Наріман Камбер (Nariman Kamber), головний менеджер департаменту нагляду за банківською діяльністю банку, у травні 2014 року оголосила про старт загальнонаціональної кампанії з фінансової обізнаності, спрямованої на громадян та резидентів, які проживають в країні. Оголошення було зроблено на нараді організованої Центральним банком ОАЕ спільно з Національною радою з питань ЗМІ для керівників засобів масової інформації. Це автоматично створило інформаційний привід для подальшого поширення у ЗМІ [2].

На зустрічі виступив засновник Байзату (Baizat) Салах Аль-Галян (Salah Al-Nalyan) з коротким повідомленням щодо важливості поширення фінансової обізнаності серед громадськості. *«Як надійний голос влади в галузі фінансових послуг, центральні банки відіграють важливу роль в інформуванні споживача про його права, управління грошима та про те, як працює Центральний банк. Ми бачили відмінні приклади ініціатив фінансової обізнаності з боку центральних банків у всьому світі, включаючи Федеральний резерв США та Центральний банк Сінгапуру. Ми сподіваємось на співпрацю з Центральним банком ОАЕ над безперервним проєктом, який буде інформувати та навчати людей, які проживають в регіоні. Наближення кампанії до сучасного формату за допомогою таких методів, як додатки та інфографіка, є життєво важливим. Це напряму передбачено планом уряду ОАЕ щодо прагнення стати лідером із надання сучасних послуг електронного урядування»* [2].

Серед основних інструментів комунікації, окрім офіційного мобільного додатку Центрального банку, що містить такі функції як фінансовий калькулятор та путівник, найбільш поширеними також були інфографіки, зйомка та трансляція навчальних відеороликів, підготовка публікацій та організація семінарів для громадськості. Це сприяло підвищенню поінформованості населення з ключових питань фінансової сфери в простий і зрозумілий для цього спосіб [2].

Сербія. Усвідомлюючи важливість поширення належної практики у підзвітному та ефективному управлінні державними фінансами на місцевому рівні, восени 2018 року ПРООН, за підтримки уряду Швейцарії, розпочав комунікативну кампанію «Давайте впізнаємо один одного» (Let's get TO KNOW² each other). Метою кампанії було поширення прикладів доброго врядування (Good governance), а також заохочення муніципалітетів впроваджувати більшу прозорість та підзвітність в управлінні державними фінансами на місцевому рівні [1].

У п'ятнадцяти містах по всій Сербії постійно докладаються зусилля для заохочення громадян брати участь у плануванні та розподілі місцевого бюджету. Співпраця між органами місцевого самоврядуваннями та громадянським суспільством сприяла тому, що громадяни стали краще проінформованими про свої права та почали відігравати більшу роль у визначенні пріоритетів та розподілу державних коштів. Завдяки цьому було оновлено дитячі парки та велосипедні доріжки, виділено додаткові кошти на перевезення людей з обмеженими фізичними можливостями, на будівництво притулків для жертв насильства, на розвиток сільських доріг, а також фінансування спортивних клубів у малих місцевих громадах [1].

Чорногорія. У кінці 2015 році уряд країни прийняв Програму реформування управління державними фінансами на 2016-2020 роки. Зокрема, у звіті про виконання Програми за 2016 рік було зазначено про основні моменти

² Ключове слово «know» у прямому перекладі означає «знати».

проведення кампанії з підвищення обізнаності населення про хід реформи. Серед них [28, с. 9-10]:

- Створення центру надання консультативних послуг для громадян;
- Підготовка комунікаційних інструкцій для економічних операторів малих та середніх підприємств;
- Надано доступ до інформації про державні закупівлі на Порталі державних закупівель та шляхом публікації всіх суміжних документів;
- Регулярне звітування громадськості через портал впровадження Плану доброчесності та Форуму державних закупівель [28, с. 9-10].

Бангладеш. Стратегія реформування системи управління публічними фінансами була ухвалена у 2016 році та розрахована на 5-тирічний термін. У Плані дій на реалізацію стратегії зазначається, що основним каналом комунікації щодо реформи є урядовий веб-сайт, який інформує громадськість про хід реформування. Передбачається також проведення прес-конференцій про оприлюднення Плану дій та надалі щорічно. У Плані зазначено, що і результати, і невдачі проведення реформи комунікуються однаковою мірою. Соціальні мережі уряд розглядає як додатковий просвітницький канал, не відводячи їм головної ролі в комунікативній діяльності [24, с. 41-42].

Острови Кука. Уряд країни ухвалив Дорожню карту управління публічними фінансами на 2016 – 2020 роки, відповідно до якої [25, с. 26-27, 42]:

- Друковані звіти є основним інструментом поширення інформації про державну фінансову діяльність;
- Для ведення належної комунікативної діяльності необхідно заручитися підтримкою та участю кількох ключових стейкхолдерів, зокрема міністрів Кабміну, глав міністерств, державних службовців усіх рівнів уряду та приватного сектору;

- Необхідним є ухвалення комунікаційної стратегії для інформування ключових стейкхолдерів про хід та дії, що здійснюються в рамках Дорожньої карти управління публічними фінансами на 2016 – 2020 роки [25, с. 26-27, 42].

Албанія. З ухваленням Стратегії управління публічними фінансами в країні розпочалася активна діяльність щодо комунікування основних результатів реформи за допомогою різних каналів та інструментів комунікації. Зокрема, особливий акцент зроблено на частині аудиту. Інформування покриває майже всі національні газети – підготовлено близько 840 статей у 2017 році. Робота Албанської вищої державної аудиторської установи була представлена із 642 послідовностями фільмів, прес-релізів та інших телевізійних хронік в національних ЗМІ. Було опубліковано 18 книг щодо стандартів аудиту, аналізу аудиторської роботи та діяльності установи. У листопаді 2017 року було проведено 49 заходів та семінарів для стейкхолдерів, громадян, ЗМІ, ІГС, діяльність яких спрямована на посилення довіри та більше активної участі громадськості за рахунок прозорості результатів аудиту та вдосконалення державного управління [23, с. 79-80].

У травні 2017 року було організовано семінар з питань впровадження нового закону «Про місцеві фінанси» органами місцевого самоврядування. На веб-сайті Міністерства фінансів було також створено спеціальний портал для забезпечення кращого моніторингу місцевих фінансів. Також протягом жовтня - грудня 2017 року було організовано чотири регіональні наради з метою запровадження та тестування нового інструменту фінансового планування перед використанням у підготовці бюджету [23, с. 24].

У 2017 році також було організовано опитування громадськості щодо Стратегії управління публічними фінансами [23, с. 24].

ЄС. Податкові органи стають все більш сервісно орієнтованими. Зокрема, вони надають більше цифрових та онлайн-послуг. Понад дві третини держав-членів запровадили або покращили свої онлайн-сервіси. Наприклад, Румунія створила віртуальний інтернет-простір для платників податків з метою

сприяння спілкуванню між платниками податків та податковими органами. Значна кількість податкових органів почала використовувати також соціальні медіа, зокрема для інформування платників податків про терміни подання бланків, можливі загрози недотримання вимог або ж надання відповідей на запитання платників податків [29, с. 20].

Проекти, що реалізуються за підтримки Європейського Союзу, зазвичай мають власну комунікативну політику. Підхід до комунікації базується на основі кількох стовпів [30, с. 34-35]:

- В ЄС діє окрема комунікативна кампанія EU for YOU (з англ. ЄС для тебе), яка зосереджена на громадян інших країн з метою демонстрації переваг допомоги ЄС;
- Вся активна діяльність по проектах відображається на веб-сайті Представництва ЄС та на сторінці у соціальних мережах;
- Просування підтримки ЄС відбувається за допомогою вибору кількох заходів з високим медійним потенціалом, а реклама базується на пропагуванні цінностей та принципів ЄС у контексті того чи іншого проєкту;
- Усі підрядники фінансованих ЄС проєктів повинні розробити комунікаційну стратегію, яка буде затверджена Представництвом ЄС. План включає саме зовнішню комунікацію по проєкту. Ухвалюючи стратегію, Представництво ЄС зосереджує увагу на ключових завданнях та діях, що можуть привернути увагу ЗМІ та громадян. Це питання надзвичайно важливе для реформи управління публічними фінансами, оскільки, хоч це і сфера, яка впливає на життя кожної людини, традиційно вважається незрозумілою та нецікавою для середньостатистичного громадянина;
- Всі комунікативні заходи та дії повинні бути відображені у відповідних звітах у формі аналізу результативності та ефективності комунікативної діяльності [30, с. 34-35].

Дана політика сприяє підвищенню обізнаності громадян про вклад ЄС у розвиток країни, а окремі комунікативні кампанії підвищують обізнаність населення щодо реформ.

Як бачимо, у всіх вищезгаданих країнах на першому місці стоїть розробка та ухвалення комунікаційної стратегії щодо зовнішньої комунікації реформи публічних фінансів. Власні канали комунікації вважають пріоритетними, а співпраця зі ЗМІ – однією з ключових засад здійснення комунікації щодо реформи. Органи публічної влади працюють над створенням різноманітних комунікативних кампаній, які сприяють інформуванню, роз'ясненню суті реформи та залученню громадськості та стейкхолдерів до участі в реформуванні, наприклад, формуванні місцевих бюджетів. Велика роль приділяється зворотному зв'язку: як громадяни розуміють реформу, чи підтримують вони дії влади, чи поділяють її рішення, наскільки активно є участь громадськості у процесі реформування тощо. Загалом для України у наявній ситуації одним з кращих комунікативних заходів буде проведення єдиної комунікативної кампанії всіх органів публічної влади, що є частиною системи публічних фінансів, щодо реформи в цілому та розуміння публічних фінансів зокрема.

Висновки до Розділу 2.

Дослідивши процеси впровадження реформи управління публічними фінансами в Україні, нами було зроблено висновок, що серед перших спроб реформування системи публічних фінансів була Стратегія модернізації системи управління державними фінансами (2007 рік), а далі уряд ухвалив Програму економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава»; обидві не відзначалися результативністю, оскільки самі стратегії не містили навіть показників ефективності або ж результативності. Стратегія розвитку системи управління державними фінансами (2013 рік) та Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки є більш ґрунтовними

документами. Не зважаючи на це, у звітах на виконання Угоди про асоціацію прогрес у впровадженні реформи управління публічними фінансами оцінюється на 0%.

Окресливши характерні риси ведення зовнішньої комунікації реформи управління публічними фінансами в Україні протягом 2014-2019 рр., нами було зроблено висновок, що наявна комунікативна політика органів публічної влади, що є частиною системи публічних фінансів, свідчить про відсутність комунікаційної стратегії та скоординованих комунікаційних заходів щодо процесу впровадження реформи серед її цільових аудиторій. Дослідження власних каналів комунікації, а також згадок реформи у соціальних мережах та медіа протягом останніх 6 років показало, що ні суть, ні досягнення, ні заходи щодо реформування практично ніде не описані. Це підтверджується також останніми експертними та соціальними опитуваннями: як експерти, так і громадськість навіть не усвідомлюють, що в країні триває реформа управління публічними фінансами, не кажучи вже про суть, мету, заходи, отримані результати або ж перспектив здійснення реформи.

Проаналізувавши та систематизувавши зарубіжний досвід комунікації реформи публічних фінансів, нами було зроблено висновок, що органи публічної влади закордоном приділяють значну увагу комунікативній політиці щодо реформи управління публічними фінансами, використовуючи як традиційні методи комунікації, так і нові, наприклад, комікси від уряду Північної Македонії. Ми не можемо судити про ефективність такої комунікації, проте важливість та цінність розробки та впровадження комунікаційної стратегії, широке використання власних каналів комунікації та співпраця зі ЗМІ, а також самі комунікативні заходи слід взяти на озброєння органам публічної влади в Україні, адже, як показало дослідження характерних рис ведення зовнішньої комунікації реформи управління публічними фінансами в Україні протягом 2014-2019 рр., комунікативні заходи ведуться досить спорадично та не мають єдиної стратегічної мети.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ КОМУНІКАТИВНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО РЕФОРМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В УКРАЇНІ³

3.1. Аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища: визначення мети та цілей комунікації

Комунікація є невід'ємною частиною процесу реформ, особливо тих, які мають стратегічне значення для країни та добробуту її громадян. Послідовна та всебічна комунікація необхідна для забезпечення обізнаності громадськості та розуміння реформи управління публічними фінансами, підвищення рівня сприйняття реформи в цілому та стимулювання участі громадянського суспільства у її реалізації.

Загальна мета реформи полягає у поліпшенні управління публічними фінансами в Україні і, як результат, підвищення якості надання адміністративних послуг (сервісна функція держави), зменшення корумпованості основних розпорядників бюджетних коштів, сприяння нормалізації бізнес-клімату та залучення іноземних інвестицій. Реформа має ключове значення для забезпечення стабільності у плануванні та розпорядженні державним бюджетом, що значною мірою залежить від можливостей держави у середньостроковому бюджетному плануванні, визначенні внутрішніх та міжнародних економічних тенденцій, прогнозуванні ризиків та адекватного управління ними [142].

³ Практична частина 3 Розділу базується на Комунікаційній стратегії Програми з управління державними фінансами в Україні EU4PFM, в якій автор працювала з липня 2019 по березень 2020 року у якості комунікаційного менеджера. Всі відповідні документи та сама стратегія були напрацьовані під час роботи у комунікаційному агентстві «Friends of Brands». Сама стратегія є інтелектуальною власністю Литовського агентства CPMA – Central Project Management Agency, яке є імплементатором Програми EU4PFM в Україні.

Проаналізувавши хід реалізації реформи та основні її результати, стан ведення комунікативної діяльності органами публічної влади, що причетні до здійснення реформи, та закордонний досвід, необхідно перейти до наступного етапу – *створення комунікаційної стратегії*. Подальшим кроком буде проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також поточної комунікації за допомогою PEST- (аналіз середовища) та SWOT-аналізу (комунікаційний аналіз), що дозволить виявити загрози та можливості, сильні та слабкі сторони з метою пошуку рішень щодо їхнього посилення та використання (можливості та сильні сторони) або ж усунення (загрози та слабкі сторони).

Попередній аналіз середовища дає змогу врахувати проблемні сторони, на яких варто сконцентрувати увагу під час подальшої розробки комунікаційної стратегії.

PEST-аналіз. Політичні аспекти зовнішнього середовища [4]

Нещодавно в Україні відбулися *президентські* [46] та *парламентські* [44-45] *вибори*. Новообрані політики готові робити заяви про співпрацю з Європейським Союзом, вживати заходів щодо впровадження європейських ініціатив на виконання положень Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, впроваджувати реформи, яких не вдалося зробити «попередникам», щоб справити позитивне враження на виборців та основних гравців на міжнародній арені [121]. Це дозволяє залучати «перших» політичних осіб (Володимира Зеленського, Міністра фінансів, голів Державної митної та Державної податкової служб, Рахункової палати України та інших) як лідерів думок (у якості комунікаційного каналу) до комунікаційних дій та заохочувати громадську підтримку реформи з їхнього боку.

В українському парламенті є *представники великих бізнес-олігархічних груп* [188], які не зацікавлені у виконанні низки завдань, передбачених реформою. Зокрема, протидія вирахуванню податків, регулювання трансфертного ціноутворення, обміну інформацією про іноземні фінансові рахунки, створення

незалежної установи фінансових розслідувань. Це руйнує наявні корупційні схеми та загрожує реалізації приватних інтересів олігархів. Отже, вони можуть використовувати своїх представників у ролі лобістів для прийняття альтернативних законів та створення комунікаційних та адвокаційних кампаній на їх підтримку.

Як приклад, можна згадати Андрія Холодова – народний депутат України 9-го скликання від партії «Слуга народу», заступник голови Комітету Верховної Ради з питань фінансів, податкової та митної політики і водночас бізнесмен, під контролем якого знаходиться велика мережа роздрібного продажу тютюнових виробів [163]. Як відомо, на виконання положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та Директиви 2014/40/ЄС Європейського Парламенту (щодо охорони здоров'я населення від шкідливого впливу тютюну), було розроблено проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо адаптації законодавства до вимог Директиви 2014/40/ЄС Європейського Парламенту (щодо охорони здоров'я населення від шкідливого впливу тютюну)» [146]. Окрім іншого, проект передбачає встановлення механізму контролю за обігом тютюнових виробів та збільшення податків на акциз, що не влаштовує тютюнове лобі. А оскільки реформа публічних фінансів включає і податкову політику, то наявний опір бізнесменів загрожує втіленню реформи.

Після виборів на законодавчу та виконавчу гілки влади де-факто має вплив одна політична партія – парламентська монобільшість «Слуги народу», яка приймає більшість законодавчих рішень і відповідає за формування уряду [164]. З одного боку, це дозволяє вести комунікацію з одними й тими ж політичними обличчя у ході здійснення адвокаційних кампаній. З іншого боку, це загрожує узурпацією влади та небажання співпрацювати у ході проведення реформи управління публічними фінансами.

Реформа децентралізації – одна з найбільш успішних реформ за оцінкою громадськості [156]. Одним з основних її аспектів є передання повноважень на місцевий рівень, в тому числі і повноважень стосовно формування та

розпорядження бюджетними коштами місцевих бюджетів [60]. За умови проведення успішної реформи управління публічними фінансами, на рівні місцевого самоврядування також буде запроваджено середньострокове бюджетне планування та формування бюджету на основі програмно-цільового методу. Впровадження даних інструментів дозволить органам влади на місцях ефективніше розпоряджатися бюджетними коштами, а громадянам надасть змогу контролювати та брати участь у цьому процесі [142]. Як результат, це сприятиме розвитку і становленню сильних громад та забезпеченню задоволення інтересів громадян на місцях.

Економічні аспекти зовнішнього середовища [4]

За результатами дослідження КМІС на замовлення USAID у 2018 році, 15% населення не вистачає грошей на їжу, а 44% має достатньо грошей на їжу, проте покупка одягу для них вже становить проблему [92]. Це означає, що якість життя та рівень життя населення повинні бути підвищені за рахунок наповнення коштів державного бюджету. Таким чином, комунікація з широкою громадськістю щодо переваг реалізації реформи може забезпечити її значну підтримку.

Національна економіка не приваблює іноземних інвесторів [82]. Спрощення та діджиталізація податкової системи, гарантії відшкодування ПДВ у системі електронного ПДВ, а також діджиталізація митних служб можуть сприяти потоку іноземних інвестицій. Для цього необхідно комунікувати результати впровадження реформи публічних фінансів іноземним інвесторам, а також українським бізнес-асоціаціям.

Неефективність заходів податкового контролю призводить до низького рівня дотримання податкових вимог (англ. Tax compliance) та відсутності лояльності платників податків [21]. Державна податкова служба України сприймається як каральний орган, якого бояться компанії. У такому випадку, по-перше, при реалізації комунікаційної стратегії слід враховувати поширені стереотипи про органи фінансового контролю. По-друге, існує необхідність

продемонструвати та відповідно прокомунікувати сервісну функцію Державної податкової служби, легкість та зручність нових інструментів, таких як, наприклад, електронний кабінет платника податків. По-третє, необхідно представити оновлений підхід до оподаткування самих державних службовців, оскільки реформа передбачає кадрові зміни. Більше того, варто зосередити увагу на пропагуванні культури добровільного дотримання податків серед бізнесу та населення, як це відбувається, наприклад, в Сполучених Штатах Америки.

Значна частка українських підприємств з метою ухилення від сплати податків нараховують *зарплатню працівникам у «конверт»*. Поширеною є думка, що податки – зайвий тягар для підприємця, якого можна уникнути [84]. Для цієї аудиторії необхідно сформувавши мотиваційну комунікативну мету, де пояснюється їхня прогресивна роль у задоволенні соціальних потреб через надходження податків до державного бюджету.

Соціальні аспекти зовнішнього середовища [4]

Після Революції Гідності населення висловлює більше підтримку та старається сповідувати *європейські цінності*. Більше того, українці не тільки готові їх прийняти, але й вжити заходів щодо їх поширення та наслідування у публічному, політичному житті та діловій практиці [182, с. 27-29]. Окрім населення, це питання особливо зачіпає інтереси малого та середнього бізнесу, який платить податки, займається експортом та імпортом товарів та послуг. У зв'язку з цим, у підприємців є бажання отримувати від органів влади (в першу чергу, Державної податкової та Державної митної служб) якісні послуги для успішного ведення власного бізнесу [83].

Приховані бюджетні процедури, що відбуваються, умовно кажучи, за закритими дверима, - стандартне явище в Україні. *Інформація про бюджет, податкові надходження та видатки держави повинна бути прозорою (принцип публічності та прозорості бюджетної системи України)* [43], щоб громадяни мали змогу виконувати свою законну функцію контролю. Оскільки йдеться про

публічні фінанси, які, як було визначено на початку роботи, слугують для задоволення суспільних потреб, громадяни мають повне право відстежувати, наскільки ефективно та результативно використовуються фінансові ресурси як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях. За участі Міністерства фінансів вже було створено кілька онлайн ресурсів для забезпечення прозорості державних видатків, серед яких Єдиний веб-портал використання публічних коштів [65] та Державний веб-портал бюджету для громадян [59]. Насправді, це одні з найбільших досягнень реформи управління публічними фінансами, які необхідно регулярно та вичерпно комунікувати громадськості та різноманітним інститутам громадського суспільства.

В Україні в цілому спостерігається *низька фінансова обізнаність*. Сучасні українські користувачі фінансових послуг користуються ними інтуїтивно. Вони володіють лише базовими знаннями та навичками, що дозволяє використовувати здебільшого найпростіші послуги, зокрема платежі та розрахунки. Рівень проникнення фінансових послуг значно нижчий за світові норми: в середньому, один українець має лише одну банківську картку та один поточний рахунок в банку [187, с. 4]. Таким чином, ще одним викликом є загальна обізнаність українців у стані справ фінансового сектору. Окрема комунікативна кампанія повинна бути направлена на вирішення цієї проблеми.

Значну роль відіграє загальне *переконання українців про рівень поширеності корупції* у вищих органах публічної влади. Відповідно до вже згаданого дослідження КМІС на замовлення USAID у 2018 році, корупція є третьою в рейтингу найбільших проблем в Україні. При цьому 92,5% громадян переконані, що політична корупція на найвищому рівні становить найбільшу загрозу [92]. HR-реформа, передбачена Стратегією управління державними фінансами на 2017 – 2020 роки, повинна супроводжуватися комунікативною кампанією, схожою на ту, яку вели при створенні Нової поліції. Необхідно продемонструвати громадянам, що як самі державні службовці, так і система органів публічної влади у фінансові сфері в цілому звільняється від

корупційних ризиків завдяки реалізації реформи управління публічними фінансами.

Технологічні аспекти зовнішнього середовища [4]

Рівень використання онлайн-технологій українцями з регіонів (особливо з сіл та малих міст) залишається досить низьким [147]. Це загрожує проблемою браку каналів комунікації щодо користування цифровими послугами для процедур оподаткування, наприклад. Тому ключові повідомлення про ІТ-послуги для платників податків повинні бути простими, зрозумілими та вміщувати детальні інструкції, а також контакти гарячих ліній для надання допомоги та додаткового роз'яснення. Крім того, є сенс залучати аудиторію, яка переходить з паперового на цифровий метод сплати податків, пояснюючи всі переваги діджитал інструментів простими словами.

Минулого року Україна запровадила *програму авторизованого економічного оператора (АЕО) [131] та національну електронну транзитну систему (NSTC) [137], які потребують програмного забезпечення та фахівців, які будуть займатися його налаштуванням та впровадженням. До того ж, постає завдання пояснити необхідність та окремі аспекти функціонування цих програм для підприємців.*

SWOT-аналіз. Сильні сторони [4]

- Реформа здійснюється не лише Міністерством фінансів України, але ще й, як мінімум, Рахунковою палатою, Державною податковою та державною митною службами [117], що значно розширює кількість власних каналів комунікації та створює можливість ведення уніфікованої комунікаційної політики;

- Міністерство фінансів України ввійшло до списку 10 пілотних міністерств, у яких була проведена реформа державного управління, створено директорати, посилення кадрового потенціалу, що значно сприяє покращенню роботи державних службовців, їхнє розуміння діджитал технологій та

важливість комунікації при здійсненні державного управління [155]. Зокрема, у структурі Міністерства є Управління комунікацій та питань інформаційної політики [178];

- Зацікавленість політиків у проведенні реформи управління публічними фінансами з метою виконання положень Угоди про асоціацією між Україною та Європейським Союзом;
- Наявність чинної Стратегії управління державними фінансами на 2017 – 2020 роки;
- Наявність сильних політичних осіб при владі, які, хоч і займаються власним піаром та політичною рекламою, проте є провідниками реформи. Наприклад, Максим Нефьодов – голова Державної митної служби, сторінка якого в соціальних мережах є своєрідним блогом результатів та досягнень Митної служби у ході реформування [18].

Слабкі сторони [4]

- Низький рівень використання діджитал інструментів при веденні комунікацій, обмеженість інструментів комунікації в цілому та надання інформації з використанням складних термінів, можуть відвернути цільову аудиторію від бажання сприймати та аналізувати надану інформацію;
- Податкові та митні служби мають негативний стереотип «корумпованої» та «каральної» влади серед власників бізнесу [83]. Для його подолання необхідно через спеціальну комунікативну кампанію демонструвати насамперед сервісну функцію цих органів та їхніх державних службовців;
- Необхідно проводити роботу з впровадженням реформи та її належним роз'ясненням на місцевому рівні, де державні службовці можуть отримати додаткові переваги в репутації завдяки успішному впровадженню реформи та сприяти підвищенню рівня довіри населення до органів місцевої влади, в тому числі;
- Впровадження реформи вимагає набору комплексних навичок у державних службовців, які безпосередньо займаються комунікативною

діяльністю. HR-реформа проведена ще не до кінця в органах, що знаходяться в компетенції Міністерства фінансів, а це означає, що зачасту результати комунікації вимірюються у кількості інтерв'ю та прес-конференцій, а не у відсотку збільшення поінформованих громадян про окремі результати реформи та саму реформу в цілому.

Можливості [4]

- Активне залучення міжнародних партнерів залучає як фінансові, так і комунікативні ресурси для проведення реформи. Зокрема, вже згадана Програма з управління державними фінансами в Україні EU4PFM передбачає розробку та впровадження комунікаційної частини проекту, що, як мінімум, збільшує кількість каналів для комунікації реформи [145];
- Завдяки підтримці міжнародних партнерів до складу самого Міністерства фінансів, відповідних служб та інших органів, що перебувають у його компетенції, входять експерти з комунікацій, діяльність яких фінансується не українськими органами влади. Зокрема, на таких підставах діє Офіс підтримки реформ при Міністерстві фінансів України [118];
- Слідуючи курсу діджиталізації та використання сучасних технологій в управлінні, за яким вже було створено кілька порталів, серед яких Єдиний веб-портал використання публічних коштів та Державний веб-портал бюджету для громадян, з'являються додаткові можливості та інформаційні приводи для комунікації та роз'яснення роботи цих технологій бізнесу, інститутам громадянського суспільства та громадськості;
- Успіхи в інших реформах, зокрема ефективна робота ЦНАПів та досягнення децентралізації, сприяють реформуванню управління публічними фінансами, оскільки створюють умови для впровадження реформи та її додаткової комунікації;
- Досліджуючи та запозичуючи кращі практики закордонного досвіду комунікації реформи, існує «поле для ідей» та здійснення «нетрадиційної

комунікації», яка йде наперекір укоріненому уявленню про публічні фінанси як нецікаву, незрозумілу та важку для сприйняття сферу діяльності держави.

Загрози [4]

- Невиконання відповідних положень Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом загрожує репутаційними втратами в очах європейських партнерів та зниженням в самих українців рівня довіри до влади;
- Об'єднана законодавча та виконавча гілки влади при одній політичній силі роблять кожного залежним від самотійно ухвалених рішень, що загрожує неприйняттям необхідних законодавчих актів. Для просування реформи необхідно звернути увагу на проведення адвокаційних кампаній по підтримці окремих законопроектів;
- Надання засобам масової інформації та іншим зовнішнім контрагентам нечіткої чи неповної інформації про хід реформи загрожує її подальшим перекрученням, маніпуляціями чи поширенням фейків, що негативно вплине на репутацію провідників реформи та створить потребу у веденні кризової комунікації, які не завжди проводяться ефективно;
- Інтереси великих бізнесових груп в українському парламенті можуть суперечити цілям реформи; їх потрібно враховувати для антикризового спілкування, роботи з дезінформацією та роботи із запереченнями;
- Ведення ефективної комунікації вимагає підтримки та координації керівництва органів публічної влади, оскільки самі комунікаційні підрозділи не здатні приймати відповідні рішення. Саме тому комунікативна політика повинна узгоджуватися з керівництвом, яке, в свою чергу, має бути відкритим до нових підходів до здійснення комунікації. Відповідно комунікативна політика має узгоджуватися із загальною урядовою комунікацією в тому числі.

Таким чином, підтверджується нагальність створення комунікаційної стратегії для здійснення ефективних комунікативних дій щодо реформи управління публічними фінансами. На даний момент така стратегія відсутня і окремими органами публічної влади, що входять до системи публічних

фінансів, здійснюється точкова комунікація щодо прогресу реформи. Населення країни в більшості не знає та не цікавиться основними результатами реформи. Для якісного вироблення публічної політики участь громадськості та інших стейкхолдерів є критичною, оскільки їхня апатія загрожує лише поглибленням проблем політики.

Якісна стратегічна комунікація дасть можливість інформувати населення, залучати групи впливу та координувати свою діяльність з іншими органами влади, які знаходяться у компетенції Міністерства фінансів України. У рамках євроінтеграції та тісної співпраці з міжнародними партнерами стратегічні комунікації Міністерства стають предметом уваги та підставою для виділення іноземних інвестицій та грантів для подальшого впровадження реформи управління публічними фінансами.

Саме тому **метою стратегічної комунікації реформи управління публічними фінансами** є забезпечення обізнаності цільових аудиторій щодо досягнених результатів реформи, підвищення рівня сприйняття реформи та залучення цільових аудиторій до процесу реформування [4].

Відповідно **стратегічними цілями комунікації реформи** є:

Ціль 1. Підвищення рівня сприйняття реформи в цілому та формування її позитивного сприйняття цільовими аудиторіями;

Ціль 2. Цільові аудиторії проінформовані про хід та результати реалізації реформи, а також розуміють їхній вплив на своє життя;

Ціль 3. Залучення цільових аудиторій до процесу реалізації реформи, використовуючи інструменти партисипаторної та деліберативної форм демократії [4].

Комунікативна діяльність включатиме:

- Комунікацію щодо реформи управління публічними фінансами – пояснення концепції, основ функціонування системи публічних фінансів, мету та цілі здійснення реформи;

- Створення окремих комунікативних та адвокаційних кампаній, орієнтованих на підвищення рівня обізнаності про окремі результати/продукти реалізації реформи та їхній вплив на цільові аудиторії з метою їх подальшого залучення до процесу реформування [4].

Наступним кроком є диверсифікація цільових аудиторій, виокремлення їхніх характеристик, визначення комунікативної мети для кожної з них, а також формування ключових повідомлень.

3.2. Диверсифікація цільових аудиторій: комунікативна мета та ключові повідомлення

Реформа управління публічними фінансами охоплює всю країну, так само як і діяльність Міністерства фінансів України, яке є головним провідником реформи. У такому випадку комунікативна діяльність не може бути спрямована на населення всієї країни, варто виокремити декілька сегментів цільової аудиторії, які зазнають прямого впливу від результатів реалізації реформи, беруть активну участь у її впровадженні та є частиною самої системи публічних фінансів.

Для сегментації доцільно використати матрицю аналізу стейкхолдерів (вже згадану у 1 розділі роботи), якимось чином залучених до впровадження реформи управління публічними фінансами. Таким чином всіх стейкхолдерів ділимо на драйверів реформи з високим рівнем зацікавленості та високим рівнем впливу; прихильників реформи з високим рівнем зацікавленості, низьким впливом; нейтральних спостерігачів з низьким рівнем зацікавленості та низьким рівнем впливу; противників з низьким рівнем зацікавленості та високим рівнем впливу. Зацікавленість залежить від прямих вигод стейкхолдерів, а рівень впливу від можливості впливати на громадський чи політичний порядок денний, приймати чи змінювати законодавство, брати активну участь у просуванні чи блокуванні аудиторії [20, с. 4].

Таким чином, серед *драйверів реформи* слід виділити:

1. Прямі бенефіціари: Міністерство фінансів України, державні службовці Державної митної та державної Податкової служби;
2. Громадянське суспільство: організації громадянського суспільства з питань політичних реформ, антикорупції та ділової етики, бізнес-школи та академії;
3. Інші бенефіціари: Державна казначейська служба України, Офіс фінансового контролю, Рахункова палата України, місцева влада;
4. Ті, хто приймає рішення щодо законодавства: Кабінет Міністрів України та Верховна Рада України (на перетині з противниками реформи) [4].

Серед *прихильників реформи* будуть:

1. Непрямі бенефіціари: експорт/імпорт підприємств, міжнародний транзитний бізнес, електронна комерція, платники ПДВ, індивідуальні підприємці;
2. Партнери: міжнародні асоціації та донори SIDA, GIZ, USAID, EUAM, EUDEL, IMF, WB [4].

Серед *нейтральних спостерігачів*:

1. Окремі платники податків;
2. Загальна громадськість;
3. Бізнес-асоціації: бізнес-спільноти та промислові організації (на перетині з противниками реформи) [4].

Серед *противників реформи*:

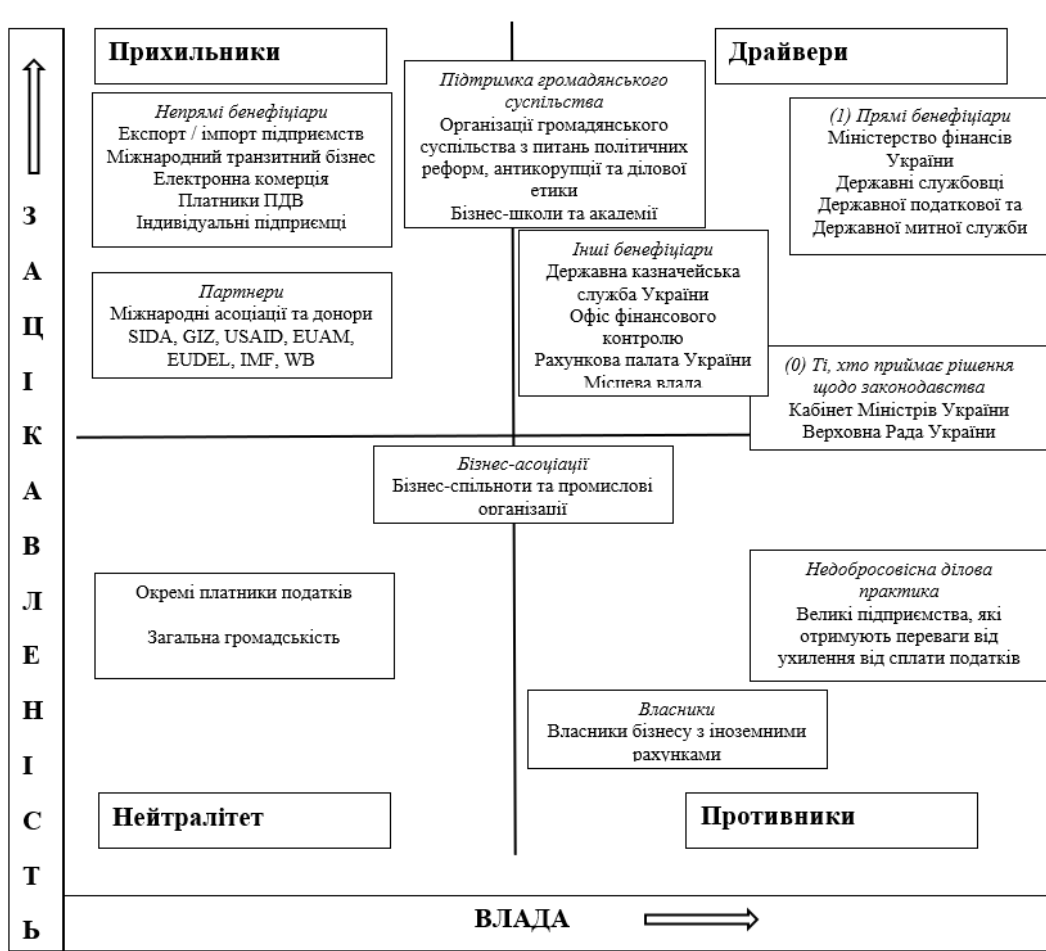
1. Великі підприємства, які отримують переваги від ухилення від сплати податків;
2. Власники бізнесу з іноземними рахунками [4].

На Рисунку 3.2. графічно зображена позиція кожного зі стейкхолдерів.

Рисунок 3.2. Матриця стейкхолдерів.

Джерело: Communications & Visibility Approach for EU4PFM. Kyiv. 2019-2022

[4].



Для подальшої роботи необхідно детальніше дослідити кожну з цільових аудиторій.

Цільова аудиторія - (1) Прямі бенефіціари: Міністерство фінансів України, державні службовці Державної податкової та Державної митної служби

Соціально-демографічні характеристики: чиновники, які мають досвід державної служби, як правило, з невеликою зарплатнею (окрім вищих посадових осіб). З огляду на це, є суб'єктами створення корупційних ризиків. Експерти в своїй галузі діяльності, особливо після реформи Міністерства фінансів (створення директоратів, в тому числі) та розділу і проведення кадрових реформ у службах. Середній та старший вік. Проживають в столиці України.

Ставлення до реформи: страх змін разом з бажанням створити соціальну цінність своєї щоденної роботи. Не завжди проактивні, у цьому допомагають міжнародні зобов'язання та перейняття досвіду у партнерів.

Інсайти та цінності: консерватизм, традиції, бюрократизм, опозиція до змін, але, з іншого боку, бажання руху в сторону європейських цінностей [4].

Комунікативна мета: державні службовці вітають зміни в інституційному розвитку та модернізації людського капіталу, переформатовуючи свою діяльність для виконання сервісної функції держави з метою успішної реалізації реформи [4].

Ключові повідомлення:

1. Проведення реформи управління публічними фінансами необхідне для належного функціонування системи публічних фінансів з метою задоволення суспільних потреб громадян країни.

2. Державні службовці Міністерства фінансів України, Державної податкової служби та Державної митної служби – драйвери та провідники реформи, завдяки яким в Україні належно функціонує вся система, відбувається зростання суспільного добробуту та зменшення корупційних ризиків [4].

Цільова аудиторія - організації громадянського суспільства з питань політичних реформ, антикорупційної та ділової етики, бізнес-школи та академії

Соціально-демографічні характеристики: ініціативні активісти, лідери громадських рухів, громадські діячі, науковці та представники бізнесу. Молоді люди та середня вікова категорія. Проживають переважно у великих містах.

Ставлення до реформи: зацікавлені у змінах, особливо після подій Революції Гідності. Наголошують на необхідності викорінення корупції, тому схильні підтримувати реформу та всіляко просувати інструменти електронного урядування. Орієнтація на закордонний досвід функціонування системи публічних фінансів та поширення цього досвіду серед українських підприємців.

Інсайти та цінності: позитивна репутація «борця за справедливість» та бажання світлого майбутнього країни. Бажання розвитку та стабілізації українського бізнес-клімату [4].

Комунікативна мета: організації громадянського суспільства публічно підтримують проведення реформи та сприяють підвищенню обізнаності щодо її впровадження серед широкої громадськості. Бізнес-школи та академії популяризують закордонний досвід проведення реформи серед українських підприємців, підтримують та пропагують, в першу чергу, впровадження АЕО та NCTS, виведення бізнесу в «біле поле» щодо дотримання податкових зобов'язань з метою полегшення ведення бізнесу та нормалізації бізнес-клімату в країні [4].

Ключові повідомлення:

1. Проведення реформи управління публічними фінансами необхідне для належного функціонування системи публічних фінансів з метою задоволення суспільних потреб громадян країни.

2. Реформа публічних фінансів критично необхідна для здійснення функції контролю над бюджетними коштами, відслідковування та викорінення корупційних схем, а організації громадянського суспільства виконують традиційну роль драйверів реформи «знизу».

3. Бізнес-школи та академії, як вчені та експерти у фінансовій сфері, виступають основним науковим капіталом, навчаючи та роз'яснюючи бізнесу основні переваги впровадження реформи управління публічними фінансами [4].

Цільова аудиторія - Державна казначейська служба України, Офіс фінансового контролю, Рахункова палата України, місцева влада

Соціально-демографічні характеристики: чиновники середнього рівня, які практично все життя працюють на державній службі. Середня та старша вікова категорія. Проживають у столиці та містах обласного, районного значення, ОТГ.

Ставлення до реформи: зацікавлені у проведенні реформи лише під тиском службових повноважень та вказівок згори. На місцевому рівні органи місцевого самоврядування перебувають у тісних зв'язках з бізнесом, тому проведення реформи загрожуватиме задоволенню їхніх приватних інтересів.

Інсайти та цінності: консерватизм, бюрократизм, канцеляризм, небажання змін та впровадження нових рішень. Звикли діяти по інструкції, а не як представники державного сервісу [4].

Комунікативна мета: Державна казначейська служба України, Офіс фінансового контролю, Рахункова палата України, органи місцевої влади обізнані про переваги проведення реформи для них як державних службовців та громадян, роз'яснюють вплив від проведення реформи на місцях [4].

Ключові повідомлення:

1. Проведення реформи управління публічними фінансами необхідне для належного функціонування системи публічних фінансів з метою задоволення суспільних потреб громадян країни.

2. Реформа управління публічними фінансами не ставить під загрозу діяльність Державної казначейської служби України, Офісу фінансового контролю, Рахункової палати України, органів місцевої влади, а навпаки – сприяє інституційному розвитку та модернізації. «Маленькі» державні службовці роблять величезний вклад у розвиток добробуту цілої країни, підтримуючи впровадження реформи.

3. Органи місцевого самоврядування є ключовими фігурами для розвитку своїх регіонів завдяки впровадженню основних здобутків реформи. Позитивна репутація дає можливість впроваджувати й інші рішення та зміни у регіоні [4].

Цільова аудиторія – Кабінет Міністрів України та Верховна Рада України

Соціально-демографічні характеристики: народні депутати та міністри профільних міністерств, які або лише почали свій кар'єрний ріст, або вже довго

працюють у структурах державної влади. Середня та старша вікова категорія. Проживають у столиці.

Ставлення до реформи: народні депутати та міністри володіють значними владними повноваженнями та є ключовими фігурами для впровадження реформи. При цьому серед них є значна частина противників її реалізації з причин відсутності політичної свідомості та наявності приватних інтересів через приналежність до певних олігархічних/елітних кланів. Приймають законодавчі рішення та акти виконавчої влади під тиском міжнародної спільноти та під загрозою затримки фінансової допомоги МФВ, в першу чергу.

Інсайти та цінності: бажання розвитку та становлення фінансово незалежної країни, з одного боку, та прагнення залишитися при владі за будь-яких обставин з метою просування власних інтересів, з іншого боку. Де-факто – постійний конфлікт інтересів між роллю представника інтересів народу та роллю індивіда, який прагне задоволення власних корисливих прагнень [4].

Комунікативна мета: представники Кабінету Міністрів України та Верховної Ради України підтримують впровадження реформи та ухвалюють необхідні законодавчі рішення та виконавчі акти, стають провідниками реформи, поширюючи інформацію про стратегічну необхідність її впровадження для країни [4].

Ключові повідомлення:

1. Проведення реформи управління публічними фінансами необхідне для належного функціонування системи публічних фінансів з метою задоволення суспільних потреб громадян країни.

2. Після Революції Гідності представники вищих органів влади стали «ближчими до народу» та проявляють солідарність з ним та його прагненнями до розвитку як країни, так і особистого добробуту кожного громадянина, а реформа управління публічними фінансами – один з кроків на цьому шляху відновлення довіри до влади та задоволення суспільних інтересів [4].

Цільова аудиторія – непрямі бенефіціари: експорт/імпорт підприємств, міжнародний транзитний бізнес, електронна комерція, платники ПДВ, індивідуальні підприємці.

Соціально-демографічні характеристики: самозайняті люди, завжди перебувають у системному робочому та підприємницькому середовищі. Представники середньої вікової категорії. Переважна більшість великого бізнесу зосереджена у великих містах, а індивідуальні підприємці проживають здебільшого у невеликих містечках.

Ставлення до реформи: тривалий час вимагають змін та розраховують отримати швидкий результат, вплив від якого можна побачити сьогодні і зараз. Якщо владна верхівка йде назустріч, представники бізнесу схильні позитивно реагувати на реформи.

Інсайти та цінності: рентабельність, швидкі результати, давно живуть прогресивними ідеями розвитку бізнесу за міжнародними стандартами у рідній державі [4].

Комунікативна мета: непрямі бенефіціари усвідомлюють переваги і вплив впровадження реформи на власну підприємницьку діяльність та схильні імплементувати нові продукти у своїй звичній діяльності (мобільні додатки, електронні каси, електронний кабінет платників, формування уніфікованої та полегшеної звітності) [4].

Ключові повідомлення:

1. Проведення реформи управління публічними фінансами необхідне для належного функціонування системи публічних фінансів з метою задоволення суспільних потреб громадян країни.

2. Держава має на меті встановити ділові довірчі стосунки з представниками бізнесу, впроваджуючи основні продукти та результати реформи управління публічними фінансами, серед яких програми АЕО та NCTS, електронні сервіси та мобільні додатки для бізнесу, створюючи таким чином умови для спрощення

діяльності, підвищення якості обслуговування та забезпечення стабілізації бізнес-клімату в Україні [4].

Цільова аудиторія - партнери: міжнародні організації та донори SIDA, GIZ, USAID, EUAM, EUDEL, IMF, WB

Соціально-демографічні характеристики: чиновники, дипломати, представники іноземних фінансових інституцій. Середня та старша вікова категорія. Проживають переважно в зоні Європейського Союзу.

Ставлення до реформи: розуміють необхідність системних змін, великого обсягу роботи України для виходу на один рівень з європейськими країнами. Всіляко сприяють впровадженню реформи управління публічними фінансами з метою здійснення якісних інституційних змін, інвестуючи у реформу, а не в окремі проєкти, впровадження яких не дає системних змін та бажаного результату.

Інсайти та цінності: гуманізм, права людини, систематична послідовність, бюрократія. З іншого боку, ЄС усвідомлює стратегічне значення України для Європи, саме тому фінансово та будь-яким іншим чином допомагає здійсненню реформ та «насадженню» європейських цінностей, в тому числі [4].

Комунікативна мета: міжнародні партнери проінформовані про прогрес та конкретні досягнення впровадження реформи управління публічними фінансами [4].

Ключові повідомлення:

1. Проведення реформи управління публічними фінансами необхідне для належного функціонування системи публічних фінансів з метою задоволення суспільних потреб громадян країни.

2. Україна виконує міжнародні зобов'язання щодо впровадження реформи, демонструє якісні зміни та ефективний розвиток системи публічних фінансів, підтверджуючи позитивну репутацію на міжнародній арені та вибудовуючи тісні дипломатичні зв'язки з міжнародними партнерами [4].

Цільова аудиторія - бізнес-спільноти та промислові асоціації

Соціально-демографічні характеристики: високий рівень доходу, підтримка та розвиток корпоративної культури. Представники середньої вікової категорії. Проживають у великих містах: Київ, Дніпро, Харків, Одеса.

Ставлення до реформи: у ході реформи бізнес розраховує на зниження рівня корумпованості чиновників, простоти здійснення бізнесових процедур, виконання державою сервісної функції. З іншого боку, великий бізнес має на меті просування власних інтересів, чому впровадження реформи значно загрожує.

Інсайти та цінності: орієнтація на швидкий результат, ефективність, практичне розуміння цінності. Пропагують підтримку ділової етики та впроваджують корпоративну культуру [4].

Комунікативна мета: представники бізнес-спільнот та промислових асоціацій беруть участь у підтримці впровадження реформи та популяризують її досягнення серед бізнес-кіл [4].

Ключові повідомлення:

1. Проведення реформи управління публічними фінансами необхідне для належного функціонування системи публічних фінансів з метою задоволення суспільних потреб громадян країни.

2. Бізнес-спільноти та промислові організації - рольова модель для бізнесу, яка демонструє на власному прикладі переваги впровадження реформи та всіляко підтримує бізнес у користуванні її основними продуктами [4].

Цільова аудиторія – окремі платники податків та загальна громадськість

Соціально-демографічні характеристики: низький рівень доходів, потреба в стабільності, стійкій інфраструктурі та покращення соціального захисту. Всі вікові категорії. Диверсифікована мапа проживання.

Ставлення до реформи: не знають та не розуміють ні необхідності впровадження реформи, ні її впливів, ні значення для власного благополуччя.

Низький рівень сприйняття будь-яких реформ, розчаровані у владі та не довіряють її діям.

Інсайти та цінності: високий рівень скептицизму у поєднанні з низьким рівнем знань. Очікують, що європейські стандарти покращать якість життя. Корупцію сприймають як проблему у вищих органах влади, закриваючи очі на побутову корупцію, яка значно поширеніша у повсякденному житті [4].

Комунікативна мета: широка громадськість поінформована та обізнана про реформу управління публічними фінансами як таку, сприяє та бере участь у її впровадженні [4].

Ключові повідомлення:

1. Проведення реформи управління публічними фінансами необхідне для належного функціонування системи публічних фінансів з метою задоволення суспільних потреб громадян країни.

2. Реформа управління публічними фінансами має помітний соціальний вплив на повсякденне життя кожного громадянина. Завдяки впровадженню результатів реформи збільшуються фінансові ресурси для забезпечення соціального захисту громадян; населення має вплив на формування місцевих бюджетів і підвищення рівня благополуччя свого місця проживання; народ має змогу дізнатися, куди йдуть їхні податки та контролювати ефективний розподіл фінансових ресурсів на державному рівні [4].

Цільова аудиторія – власники бізнесу з іноземними рахунками та великі підприємства, які отримують перевагу від ухилення від сплати податків.

Соціально-демографічні характеристики: олігархи та представники своєрідних бізнесових еліт, які створювали бізнес у 1990-х роках та звикли до його «тіньового» функціонування. Середня та старша вікова категорія. Проживають здебільшого у великих містах.

Ставлення до реформи: противники реформи, оскільки не звикли діяти «по закону». Реформа змушує подавати фінансову звітність, слідувати податковим

зобов'язанням, що не вигідно для представників цього бізнесу. Намагаються впливати на призупинення чи «відкат» реформи через представників у парламенті та інших владних структурах.

Інсайти та цінності: намагаються отримати вигоду з усього та досягнути поставлених цілей бізнесу, збільшуючи фінансові активи та пасиви будь-яким способом [4].

Комунікативна мета: власники бізнесу з іноземними рахунками та великі підприємства, які ухиляються від сплати податків усвідомлюють важливість реформи для бізнесу в першу чергу та для країни в цілому. Вони змінюють свої поведінкові установки, вітаючи впровадження реформи та співпрацюючи, а не перешкоджаючи органам державної влади [4].

Ключові повідомлення:

1. Проведення реформи управління публічними фінансами необхідне для належного функціонування системи публічних фінансів з метою задоволення суспільних потреб громадян країни.

2. Реформа управління публічними фінансами дає нові можливості розвитку, виходу бізнесу на міжнародні ринки, пошуку закордонних партнерів та залучення іноземних інвестицій [4].

Отже, за допомогою диверсифікації цільових аудиторій ми виокремили та охарактеризували 10 груп цільових аудиторій, сформулювали комунікативну мету та ключові повідомлення для кожної з означених аудиторій з метою забезпечення ефективнішої цільової комунікації з реципієнтами повідомлень щодо реформи управління публічними фінансами. Наступним кроком після диверсифікації цільової аудиторії буде визначення каналів та інструментів комунікації, а також більш точних комунікативних завдань. Формування комунікаційної екосистеми дозволить зрозуміти цілісний шлях реципієнта комунікативних повідомлень від впізнаваності реформи до легітимації дій органів публічної влади. Завершальними є визначення критеріїв моніторингу та

оцінювання, а також необхідних ресурсів для належного забезпечення втілення комунікаційної стратегії на практиці.

3.3. Формування комунікаційної екосистеми, критеріїв моніторингу та оцінювання комунікативних заходів

Аналіз цільової аудиторії та формування ключових повідомлень дає розуміння каналів та інструментів комунікації. Для їхнього ефективнішого розподілу слід об'єднати деякі цільові аудиторії в одну групу. Не зважаючи на те, де вони розташовані на матриці стейкхолдерів, деякі цільові аудиторії тяжіють до використання одних і тих самих каналів комунікації. Тому розподіл каналів та інструментів комунікації по групам стейкхолдерів виглядатиме таким чином.

Група цільових аудиторій (1): прямі бенефіціари – Міністерство фінансів України, державні службовці Державної митної та державної Податкової служби; інші бенефіціари – Державна казначейська служба України, Офіс фінансового контролю, Рахункова палата України, місцева влада; ті, хто приймає рішення щодо законодавства – Кабінет Міністрів України та Верховна Рада України.

Канали та інструменти комунікації:

- Пріоритет – власні канали комунікації: веб-сайти органів публічної влади, офіційні сторінки в соціальних мережах, робочі чати, e-mail розсилка, онлайн-трансляція засідань, медіа-центр для представників ЗМІ, внутрішні правила та інструкції, наради, круглі столи, робочі групи, тренінги, майстер-класи тощо;
- Новини, анонси, статті, експертні колонки для ЗМІ;
- Ефіри на телебаченні та радіо;
- Консультації та круглі столи, доповіді;
- Банерна рекламна кампанія;

- Блоги та сторінки в соціальних мережах лідерів думок [4].

Комунікативні завдання:

1. Підтримка розвитку внутрішньої комунікативної політики з метою зменшення страху серед державних службовців та небажання виходити із зони комфорту, апелюючи до соціальної цінності реформи;
2. Створення простих рекламних матеріалів для внутрішньої та зовнішньої комунікації, які можуть використовувати Міністерство фінансів України, Державна податкова служба, Державна митна служба та інші інститути влади щодо необхідних змін всередині структури;
3. Поширення новин, повідомлень у соціальних мережах про хід інституційного розвитку та модернізацію людських ресурсів в установах системи управління публічними фінансами;
4. Організація зустрічей, тренінгів, майстер-класів всередині команд, підрозділів, установ, які займаються впровадженням реформи;
5. Ведення банерної кампанії щодо підтримки рольової моделі провідників та драйверів реформи серед державних службовців та політичних осіб;
6. Сприяння формуванню позитивного іміджу державних службовців та підтримки реформи через блоги та сторінки лідерів думок в соціальних мережах – державних службовців та політичних осіб, які мають стосунок до реформи;
7. Розробка позиціонування та брендингу для Міністерства фінансів України, Державної митної та Державної податкової служби (ключові гравці) з метою уніфікації та підвищення впізнаваності серед цільових аудиторій;
8. Проведення зустрічей з представниками інших органів державної влади з метою координації спільних політик у дотичних сферах [4].

Група цільових аудиторій (2): громадянське суспільство – організації громадянського суспільства з питань політичних реформ, антикорупції та ділової етики, бізнес-школи та академії; партнери – міжнародні асоціації та донори SIDA, GIZ, USAID, EUAM, EUDEL, IMF, WB.

Канали та інструменти комунікації:

- Внутрішні канали комунікації: веб-сайти органів публічної влади, офіційні сторінки в соціальних мережах, e-mail розсилка, закордонні поїздки/відрядження, події для партнерів, звітність;
- Веб-сайти інструментів електронного урядування, мобільні додатки;
- Дайджести профільних подій, круглі столи, консультації, громадська експертиза, особисті зустрічі, виступи, прес-конференції;
- Інфографіки, листівки, мерч [4].

Комунікативні завдання:

1. Інформування організацій громадянського суспільства та міжнародних партнерів через офіційні веб-сайти (дайжести подій, новини, звіти) та сторінки в соціальних мережах (рекламні кампанії таргетовані на представників громадських організацій) з метою поширення інформації про хід реформи, основні досягнення, позитивні зміни;
2. Ініціювання заходів з представниками громадських організацій – події, круглі столи, консультації, громадська експертиза, особисті зустрічі, виступи з метою формування позитивного сприйняття реформи та сприяння її реалізації;
3. Забезпечення участі громадських організацій та груп впливу на етапі визначення проблем політики, вироблення плану дій, обговорення результатів його реалізації шляхом надання можливості вносити власні ініціативи та брати участь у вже діючих;
4. Підтримка рекламних кампаній щодо залучення грантових коштів для фінансування місцевих/регіональних ініціатив з комунікації між органами влади та зацікавленими сторонами (ГО, групи впливу);
5. Ініціювання поширення повідомлень про хід реформи через власні канали комунікації організацій громадянського суспільства за допомогою відеороликів з лідерами ІГС (публічна підтримка реформи та пояснення її впливу на громадян та країну, в першу чергу, що реформа необхідна для зменшення

випадків корупції), інфографіки для підписників сторінок у соціальних мережах, репости з офіційних сторінок органів публічної влади;

6. Ініціювання заходів з представниками бізнес-шкіл та академії: спільні події, консультації, залучення до розробки та обговорення актів законодавства;

7. Ініціювання поширення повідомлень про хід реформи через власні канали комунікації бізнес-шкіл та академії за допомогою семінарів, лекцій, відеозвернень, поширення успішної закордонної практики;

8. Ініціювання та проведення заходів/подій для міжнародних партнерів: семінари, наглядові ради, спільні прес-конференції, візити до органів публічної влади з метою інформування про успішність реформи та виконання міжнародних зобов'язань;

9. Створення привабливого інвестиційного клімату для міжнародних партнерів з метою підтримки громадських ініціатив, малого та середнього бізнесу та державної політики;

10. Залучення іноземних засобів масової інформації для формування позитивного іміджу України в цілому та реформи управління публічними фінансами [4].

Група цільових аудиторій (3): непрямі бенефіціари – експорт/імпорт підприємств, міжнародний транзитний бізнес, електронна комерція, платники ПДВ, індивідуальні підприємці; бізнес-асоціації – бізнес-спільноти та промислові організації; великі підприємства, які отримують переваги від ухилення від сплати податків; власники бізнесу з іноземними рахунками.

Канали та інструменти комунікації:

- Внутрішні канали комунікації: офіційні сторінки в соціальних мережах, e-mail розсилка, дайджести подій, круглі столи, консультації;
- Новини та експертні колонки в бізнес ЗМІ;
- Профільні бізнес події, конференції, великі бізнесові заходи;
- Банерна рекламна кампанія;
- Пре-роли до відео в YouTube;

- Чат боти та месенджери;
- Веб-сайти інструментів електронного урядування, мобільні додатки [4].

Комунікативні завдання:

1. Інформування представників бізнесу через офіційні сторінки органів публічної влади (налаштування таргетованої реклами, короткі навчальні відео, інфографіка), новини та експертні колонки в бізнес ЗМІ, запрошення на події та до участі в круглих столах, консультаціях;

2. Участь представників органів публічної влади, лідерів думок у бізнес подіях з темою використання сучасних інструментів електронного урядування, мобільних додатків для спрощення ведення бізнесу (процес сплати податків, в першу чергу);

3. Залучення бізнес-структур до спільного розроблення бюджетних програм та проєктів;

4. Створення банерних рекламних кампаній із закликом використання електронних продуктів реформи управління публічними фінансами;

5. Створення пре-ролів до відео в YouTube щодо основних електронних та інших продуктів реформи;

6. Використання чат ботів та месенджерів для комунікації з представниками бізнесу про переваги податкових мобільних додатків та електронних кас (також інші електронні інструменти, включаючи АЕО та NCTS);

7. Поширення інформації про веб-сайти інструментів електронного урядування та мобільних додатків з метою збільшення кількості користувачів;

8. Створення та поширення кейсів закордонного досвіду та успішних історій підприємців, які розповідають про конкретні переваги реформи;

9. Сприяння представникам бізнесу щодо поширення інформації про реформу через власні канали комунікації та всебічну її підтримку онлайн (соціальні мережі, експертні думки) та оффлайн (бізнес події) [4].

Група цільових аудиторій (4): окремі платники податків; загальна громадськість.

Канали та інструменти комунікації:

- Внутрішні канали комунікації: офіційні сторінки в соціальних мережах (пости, відеоролики, інфографіка, опитування, тести, інформаційні матеріали, корисні посилання), співпраця з органами місцевого самоврядування – організація подій та заходів для населення;
- Участь в ефірах на телебаченні та радіо;
- Новини у суспільно-політичних ЗМІ;
- Банерна рекламна кампанія;
- Пре-роли до відео в YouTube;
- Чатботи та месенджери;
- Веб-сайти інструментів електронного урядування, мобільні додатки [4].

Комунікативні завдання:

1. Підвищення рівня усвідомленості широкої громадськості про суть реформи управління публічними фінансами, законодавчі ініціативи стосовно реформи за допомогою власних каналів комунікації, налагодження співпраці з органами місцевого самоврядування, які мають змогу комунікувати з громадськістю на місцях;
2. Роз'яснення результатів реформи через участь в ефірах на телебаченні та радіо;
3. Поширення новин про досягнення реформи у найбільш рейтингових національних та регіональних суспільно-політичних засобах масової інформації, робота з друкованими медіа;
4. Забезпечення регулярного звітування перед громадськістю за участю представників національних та регіональних ЗМІ;
5. Створення банерної реклами у великих містах, районних центрах, метро та інших транспортних засобах з інформацією про переваги реформи для кожного громадянина, залученням до виконання функцій контролю щодо розпорядження бюджетними коштами через спеціальні веб-ресурси;

6. Створення місцевих рекламних кампаній (заходи, консультації з місцевою владою, банерна кампанія) із закликом брати участь у розвитку свого регіону через участь у бюджетному процесі на місцях;

7. Забезпечення доступу громадян до приміщень органів публічної влади, які є частиною системи публічних фінансів, шляхом участі у робочих групах, слуханнях у комітетах та інше;

8. Створення пре-ролів до відео в YouTube про соціальний ефект від змін, ключових цілей та очікуваних результатів реформи, використовуючи повсякденні приклади, близькі людям;

9. Популяризація використання чат ботів та месенджерів для отримання актуальних новин про досягнення реформи широкою громадськістю;

10. Створення рекламної кампанії під окремі інструменти електронного урядування та мобільні додатки, що були розроблені в ході реформи;

11. Створення якісних інструментів для отримання зворотного зв'язку на сайті та в соціальних мережах, установах органів влади [4].

Комунікативні завдання також можна класифікувати за тріадою «Знання – ставлення – поведінка» (Додаток 9), яка часто використовується при дослідженні формування навичок ведення здорового способу життя [185, с. 299].

Для роботи з аудиторією та зміни їхнього стану з поінформованості у лояльність до впроваджуваної реформи управління публічними фінансами необхідно діяти за єдиною комунікативною моделлю. Для цього найкраще підходить традиційна модель воронки Мак Кінсі. Вона передбачає пошук точок дотику до аудиторії, коли та відкрита для комунікативного впливу. Сама воронка сформована за структурою впізнаваність (1) – обізнаність (2) – поведінка (3) – лояльність (4) [5, с. 2-4]. Аплікуючи її до визначених цільових аудиторій, воронка виглядатиме таким чином:

1. Впізнаваність – цільові аудиторії розуміють, що в країні проводиться реформа управління публічними фінансами;

2. Обізнаність – цільові аудиторії мають уявлення про хід реформи та основні результати;

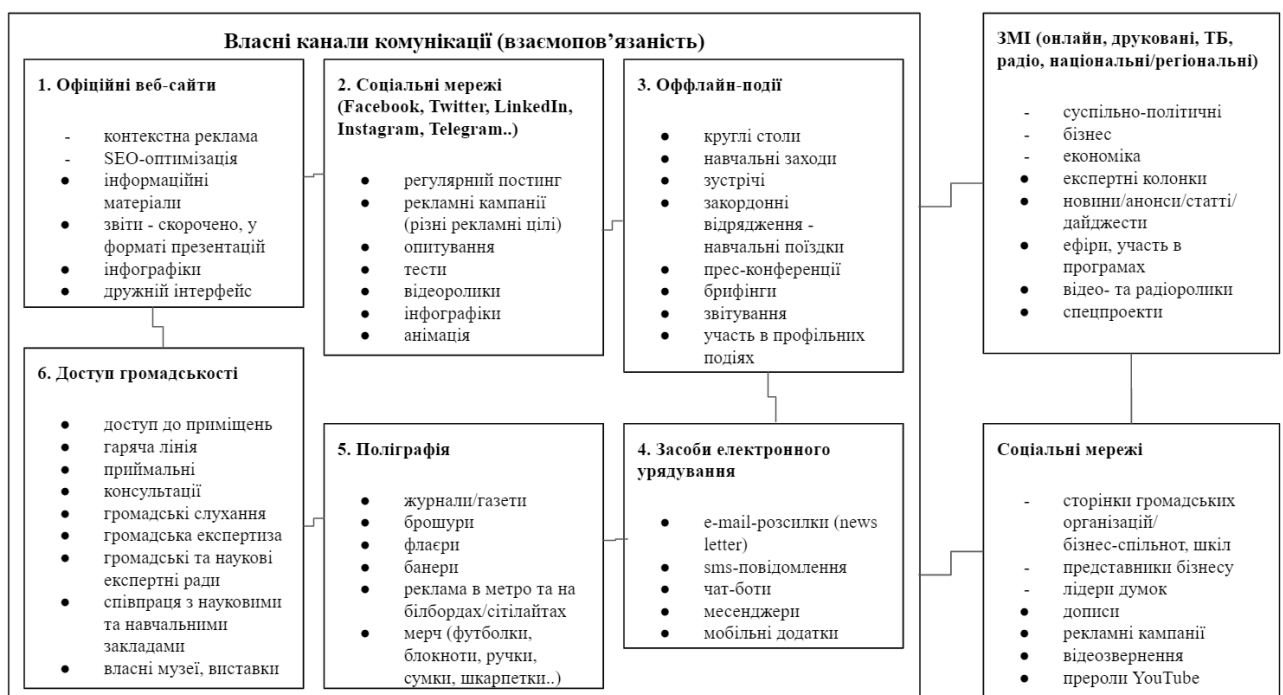
3. Поведінка – цільові аудиторії позитивно сприймають впровадження реформи та беруть участь у її впровадженні;

4. Лояльність – цільові аудиторії довіряють органам публічної влади, що є частиною системи публічних фінансів та виступають адвокатами їхньої діяльності.

Це схема шляху користувача, розуміючи який, комунікаційні менеджери спрямовують ресурси та ключові повідомлення у моменти максимально можливого комунікативного впливу на цільові аудиторії. Таким чином вони мають більше шансів досягти цільові аудиторії у потрібний час за допомогою обраного каналу комунікації через ефективний інструмент комунікації з правильним ключовим повідомленням. Таку схему шляху користувача можна графічно відобразити через комунікаційну екосистему на Рисунку 3.3.

Рисунок 3.3. Комунікаційна екосистема каналів та інструментів комунікації органів виконавчої влади, що є частиною системи публічних фінансів.

Джерело: автор.



Комунікація може бути ефективною лише у тому випадку, коли досягає цільової аудиторії та сприяє зміні її усталених поглядів. Цю ефективність можна виміряти за допомогою визначених критеріїв моніторингу та оцінювання комунікативної діяльності.

Метою моніторингу є своєчасне отримання інформації про досягнуті поточні показники реалізації комунікаційної стратегії. До означених показників слід віднести такі:

- Аналітика соціальних мереж (вподобання, поширення, коментарі, охоплення, кліки, конверсії);
- Динаміка читачів на офіційних сторінках у соціальних мережах;
- Медіа-індекс: цитованість, тональність, помітність, відвідуваність сторінок, кількість взаємодій з публікаціями, статевий та регіональний розподіл, загальний рейтинг ЗМІ;
- Індeksi Google Analytics;
- Кількісний аналіз заходів на веб-сайт, поширення інформації з нього, коментарі користувачів;
- Кількісні показники залученості ЗМІ до заходів та інших подій відомства;
- Кількість успішно реалізованих заходів і проєктів (кількість учасників заходів), комунікативних та адвокаційних кампаній в цілому;
- Кількість публікацій, ефірів, відео- та радіороликів, організованих подій;
- Рівень сприйняття суспільством реформи (оцінюється за допомогою проведення соціологічного опитування та фокус-груп);
- Обізнаність та ставлення до реформ (оцінюється за допомогою проведення соціологічного опитування та фокус-груп);
- Кількість представників цільових груп, які виявили зацікавленість щодо співпраці.

Метою оцінювання комунікативної діяльності є отримання інформації щодо ефективності та результативності комунікації, яка буде виражатися у тому,

наскільки були виконані поставлені стратегічні цілі комунікації. Це можна виміряти за допомогою таких критеріїв:

1. Кількісні: відсоток загальної поінформованості населення щодо ходу здійснення реформи; відсоток поінформованості за різними каналами комунікації; відсоток поінформованого населення за віковим, статевим та регіональним розподілом; результати соціологічного опитування стосовно відсотку співвідношення ставлення до реформи до, під час та після втілення комунікаційної стратегії; статистичний аналіз офіційних даних; відсоток рівня фізичної участі цільових груп у виробленні політик; частота використання сформованих повідомлень у ЗМІ та на інших каналах комунікації; середнє значення використання даних повідомлень у роботі ОМС чи інших груп цільових аудиторій; відсоток згадувань ключових повідомлень у промовах представників структури органів, які є частиною системи публічних фінансів;

2. Якісні: визначення рівнів поінформованості серед населення у відповідності до співвідношення критерію поінформованості (низький, середній та високий рівень); порівняльна оцінка сприйняття реформи; аналіз медіапростору за критерієм тональності; порівняльна характеристика залученості цільових груп за формами участі; смисловий контекст інформації.

Для виконання окреслених комунікативних завдань, необхідно передбачити також ресурсний потенціал органів влади, які знаходяться в структурі системи публічних фінансів. Це включає матеріальні (засоби зв'язку, технічне та програмне забезпечення, удосконалення власних каналів комунікації), людські (кадрові зміни, підвищення кваліфікації та компетенції співробітників, які займаються веденням комунікативної діяльності, перерозподіл функціональних обов'язків), фінансові (бюджетні призначення, підтримка міжнародних партнерів) та часові (стратегія щодо комунікативної діяльності розрахована на 2020 – 2022 роки).

Висновки до Розділу 3.

Встановивши зв'язок між аспектами внутрішнього та зовнішнього середовища (за допомогою PEST- (аналіз середовища) та SWOT-аналізу (комунікаційний аналіз)), ми визначили мету та цілі зовнішньої стратегічної комунікації щодо реформи управління публічними фінансами. Основні проблемні моменти ведення сучасної зовнішньої комунікації, визначені під час проведення аналізу, лише підтверджують нагальність створення комунікаційної стратегії для здійснення ефективних комуникативних дій щодо реформи управління публічними фінансами.

Диверсифікувавши цільові аудиторії, ми запропонували матрицю стейкхолдерів (драйверів реформи, прихильників реформи, нейтральних спостерігачів та противників реформи), що складається з 10 груп. Ми охарактеризували кожен з них, деталізувавши комуникативну мету та визначивши ключові повідомлення. Це наступний крок при розробці цілісної комунікаційної стратегії. Розуміючи кінцевих реципієнтів та ключові повідомлення, вибір каналів та інструментів комунікації є більш усвідомленим та ефективним.

На основі доступних власних та зовнішніх каналів комунікації, а також інструментів комунікації ми сформували цілісну комунікаційну екосистему для ведення зовнішньої комунікації реформи управління публічними фінансами. Це традиційна модель воронки Мак Кінсі, яка веде реципієнта від стадії «впізнаваності» реформи до «лояльності», тобто легітимації дій влади, підвищення рівня сприйняття реформи та підвищення рівня довіри до органів публічної влади, які є імплементаторами реформи. Встановивши критерії моніторингу та оцінювання результатів здійснення комуникативних заходів, ми отримали змогу аналізувати результативність та ефективність ведення зовнішньої комуникативної політики щодо реформи управління публічними фінансами. Таким чином можна судити про вплив реформи на цільові аудиторії, зміну їхніх установок та навіть поведінки.

ВИСНОВКИ

Реформування системи управління публічними фінансами є стратегічним завданням держави, оскільки завдяки реформі органи публічної влади, Міністерство фінансів в першу чергу, зможе ефективно розподіляти та використовувати наявні/залучені/доступні фінансові ресурси. За умови ведення ефективної бюджетно-податкової політики держава виділятиме пріоритетні напрями для фінансування, державні установи матимуть точні дані про обсяги доступним коштів для розвитку регіонів, ОТГ, бізнес усвідомлюватиме свої податкові зобов'язання, громадяни розумітимуть, куди йдуть бюджетні кошти та яким чином держава виконує сервісну функцію в області надання адміністративних чи інших послуг.

Для досягнення мети дослідження були виконані поставлені завдання.

Дослідивши теоретичні засади та особливості функціонування системи публічних фінансів, нами було зроблено висновок, що, по-перше, і досі існує проблема у користуванні єдиним категоріально-понятійним апаратом щодо управління публічними фінансами, оскільки в Україні досить поширена категорія «державні фінанси», яка, як показало наше дослідження, виявилася занадто вузькою, щоб описати всю систему фінансів країни. Управління публічними фінансами знаходиться більше в царині саме управлінської діяльності, традиційні методи якої вже застаріли. Саме тому необхідна реформа управління публічними фінансами з метою переходу до нової моделі публічного управління із здійсненням низки реформаторських заходів для забезпечення загального соціально-економічного розвитку всієї країни та кожного громадянина.

Проаналізувавши теоретичні основи ведення зовнішньої комунікації в органах публічної влади, нами було зроблено висновок, що зовнішня комунікація передбачає діалог між владою та бізнесом, громадським сектором, населенням з метою не лише інформування, але й роз'яснення ухвалених рішень, пошуку спільних рішень, здійснення впливу на отримувача інформації

та створення підтримки та лояльності до владних органів. Вона здійснюється за допомогою спеціальних моделей комунікації, які дозволяють залучити громадянина – кінцевого споживача фінансових послуг – до ухвалення стратегічно важливих рішень у сфері управління публічними фінансами.

Виокремивши характерні риси здійснення стратегічних комунікацій в органах публічної влади, нами було зроблено висновок, що саме тільки ведення комунікативної політики не забезпечує її ефективність, а без комунікаційної стратегії таку політику можна вважати завчасно провальною. Оскільки поняття «стратегічні комунікації» прийшло з військової сфери, воно передбачає цілий ряд законів та принципів, слідуючи яким, можливе досягнення стратегічної мети комунікації. Лише тоді комунікативна політика буде цілісною та матиме чітко зрозуміле спрямування для кожного зі стейкхолдерів, а, оцінюючи її вплив на установки та поведінку реципієнтів, можна судити про ефективність комунікативної політики в цілому та, за необхідності, внести потрібні корективи.

Дослідивши процеси впровадження реформи управління публічними фінансами в Україні, нами було зроблено висновок, що серед перші спроби реформування системи публічних фінансів не відзначалися результативністю, оскільки не містили показників ефективності або ж результативності. Стратегія розвитку системи управління державними фінансами (2013 рік) та Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки є більш ґрунтовними документами, проте перша спрямована на нормативно-правові зміни, а інша відзначається певними досягненнями за 2018 та 2019 роки, не зважаючи на те, що у звітах на виконання Угоди про асоціацію прогрес у впровадженні реформи управління публічними фінансами оцінюється на 0%.

Окресливши характерні риси ведення зовнішньої комунікації реформи управління публічними фінансами в Україні протягом 2014-2019 рр., нами було зроблено висновок, що комунікування реформи управління публічними фінансами як через внутрішні, так і через зовнішні канали комунікації є

недостатнім. Наявна комунікативна політика органів публічної влади, що є частиною системи публічних фінансів, свідчить про відсутність комунікаційної стратегії та скоординованих комунікаційних заходів щодо процесу впровадження реформи серед її цільових аудиторій. Це вбачається у відсутності комунікативних підрозділів у половині органів публічної влади, що є частиною системи публічних фінансів, застарілість веб-сайтів, неповне використання всіх доступних інструментів соціальних мереж, а дослідження згадок реформи у соціальних мережах власних каналів комунікації та медіа протягом останніх 6 років показало, що ні суть, ні досягнення, ні заходи щодо реформування практично ніде не описані. Це підтверджується також останніми експертними та соціальними опитуваннями: як експерти, так і громадськість навіть не усвідомлюють, що в країні триває реформа управління публічними фінансами.

Проаналізувавши та систематизувавши зарубіжний досвід комунікації реформи публічних фінансів, нами було зроблено висновок, що органи публічної влади закордоном приділяють значну увагу комунікативній політиці щодо реформи управління публічними фінансами. Вони використовують як традиційні методи комунікації, так і нові, наприклад, комікси від уряду Північної Македонії. Ми не можемо судити про ефективність такої комунікації, проте важливість та цінність розробки та впровадження комунікаційної стратегії, широке використання власних каналів комунікації та співпраця зі ЗМІ, а також самі комунікативні заходи слід взяти на озброєння органам публічної влади в Україні.

Встановивши зв'язок між аспектами внутрішнього та зовнішнього середовища (за допомогою PEST- (аналіз середовища) та SWOT-аналізу (комунікаційний аналіз), ми визначили мету та цілі зовнішньої стратегічної комунікації щодо реформи управління публічними фінансами. Основні проблемні моменти ведення сучасної зовнішньої комунікації, визначені під час проведення аналізу, лише підтверджують нагальність створення комунікаційної стратегії. Відповідно, метою стратегічної комунікації реформи управління

публічними фінансами є забезпечення обізнаності цільових аудиторій щодо досягнутих результатів реформи, підвищення рівня сприйняття реформи та залучення цільових аудиторій до процесу реформування.

Диверсифікувавши цільові аудиторії, ми запропонували матрицю стейкхолдерів (драйверів реформи, прихильників реформи, нейтральних спостерігачів та противників реформи), що складається з 10 груп. Ми охарактеризували кожен з них, *деталізувавши комунікативну мету та визначивши ключові повідомлення*. Це наступний крок при розробці цілісної комунікаційної стратегії. Розуміючи кінцевих реципієнтів та ключові повідомлення, вибір каналів та інструментів комунікації є більш усвідомленим та ефективним.

На основі доступних власних та зовнішніх каналів комунікації, а також інструментів комунікації ми *сформували цілісну комунікаційну екосистему* для ведення зовнішньої комунікації реформи управління публічними фінансами. Це традиційна модель воронки Мак Кінсі, яка веде реципієнта від стадії «впізнаваності» реформи до «лояльності», тобто легітимації дій влади, підвищення рівня сприйняття реформи та підвищення рівня довіри до органів публічної влади, які є імплементаторами реформи. *Встановивши критерії моніторингу та оцінювання результатів здійснення комунікативних заходів*, ми отримали змогу аналізувати результативність та ефективність ведення зовнішньої комунікативної політики щодо реформи управління публічними фінансами. Таким чином можна судити про вплив реформи на цільові аудиторії, зміну їхніх установок та навіть поведінки.

Таким чином, ми досягнули поставленої мети, визначивши особливості зовнішньої комунікації щодо реформи управління публічними фінансами в Україні впродовж 2014-2019 років, серед яких слід виокремити те, що досі відсутня цілісна комунікаційна стратегія, за 6 років ведення реформи (які ми проаналізували в рамках даної роботи) не всі органи публічної влади мають у своїй структурі профільні комунікативні підрозділи, сучасні офіційні веб-сайти,

не сповна використовують потенціал та доступні інструменти соціальних мереж, не ведуть співпраці з медіа та зовсім не долучають громадськість (які є кінцевими споживачами фінансових послуг) до участі у впровадженні реформи.

Запропоновані автором рекомендації та сформована основа комунікаційної стратегії спрямовані на ведення ефективної зовнішньої комунікації реформи управління публічними фінансами за допомогою використання всього наявного потенціалу комунікативних ресурсів. Це забезпечить формацію фінансово усвідомлених громадян, проактивних стейкхолдерів, які розуміють суть і мету реформи управління публічними фінансами, беруть участь у її впровадженні та, відповідно, легітимують реформаторські рішення органів публічної влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Campaign for Greater Transparency of Local Public Finances. *Serbia, UNDP* : web-site. URL: <https://www.rs.undp.org/content/serbia/en/home/presscenter/articles/2018/campaign-for-greater-transparency-of-local-public-finances.html> (Last accessed 15.03.2020).
2. Central Bank Announce Financial Awareness Campaign. *Baizat* : web-site. URL: <http://baizat.com/zh/news/central-bank-announce-financial-awareness-campaign> (Last accessed 15.03.2020).
3. Citizen Participation in Public Finance. *Open Government Partnership* : web-site. URL: <https://www.opengovpartnership.org/members/georgia/commitments/GE0076/> (Last accessed 15.03.2020).
4. Communications & Visibility Approach for EU4PFM. *Communication Strategy*. Public Finance Management Support Programme for Ukraine. Kyiv. 2019-2022.
5. Court D. The Consumer Decision Journey. McKinsey Quarterly. Marketing & Sales Practice. 2009. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/The%20consumer%20decision%20journey/The%20consumer%20decision%20journey.ashx> (Last assessed: 29.03.2020)
6. Covello V. T. Risk communication: An emerging area of health communication research. *Communication Yearbook*, S. Deetz (ed.). 1992. Vol. 15. 359 p. DOI: 10.1080/23808985.1992.11678816.
7. DeFleur M. Theories of Mass Communication. New York : D. McKay, 1966. xviii, 171 p.
8. Doran G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. 1981. Vol. 70, Issue 11(AMA FORUM). P. 35-36. URL:

- <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf> (Last accessed: 10.03.2020).
9. Finance Man – a Super Hero for Public Literacy in North Macedonia, a Raising Awareness Campaign. *Mladi!nfo International* : web-site. URL: <http://www.mladiinfo.net/finance-man-super-hero-public-literacy-north-macedonia-raising-awareness-campaign/> (Last accessed 15.03.2020).
 10. Gambal V. P. Public information campaigns: an application of the theory of reasoned action. University of Delaware, 1990. URL: <https://www.communication.udel.edu/MA%20Theses/gambalthesis.pdf> (Last accessed: 19.02.2020).
 11. Government Finance Statistics Manual. *The International Monetary Fund Statistics Department's*. 2001. 199 p. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/gfs/manual/index.htm> (Last accessed: 19.01.2020).
 12. Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland : веб-сайт. URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html#BJNR000010949BJNG001200314> (Last accessed: 12.01.2020).
 13. Habermas J. The theory of Communicative Action: Reason and the Rationalization of Society. Polity Press, John Wiley & Sons, 2015. Volume 1. 512 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=RmSzCgAAQBAJ&hl=uk> (Last accessed: 11.01.2020).
 14. Khudyk A. Constitutionalization of Public Finances: Ukrainian Model. Publications of the Masaryk University, theoretical series, edition Scientia. Brno : Masaryk University, Faculty of Law, 2015. 432 p. URL: <https://is.muni.cz/publication/1353483/general-part.pdf#page=225> (Last accessed: 12.01.2020).
 15. Lasswell H. The Structure and the Function of Communication in Society. Mass Communications / Ed. by W. Schramm. Urbana, 1960. P. 215-228.

- URL: <https://pracownik.kul.pl/files/37108/public/Lasswell.pdf> (Last accessed: 11.01.2020).
16. Launch of Public Awareness Campaign for Public Services Reforms and Subsequent Rights of Armenia's Citizens. *Legal and Tax Advisors* : web-site. URL: <https://www.amerialegal.am/news/view/2012-02-01-launch-of-public-awareness-campaign-for-public-services-reforms-and-subsequent-rights-of-armenias-citizens.html> (Last accessed 15.03.2020).
17. Luntz F.I. What Americans really want...really. The truth about our hopes, dreams, and fears. New York ; Hyperion, 2009. 256 p.
18. Max Nefyodov. Особиста сторінка у соціальній мережі Facebook. URL: <https://www.facebook.com/max.nefyodov> (дата звернення: 23.03.2020).
19. McClory J. The New Persuaders II. A 2011 *Global Ranking of Soft Power*. 2011. 35 p. URL: http://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/The%20New%20PersuadersII_0.pdf (Last accessed: 02.02.2020).
20. McMullan P., Ajay V. S., Srinivas R., Bhalla S., Prabhakaran D., Banerjee A. Improving Access to Medicines via the Health Impact Fund in India: a Stakeholder Analysis. *Global Health Action*. 2018. Vol. 11:1. DOI: 10.1080/16549716.2018.1434935
21. Performance Assessment Report. Ukraine. TADAT. *Tax Administration Diagnostic Assessment Tool* : web-site. URL: <https://www.tadat.org/performanceAssessmentReports> (Last accessed 18.03.2020).
22. Principles of Strategic Communication. United States. Department of Defense, 2008. URL: <https://www.hsdl.org/?abstract&did=716398> (Last accessed: 19.02.2020).
23. Public Finance Management Reform 2014-2020. 2017 Monitoring Reform, 2018. URL: <https://financa.gov.al/wp-content/uploads/2018/08/2017-PFM-Strategy-Monitoring-Report.pdf> (Last accessed 15.03.2020).

24. Public Financial Management (PFM) Action Plan 2018-2023 to Implement The PFM Reform Strategy 2016-2021. Government of People's Republic of Bangladesh Finance Division. Ministry of Finance, 2018. URL: https://mof.gov.bd/sites/default/files/files/mof.portal.gov.bd/notices/77d6a1c8_c54d_4ca2_9bce_eda010df71d5/PFM%20Action%20Plan_2018-2023_FinalVersion.pdf (Last accessed 15.03.2020).
25. Public Financial Management Roadmap 2016-2020. Roadmap to Improve the Public Financial Management Systems by June 2020. Government of the Cook Islands. Ministry of Finance and Economic Management, 2016. URL: http://www.mfem.gov.ck/images/documents/DCD_Docs/National-Systems/CKI_Public_Financial_Management_Roadmap_-_2016-2020_Final_with_signatures.pdf (Last accessed 15.03.2020).
26. Public Sector Financial Management Reform Support. Georgia. Project Performance Assessment Report. 2018. No. 126842. URL: <http://ieg.worldbank.org/reports/georgia-public-sector-financial-management-reform-support-ppar> (Last accessed 15.03.2020).
27. Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination. Office of the Under Secretary of Defense For Acquisition, Technology and Logistics. 2001. URL: <https://www.uscpublicdiplomacy.org/resource/report-defense-science-board-task-force-managed-information-dissemination> (Last accessed: 19.02.2020).
28. Report on Implementation of the Public Finance Management Reform Programme 2016-2020, for 2016. Montenegro Ministry of Finance, 2017. URL: <http://www.mf.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=279967&rType=2&file=Report%20on%20Implementation%20of%20the%20Public%20Finance%20Management%20Reform%20Programme%202016-2020,%20for%202016.pdf> (Last accessed 15.03.2020).
29. Tax Reforms in EU Member States 2015 - Tax Policy Challenges for Economic Growth and Fiscal Sustainability. *Institutional Papers*. 8.

- September 2015. Brussels. URL:
https://ec.europa.eu/info/publications/economy-finance/tax-reforms-eu-member-states-2015-tax-policy-challenges-economic-growth-and-fiscal-sustainability_en (Last accessed 15.03.2020).
30. The Former Yugoslav Republic of Macedonia. EU Support for Education, Employment and Social Policy, European Commission, 2017. URL:
https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/ipa_2017_040202.4_mk_eu_support_for_education_employment_and_social_policies.pdf (Last accessed 15.03.2020).
31. The Open Budget Survey 2017 : Georgia. URL:
<https://www.internationalbudget.org/wp-content/uploads/georgia-open-budget-survey-2017-summary.pdf> (Last accessed 15.03.2020).
32. Tunstall J., Schramm W., Roberts D. The Process and Effects of Mass Communication. *British Journal of Sociology*. 24 (1) : 128. 1973. DOI:
 10.2307/588817.
33. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych : веб-сайт. URL:
<http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20091571240/U/D20091240Lj.pdf> (Last accessed: 12.01.2020).
34. Vos M. Communication Quality Measurement of Councils. *Proceedings of BledCom July 2003 in conjunction with Euprera Annual Congress*. 2004. URL:
<http://www.vos-schoemaker.com/downloads2/ComQuality%20Governm.Bled.pdf> (дата звернення: 17.02.2020).
35. Watson T., Noble P. Evaluating public relations: a best practice guide to public relations planning, research & evaluation. London and Philadelphia, 2007. 2nd ed. 208 p. URL:
https://www.academia.edu/8328926/Tom_Watson_and_Paul_Noble_Evaluating_Public_Relations_A_Best_Practice_Guide_to_Public_Relations_Planning_Research_and_Evaluation_Second_Edition_EVALUATING_PUBLIC_RELATIONS (Last accessed 17.02.2020).

- 36.Алюшина Н. О. Компетентність органів державної влади з питань ризикової комунікації як складова зменшення ризиків у кризових ситуаціях. *Державне управління: теорія та практика*. 2011. № 2. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Aliushina.pdf> (дата звернення: 15.02.2020).
- 37.Аналіз роботи МПІ за перші дев'ять місяців діяльності березень-листопад 2015 року. *Міністерство інформаційної політики*. URL: [http://mip.gov.ua/files/Presentation/ninemonth_report_041%20\(111\).pdf](http://mip.gov.ua/files/Presentation/ninemonth_report_041%20(111).pdf) (дата звернення: 16.02.2020).
- 38.Андрійчук Т. Прозорість як принцип державної комунікативної політики. *Політичний менеджмент*. 2010. № 2. С. 73-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ПоМе_2010_2_9 (дата звернення: 16.02.2020).
- 39.Бардаш С. В. Поняття і склад публічних фінансів як об'єкта державного фінансового аудита. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 6 (1). С. 34-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6%281%29__10 (дата звернення: 10.01.2020).
- 40.Березовська С. В. Публічні фінанси: поняття та суть. *Правове життя сучасної України : матеріали Міжнар. наук. конф. проф.-викл. та аспірант. складу (м. Одеса, 16-17 травня 2013 р.)*. Одеса : Фенікс, 2013. - Т. 2. - С. 110-112. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/7362> (дата звернення: 12.01.2020).
- 41.Борисенко З. М. Важливий напрям реформування системи управління державними фінансами. *Наукові записки НАУКМА: Економічні науки*. Том 146. 2013. Ст. 7-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2013_146_4 (дата звернення: 08.12.2019).

42. Бузин В. Н., Бузина Т. С. Медиапланирование. Теория и практика. Москва : ЮНИТИ-ДАНА. 2012. 495 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/1524336/> (дата обращения: 29.02.2020).
43. Бюджетный кодекс Украины : Закон Украины від 08 лип. 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 18.03.2020).
44. Выборы народных депутатов Украины. *Центральна виборча комісія* : веб-сайт. Результаты голосования. Підсумки у регіонах України. Голосування 21.07.19. URL: <https://www.cvk.gov.ua/pls/vnd2019/wp310pt001f01=919.html> (дата звернення: 18.03.2020).
45. Выборы народных депутатов Украины. *Центральна виборча комісія* : веб-сайт. Результаты голосования. Підсумки у регіонах України. Голосування 21.04.2019. URL: <https://www.cvk.gov.ua/pls/vp2019/wp300pt001f01=720.html> (дата звернення: 18.03.2020).
46. Выборы Президента Украины 2019. *Центральна виборча комісія* : веб-сайт. Результаты голосования. Голосування 31.03.2019. URL: <https://www.cvk.gov.ua/pls/vp2019/wp300pt001f01=719.html> (дата звернення: 18.03.2020).
47. Воблый К.Г. Начальный курс политической экономии : (История, теория, финансы) : Пособие для коммерческих, технических училищ и для самообразования с 6 диаграммами в тексте. Киев: юр. ин-т., т-во печ. и изд. дела авт.-изд. «Голос», 1918. 258 ст. URL: <http://e-heritage.ru/ras/view/publication/general.html?id=44465912> (дата обращения: 10.01.2020).
48. Годме П. М. Финансовое право : учебник. Москва : Прогресе, 1978. 428 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/493177/> (дата обращения: 18.01.2020).

49. Григор'єв Г. Механізм державного регулювання фінансово-економічних процесів. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2018. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15434/Hryhoriev_Mekhanizm_derzhavnoho_rehulivannia_finansovo.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 08.12.2019).
50. Грицяк Н., Баровська А. Інформаційні кампанії як механізм підвищення ефективності реалізації державної політики в сфері євроінтеграції. *Стратегічні пріоритети*. 2007. № 2 (3). С. 41–42. URL: http://www.libr.dp.ua/text/sp2007_2_5.pdf (дата звернення: 19.02.2020).
51. Гусак О. Кризовий менеджмент як напрям зв'язків із громадськістю. *Інформаційне суспільство*. 2012. № 15. С. 22-24. URL: http://www.journ.univ.kiev.ua/periodyka/pdf/is/inf_sysp_15_2012.pdf (дата звернення: 15.02.2020).
52. Данн В. Н. Державна політика: вступ до аналізу : підручник / пер. з англ. Г. Є. Краснокутського; наук. ред. М. О. Баймуратов. Одеса : АО Бахва, 2005. 504 с. URL: https://issuu.com/irf_ua/docs/wdann_bakhva_2005 (дата звернення: 18.01.2020).
53. Департамент інформаційної політики. Апарат. *Державна податкова служба України* : веб-сайт. URL: <https://www.tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/struktura-/aparat/departament-informatsiynoi-politiki/> (дата звернення: 12.03.2020).
54. Державна аудиторська служба України : веб-сайт. URL: <http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/index> (дата звернення: 13.03.2020).
55. Державна казначейська служба України : веб-сайт. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua> (дата звернення: 13.03.2020).
56. Державна податкова служба України : веб-сайт. URL: <https://www.tax.gov.ua/> (дата звернення: 13.03.2020).

57. Державна служба фінансового моніторингу України : веб-сайт. URL: <https://fiu.gov.ua/> (дата звернення: 13.03.2020).
58. Державна фіскальна служба України : веб-сайт. URL: <http://sfs.gov.ua/> (дата звернення: 13.03.2020).
59. Державний веб-портал бюджету для громадян : веб-сайт. URL: <https://openbudget.gov.ua> (дата звернення: 18.03.2020).
60. Децентралізація дає можливості : веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/about> (дата звернення: 18.03.2020).
61. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> (дата звернення: 06.02.2020).
62. Дзяна Г., Андріїв М. Роль комунікації в реалізації компетенцій органів публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2018. №2 (55). С. 72-79. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_55/fail/10.pdf (дата звернення: 15.02.2020).
63. Дубов Д., Федорів Т., Алієв А., Моїсєєв П. Комунікування реформ: планування, реалізація, оцінка : посібник. Київ, 2016. URL: http://ngu.gov.ua/sites/default/files/0_komunikuvannya_reform-ilovepdf-compressed.pdf (дата звернення: 28.02.2020).
64. Емельянов А. С. Реализация охранительной функции финансового права : Дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.14. Москва : РГБ ОД, 71:05-12/142, 2005. 327 с. URL: <http://www.dslib.net/admin-pravo/realizacija-ohranitelnoj-funkcii-finansovogo-prava.html> (дата обращения: 19.01.2020).
65. Єдиний веб-портал використання публічних коштів : веб-сайт. URL: <https://spending.gov.ua/new/> (дата звернення: 18.03.2020).

- 66.Єдиний голос - як Уряд змінює комунікації. *Інформаційне агентство Interfax-Україна* : веб-сайт. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/436623.html> (дата звернення: 12.03.2020).
- 67.Зварич О. Середньострокове прогнозування доходів бюджету та їх взаємозв'язок з макроекономічними показниками. *Фінанси України*. 2011. №8. С. 59-75. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7271/Zvarych_Serednostatystychno_pognozyvannia.pdf (дата звернення: 08.12.2019).
- 68.Звіт про виконання порядку денного асоціації та Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (за 2015 рік). *Євроінтеграційний портал* : веб-сайт. URL: <http://eu-ua.org/zvity-pro-vykonannia-uhody-pro-asotsiatsiiu> (дата звернення: 10.03.2020).
- 69.Звіт про виконання Стратегії реформування СУДФ за 2018 рік. *Міністерство фінансів України* : веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/zvit> (дата звернення: 11.03.2020).
- 70.Звіт про виконання Стратегії реформування СУДФ за 2019 рік. *Міністерство фінансів України* : веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/zvit> (дата звернення: 11.03.2020).
- 71.Звіт про виконання Стратегії реформування СУДФ за 3-й та 4-й кв. 2017 року. *Міністерство фінансів України* : веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/zvit> (дата звернення: 11.03.2020).
- 72.Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (вересень 2014 – січень 2015). *Євроінтеграційний портал* : веб-сайт. URL: <http://eu-ua.org/zvity-pro-vykonannia-uhody-pro-asotsiatsiiu> (дата звернення: 10.03.2020).
- 73.Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (за 2016 рік). *Євроінтеграційний портал* : веб-сайт. URL: <http://eu-ua.org/zvity-pro-vykonannia-uhody-pro-asotsiatsiiu> (дата звернення: 10.03.2020).

- 74.Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (за 2017 рік). *Євроінтеграційний портал* : веб-сайт. URL: <http://eu-ua.org/zvity-pro-vykonannia-uhody-pro-asotsiatsiiu> (дата звернення: 10.03.2020).
- 75.Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (за 2018 рік). *Євроінтеграційний портал* : веб-сайт. URL: <http://eu-ua.org/zvity-pro-vykonannia-uhody-pro-asotsiatsiiu> (дата звернення: 10.03.2020).
- 76.Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (за 2019 рік). *Євроінтеграційний портал* : веб-сайт. URL: <http://eu-ua.org/zvity-pro-vykonannia-uhody-pro-asotsiatsiiu> (дата звернення: 10.03.2020).
- 77.Звіти щодо виконання Стратегії 2019. *Міністерство фінансів України* : веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/zvit> (дата звернення: 10.03.2020).
- 78.ЗМІ про Держфінмоніторинг. Взаємодія з громадськістю. *Державна служба фінансового моніторингу України* : веб-сайт. URL: <https://www.sdfm.gov.ua/pages/gromadjanam/vzamodija-z-gromadskistu/zmI-pro-derzhfinmonitoring> (дата звернення: 12.03.2020).
- 79.Иловайский С. И. Учебник финансового права : учебник. Одесса: типо-хромо-литография А. Ф. Соколовского, 4 изд., 1904 г. URL: <https://www.twirpx.com/file/263565/> (дата обращения: 07.12.2019).
- 80.Ільченко-Сюйва Л. В. Проблеми реалізації державної фінансової політики в умовах реалізації угоди про асоціацію Україна-ЄС : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Державна служба та публічна політика». Київ : НАДУ, 2016.
- 81.Ільченко-Сюйва Л. В. Теоретичні та інституційні засади державного управління сферою фінансових послуг в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. №24. 2010. С. 101-105. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=U

- JRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ipd_2010_24_27.pdf (дата звернення: 08.12.2019).
82. Індекс інвестиційної привабливості України. Настрої інвесторів у 1-му півріччі 2019 року. *Європейська Бізнес Асоціація*. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2019/07/Invest_UKR_1_half_2019.pdf (дата звернення: 18.03.2020).
83. Індекс настроїв малого бізнесу. *Європейська Бізнес Асоціація*. 2019. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/Indeks-nastroyiv-malogo-biznesu-2020.pdf> (дата звернення: 23.03.2020).
84. Інституційне середовище неформальних трудових відносин в Україні: масштаби, динаміка, наслідки. *Центр Разумкова* : Видавництво «Заповіт», 2019. URL: http://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_Zaynat.pdf?fbclid=IwAR1MH-NqzBUYmVYN-x5Iiuc10JNDZlSxmw8oKlKR2Z1RKgzVceomJ8Yx-_oQ (дата звернення: 18.03.2020).
85. Інформаційно-довідковий департамент ДПС. *Державна податкова служба України* : веб-сайт. URL: <http://zir.sfs.gov.ua/> (дата звернення: 12.03.2020).
86. Канал Державної податкової служби України у соціальній мережі YouTube : веб-сайт. URL: https://www.youtube.com/channel/UCvdcv-7iVw7IGL0uFa_6Uaw (дата звернення: 12.03.2020).
87. Канал Державної фіскальної служби України у соціальній мережі YouTube : веб-сайт. URL: <https://www.youtube.com/user/SFSofUkraine> (дата звернення: 12.03.2020).
88. Кастельс М. Галактика Інтернет: розмышлення об Інтернеті, бізнесі і обществі / пер. с англ. А. Матвеева; под ред. В. Харитонов. Екатеринбург : У-Фактория (при участии Изд-ва Гуманитар. ун-та), 2004. 328 с. URL: <http://www.library.fa.ru/files/Kastels.pdf> (дата звернення: 15.02.2020).

- 89.Килиевич А. Англо-русский глоссарий терминов и понятий в сфере государственного управления и политики, экономики и международной торговли. 2-е изд., испр. и доп. Б.: 2013. 786 с. URL: <https://www.ipas.org.ua/images/doc/Library/Books/uca-kiliievych-glossary-rus-eng%201%206-8%2029-40.pdf> (дата обращения: 08.12.2019).
- 90.Клімова С. М. Управління публічними фінансами як складова реформи державного управління. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2016. № 3 (53). С. 84-89. URL: http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/3_2016/17.pdf (дата звернення: 11.01.2020).
- 91.Кобець Р. Засади комунікативного супроводу державної політики : посібник. Київ : Видавництво «К.І.С.». 2013. 187 с. URL: <https://issuu.com/pubkis/docs/kobets> (дата звернення: 28.02.2020).
- 92.Кожна третя українка/ець готові долучитися до організованої протидії корупції. *Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва* : веб-сайт. URL: <https://dif.org.ua/article/kozhna-tretya-ukrainkaets-gotovi-doluchitisyado-organizovanoi-protidii-koruptsii> (дата звернення: 18.03.2020).
- 93.Конституція України : Закон України від 28 черв.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 08.12.2019).
- 94.Контакти. Загальні відомості. *Державна служба фінансового моніторингу України* : веб-сайт. URL: <https://www.sdfm.gov.ua/pages/pro-sluzhbu/zagalni-vidomosti/0350kontakti-page-0001-jpg.html> (дата звернення: 12.03.2020).
- 95.Концепція реформування урядових комунікацій. *Міністерство інформаційної політики України*. 2016. URL: <https://mip.gov.ua/documents/56.html> (дата звернення: 19.02.2020).
- 96.Корецька С. О. Аналіз категоріального апарату публічних фінансів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 19. URL:

- http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2011/9.pdf (дата звернення: 10.01.2020).
97. Королько В.Г., Некрасова О. В. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика : Підр. для студ. вищ. навч. закл. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ, 2009. 831с.
98. Краснікова Л.І. Теорія державних витрат та суспільний вибір : монографія. Київ : НАУКМА, 2009. 108 с. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1836/Krasnikova_Theoriia%20derzhavnykh%20vytrat.pdf?sequence=1 (дата звернення: 08.12.2019).
99. Куценко Т. Ф. Публічні фінанси в Україні: зміст та структура з урахуванням сучасних тенденцій розвитку. *Економіка та держава*. 2016. № 6. С. 62-66. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2016/15.pdf (дата звернення: 01.02.2020).
100. Литвинова Л. В., Збираник Ю. В. Теоретичні аспекти розвитку комунікації у органах публічної влади в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 4-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2015_2_3 (дата звернення: 02.02.2020).
101. Лук'яненко І. Г., Сидорович М. Бюджетно-податкова політика України: нові виклики: монографія. Київ: НАУКМА, 2014. 229 с. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9092/Lukyanyenko_Sydorovych.pdf?sequence=1 (дата звернення: 08.12.2019).
102. Луман Н. Невероятность коммуникации / Пер. с нем. А. М. Ложеницина под ред. Н. А. Головина // *Проблемы теоретической социологии*. Вып. 3. 2000. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2972> (дата обращения: 11.01.2020).
103. Луман Н. Что такое коммуникация. *Социологический журнал*. 1995. № 3. С. 114-128. URL:

- <https://www.jour.isras.ru/index.php/socjour/article/view/190> (дата звернення: 11.01.2020).
104. Малиш Н.А., Ільченко-Сюйва Л.В. Бюджетно-податкова політика : навч.-метод. матеріали для слухачів Ін-ституту підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України. Київ : НАДУ, 2015. 55 с.
105. Мінаєва В. О. Соціальні мережі як засіб зв'язків з громадськістю в державному управлінні. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління.* 2012. № 4. С. 136–143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2012_4_19 (дата звернення: 29.02.2020).
106. Міністерство фінансів України : веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk> (дата звернення: 13.03.2020).
107. Міністерство фінансів: стан реалізації політик. Березень 2020. *Міністерство фінансів України* : веб-сайт. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ministerstvo_finansiv_stan_realizatsii_politik_berezen_2020-2066 (дата звернення: 11.03.2020).
108. Місія та принципи діяльності. Про Міністерство. *Міністерство фінансів України* : веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/mission-and-principles-of-work> (дата звернення: 12.03.2020).
109. Молдован О. О., Постула М. Модернізація системи публічних фінансів та запровадження нової моделі управління. *Стратегічні пріоритети.* 2014. № 2. С. 35-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2014_2_7 (дата звернення: 01.02.2020).
110. Нечай А. А. Правові проблеми регулювання публічних видатків у державі : автореф. дис... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Київ : нац. ун-т ім. Т.Шевченка, 2005. 40 с. URL: <http://mego.info/%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB/%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%B7->

%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B0-
%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D1%96-
%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0
%B8-
%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0
%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-
%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0
%B8%D1%85-
%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D1%96%D0
%B2-%D1%83-
%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D1%96-
%D0%BD%D0%B5%D1%87%D0%B0%D0%B9-
%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%B0-%D0%B0%D0%BD%D0%B0
(дата звернення: 10.01.2020).

111. Нова митниця : веб-сайт. URL: <http://www.customs.gov.ua/> (дата звернення: 13.03.2020).
112. Новини. *Нова митниця* : веб-сайт. URL: <http://www.customs.gov.ua/?cat=1> (дата звернення: 12.03.2020).
113. Новини. *Рахункова палата України* : веб-сайт. URL: <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/> (дата звернення: 12.03.2020).
114. Олещук П. Кризові комунікації у політичному дискурсі. *Освіта регіону: Політологія. Психологія*, 2010. № 3. С. 161-165. URL: https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/Osvita_regionu/osvita_regioniv_3_2010.pdf (дата звернення: 15.02.2020).
115. Ольхович С. Основні канали комунікації під час інформаційного супроводу. *Науковий блог. Національний університет «Острозька академія»*. 2015. URL: <http://naub.oa.edu.ua/2015/основні-канали-комунікації-під-час-ін/> (дата звернення: 29.02.2020).
116. Опарін В. М., Федосов В. М., Юхименко П. І. Українська класична школа публічних фінансів. *Фінанси України. Серія: Теорія та історія*

- фінансів*. 2015. № 10. С. 7-31. URL: http://finukr.org.ua/?page_id=17&year=2015&issueno=10&begin_page=7&mode=get_art&flang=uk (дата звернення: 18.01.2020).
117. Органи в компетенції Міністерства. *Міністерство фінансів України* : веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/accountable-agencies> (дата звернення: 23.03.2020).
118. Офіс підтримки реформ. *Міністерство фінансів України* : веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/ofis-pidtrymky-reform> (дата звернення: 23.03.2020).
119. Офіційне Twitter-представництво Державної фіскальної служби України : веб-сайт. URL: <https://twitter.com/SFSofUkraine> (дата звернення: 12.03.2020).
120. Офіційне Twitter-представництво Державної податкової служби України : веб-сайт. URL: <https://twitter.com/TaxUkraine> (дата звернення: 12.03.2020).
121. Передвиборна програма. *Зе!депутат. Слуга народу* : веб-сайт. URL: <https://sluga-narodu.com/program> (дата звернення: 18.03.2020).
122. Підтримка реформ у сфері державних фінансів. *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* : веб-сайт. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/81484.html> (дата звернення: 11.03.2020).
123. Платформа «Єдиний голос» – великий освітній майданчик для удосконалення комунікацій. *Урядовий контактний центр* : веб-сайт. URL: <https://ukc.gov.ua/platforma-yedynuj-golos-velykuj-osvitnij-majdanchyk-dlya-udoskonalennya-komunikatsij/> (дата звернення: 12.03.2020).
124. Положення про Державну податкову службу України. Про службу. *Державна податкова служба України* : веб-сайт. URL: <https://www.tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/pologennya/> (дата звернення: 12.03.2020).

125. Почепцов Г. Від Facebook'у і гламуру до Wikileaks: медіакомунікації. Київ : Спадщина, 2012. С. 191-210. URL: <http://www.bookland.com/download/1/10/102246/sample.pdf> (дата звернення: 19.02.2020).
126. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. Москва : Рефл-бук, 2001. 656 с. URL: <http://socium.ge/downloads/komunikaciisteoria/pochepcov%20teoria%20komunikacii.pdf> (дата обращения: 15.02.2020).
127. Почепцов Г. Психологические войны. Москва : Рефлбук, 2000. 172 с. URL: <https://klex.ru/9f0> (дата обращения: 19.02.2020).
128. Прес-служба. Медіа-центр. *Державна податкова служба України* : веб-сайт. URL: <https://www.tax.gov.ua/media-tsentr/pres-slujba/> (дата звернення: 12.03.2020).
129. Прес-служба. Медіа-центр. *Державна фіскальна служба України* : веб-сайт. URL: <http://sfs.gov.ua/media-tsentr/pres-slujba/> (дата звернення: 12.03.2020).
130. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11 лют. 2015 р. № 183-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19> (дата звернення: 19.01.2020).
131. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо деяких питань функціонування авторизованих економічних операторів : Закон України від 2 жовт. 2019 р. № 141-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-20> (дата звернення: 18.03.2020).
132. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 06.02.2020).
133. Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 трав.

- 2017 р. № 415-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/415-2017-%D1%80> (дата звернення: 10.03.2020).
134. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України. Постанова Кабінету Міністрів України : Регламент, Форма типового документа, Записка, Протокол, Висновок, План, Звіт, Інформація, Перелік, Критерії від 18 лип. 2007 р. № 950. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF> (дата звернення: 06.02.2020).
135. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації : Закон України від 23 вер. 1997 р. № 539/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 06.02.2020).
136. Про Рахункову палату : Закон України від 02 лип. 07 2015 р. № 576-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19> (дата звернення: 12.03.2020).
137. Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи : Закон України від 12 вер. 2019 р. № 78-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/78-IX> (дата звернення: 18.03.2020).
138. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 р. «Про нову редакцію Воєнної доктрини» : Указ Президента України від 24 вер. 2015 р. № 555/2015. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/555/2015> (дата звернення: 19.02.2020).
139. Про Стратегію розвитку системи управління державними фінансами : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 серп. 2013 р. № 774-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-2013-%D1%80#top> (дата звернення: 10.03.2020).

140. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 06.02.2020).
141. Про схвалення Концепції проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 січ. 2010 р. № 85-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85-2010-%D1%80> (дата звернення: 06.02.2020).
142. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08 лют. 2017 р. № 142-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80> (дата звернення: 18.03.2020).
143. Про фінансову систему України в особливий період : Проект Закону України від 26 квіт. 2011 р. № 8442. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JF6II00A.html (дата звернення: 19.01.2020).
144. Програма економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» : Указ Президента України від 02 черв. 2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0004100-10> (дата звернення: 10.03.2020).
145. Програма з управління державними фінансами в Україні (EU4PFM). *Міністерство фінансів України* : веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/eu4pfm> (дата звернення: 23.03.2020).
146. Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо адаптації законодавства до вимог Директиви 2014/40/ЄС Європейського Парламенту (щодо охорони здоров'я населення від шкідливого впливу тютюну)». *Міністерство охорони здоров'я* : веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/article/public-discussions-archive/proekt->

- zakonu-ukraini-pro-vnesennja-zmin-do-dejakih-zakoniv-ukraini-schodo-adaptacii-zakonodavstva-do-vimog-direktivi-201440es-evropejskogo-parlamentu-schodo-ohoroni-zdorovja-naselennja-vid-shkidlivogo-vplivu-tjutjuni (дата звернення: 18.03.2020).
147. Проникнення Інтернету в Україну. Інтернет асоціація України. 2019. URL: https://inau.ua/sites/default/files/file/1910/dani_ustanovchyh_doslidzhen_iii_kvartal_2019_roku.pdf (дата звернення: 18.03.2020).
148. Публікація на сторінці Міністерства фінансів України в соціальній мережі Facebook від 17.05.2019 : веб-сайт. URL: <https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/2190393001029415> (дата звернення: 12.03.2020).
149. Публікація на сторінці Мустафи Найєма у соціальній мережі Facebook від 21.11.2013 : веб-сайт. URL: <https://www.facebook.com/Mustafanayyem/posts/10201178184682761> (дата звернення: 29.02.2020).
150. Рахункова палата України : веб-сайт. URL: <https://rp.gov.ua/home/> (дата звернення: 13.03.2020).
151. Результати роботи Проектного офісу реформ при Міністерстві фінансів за 2017 рік. *Міністерство фінансів України* : веб-сайт. URL: https://www.slideshare.net/ua_minfin/report-2017-reform-support-team-ministry-of-finance-of-ukraine (дата звернення: 11.03.2020).
152. Результати роботи Проектного офісу реформ при Міністерстві фінансів за 2018 рік. *Міністерство фінансів України* : веб-сайт. URL: https://www.slideshare.net/ua_minfin/reform-support-team-at-the-ministry-of-finance-of-ukraine-annual-report (дата звернення: 11.03.2020).
153. Результати роботи Проектного офісу реформ при Міністерстві фінансів за 2019 рік. *Міністерство фінансів України* : веб-сайт. URL: <https://www.yumpu.com/en/document/read/63008342/rst-annual-report-2019> (дата звернення: 11.03.2020).

154. Реформа державних фінансів. Міністерство фінансів України. *Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України* : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnih-finansiv> (дата звернення: 11.03.2020).
155. Реформа держуправління в дії: у 10 міністерствах та інших центральних органах сформовано 58 директоратів, в яких уже працює більше 500 фахівців з питань реформ. Служба Міністра Кабінету Міністрів України. *Урядовий портал* : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/reforma-derzhupravlinnya-v-diyi-u-10-ministerstvah-ta-inshih-centralnih-organah-sformovano-58-direktorativ-v-yakih-uzhe-pracyuye-bilshe-500-fahivciv-z-pitan-reform> (дата звернення: 23.03.2020).
156. Реформи в Україні: громадська думка населення-2019. *Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва* : веб-сайт. URL: <https://dif.org.ua/article/reformi-v-ukraini-gromadska-dumka-naselennya-2019> (дата звернення: 18.03.2020).
157. Реформи в Україні: експертна оцінка. *Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва* : веб-сайт. URL: https://dif.org.ua/article/reformi-v-ukraini-ekspertna-otsinka_2019_2020 (дата звернення: 14.03.2020).
158. Розпутенко І. В. Державні фінанси : навчально-методичний посібник (для самостійного вивчення слухачами дисципліни «Державне управління в економічній сфері»). Київ : НАДУ, 2008. 64 с. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/051effec-e4bf-4da8-b5cc-5cd7729a29c1.pdf (дата звернення: 01.02.2020).
159. Розпутенко І. В. Публічні фінанси : навчальний посібник до дисципліни «Публічні фінанси». Київ : НАДУ, 2008. 48 с. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/0c00ea90-0517-4e18-a873-8cbbb72eee16.pdf (дата звернення: 01.02.2020).

160. Розпутенко І. В., Ільченко-Сюйва Л. В. Державне управління в економічній сфері: бюджетно-податкова політика : навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2008. 99 с.
161. Семигіна Т. В. Інформаційне забезпечення соціальної сфери : методичний посібник до курсу. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2007. 156 с.
162. Сищук О. А. Проблемні аспекти комунікаційної діяльності органів виконавчої влади. *Держава та регіони. Серія : Соціальні комунікації*. 2013. № 1. С. 29-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drsk_2013_1_8 (дата звернення: 19.02.2020).
163. «Слуга власного бізнесу»: кіпрська таємниця депутата Холодова. *Радіо Свобода* : веб-сайт. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/schemes/30265907.html> (дата звернення: 18.03.2020).
164. «Слуга народу» отримала владу. Що може зробити партія, яка має коаліційну більшість у Раді? *Громадське Телебачення* : веб-сайт. URL: <https://hromadske.ua/posts/sluga-narodu-otrimala-vladu-sho-mozhe-zrobiti-v-parlamenti-partiya-yaka-maye-koalicijnu-bilshist> (дата звернення: 18.03.2020).
165. Стан комунікативних ресурсів у міністерствах уряду України. *Результати аудиту*, 2015. URL: <http://csr-ua.info/csr-ukraine/wp-content/uploads/2016/02/Audit-results-for-publication-UA.pdf> (дата звернення: 16.02.2020).
166. Сторінка Державної аудиторської служби України у соціальній мережі Facebook : веб-сайт. URL: <https://www.facebook.com/DASU2016/> (дата звернення: 13.03.2020).
167. Сторінка Державної казначейської служби України у соціальній мережі Facebook : веб-сайт. URL: <https://www.facebook.com/StateTreasuryUA/> (дата звернення: 13.03.2020).

168. Сторінка Державної митної служби України у соціальній мережі Facebook : веб-сайт. URL: <https://www.facebook.com/uanewcustoms/> (дата звернення: 13.03.2020).
169. Сторінка Державної податкової служби України у соціальній мережі Facebook : веб-сайт. URL: <https://www.facebook.com/TaxUkraine/> (дата звернення: 13.03.2020).
170. Сторінка Державної служби фінансового моніторингу України у соціальній мережі Facebook : веб-сайт. URL: <https://www.facebook.com/FIU.Ukraine/> (дата звернення: 13.03.2020).
171. Сторінка Державної фіскальної служби України у соціальній мережі Facebook : веб-сайт. URL: <https://www.facebook.com/SFSofUkraine/> (дата звернення: 13.03.2020).
172. Сторінка Міністерства фінансів України у соціальній мережі Facebook : веб-сайт. URL: <https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/> (дата звернення: 13.03.2020).
173. Сторінка Рахункової палати України у соціальній мережі Facebook : веб-сайт. URL: <https://www.facebook.com/%D0%A0%D0%B0%D1%85%D1%83%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0-263693724566214/> (дата звернення: 13.03.2020).
174. Стратегічний план діяльності Міністерства фінансів на 2018-2021 роки. *Міністерство фінансів України* : веб-сайт. URL: https://issuu.com/minfin_ukraine/docs/_____2018-2021 (дата звернення: 10.03.2020).
175. Стратегія модернізації системи управління державними фінансами : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 жовт. 2007 р. № 888-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/95213972> (дата звернення: 10.03.2020).

176. Стратегія реформування СУДФ. *Міністерство фінансів України* : веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/strategija-reformuvannja-sistemi-upravlinnja-derzhavnimi-finansami-na-2017-2020-roki-sudf> (дата звернення: 10.03.2020).
177. Структура апарату Рахункової палати. *Рахункова палата України* : веб-сайт. URL: <https://rp.gov.ua/About/Structure/> (дата звернення: 12.03.2020).
178. Структура Міністерства. *Міністерство фінансів України* : веб-сайт. URL: https://mof.gov.ua/uk/structure_of_the_ministry_of_finance (дата звернення: 23.03.2020).
179. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Видавництво «К.І.С.», 2015. 171 с. URL: https://www.ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/spm_tertychka_2015_a4.pdf (дата звернення: 28.02.2020).
180. Тиктин Г. И. Очерки по общей теории публичных финансов. Предмет и основоположения финансовой науки. В 3 т. Т. 2. Книга 1. Опыт построения теоретической финансовой науки на публично-экономической основе. Одесса: Отдельный оттиск «Журнала научно-исследовательских кафедр в Одессе», 1926. 108с.
181. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої [...] : Міжнародний документ від 27 черв. 2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 10.03.2020).
182. Українське суспільство та європейські цінності. *Звіт за результатами соціологічного дослідження*. Дослідження було проведено інститутом Горшеніна у співпраці з представництвом Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні та Білорусі. URL:

- http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/JEvropеiski_cinnosti__tables_and_diagrams_MR_.pdf (дата звернення: 18.03.2020).
183. Управління інформації та комунікацій з громадськістю, розгляду звернень громадян. Керівництво Держаудит служби. *Державна аудиторська служба України* : веб-сайт. URL: <http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/publish/article/126007> (дата звернення: 12.03.2020).
184. Управління організаційно-розпорядчої роботи, зв'язків з громадськістю та міжнародного співробітництва. Організаційна структура. *Державна казначейська служба України* : веб-сайт. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/pro-kaznachejstvo/organizacijna-struktura/upravlinnya-organizacijno-rozporyadchoyi-roboti-zvyazkiv-z-gromadskistyuu-ta-mizhnarodnogo-spivrobitnictva> (дата звернення: 12.03.2020).
185. Успенська В. М. Навчання на засадах розвитку життєвих навичок – ефективний шлях формування здорового способу життя учнів. Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти. 2008. URL: http://repository.sspu.sumy.ua/bitstream/123456789/7690/1/Uspenska_Navchannia_na_zasadakh.pdf (дата звернення: 29.03.2020).
186. Федорів Т. В. Особливості інформаційного забезпечення непопулярних державних рішень. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. № 1. С. 3-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2014_1_3 (дата звернення: 29.02.2020).
187. Фінансова грамотність, обізнаність та інклюзія в Україні: звіт про дослідження. Додатковий проект IP-FSS в Україні. Проект регіонального економічного розвитку. 2017. URL: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=83136332> (дата звернення: 18.03.2020).

188. «Це просто бізнес», або Хто стоїть за партіями на виборах-2019. *Радіо Свобода* : веб-сайт. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/30039491.html> (дата звернення: 18.03.2020).
189. Цит. за Березовська С. В. Публічні фінанси: поняття та суть. *Правове життя сучасної України : матеріали Міжнар. наук. конф. проф.-викл. та аспірант. складу (м. Одеса, 16-17 травня 2013 р.)*. Одеса : Фенікс, 2013. - Т. 2. - С. 110-112. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/7362> (дата звернення: 12.01.2020).
190. Цит. за: Бойко С. Публічні фінанси у контексті генези та еволюції понятійно-категоріального апарату фінансової науки. *Економіст*. 2015. № 10. С. 31-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2015_10_10 (дата звернення: 10.01.2020).
191. Цит. за: Дяченко С. А. Публічні, державні та місцеві фінанси: співвідношення понять. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2018. № 4 (64). С. 59-63. URL: http://www.pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2018/13.pdf (дата звернення: 10.01.2020).
192. Чаплай І. Цілі державних комунікативних планів Верховної Ради України за ступенем загальності та точності. *Ефективність державного управління*. 2018. № 1 (54). С. 175-181. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_54/fail/22.pdf (дата звернення: 19.02.2020).
193. Чебан О. Оцінювання виконання комунікаційної функції органів публічної влади. *Державне управління та місцеве самоврядування. Серія : Теорія та історія державного управління*. 2016. № 2 (29). С. 59-66. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_02\(29\)/10.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_02(29)/10.pdf) (дата звернення: 17.02.2020).

ДОДАТКИ

Додаток 1.

Таблиця 1.

Дослідження згадок про реформу на веб-сайтах органів публічної влади, що є частиною системи управління публічними фінансами

№	Орган влади	Посилання на матеріал	Дата	Назва матеріалу
1	Державна служба фінансового моніторингу України	https://fiu.gov.ua/pages/dijalnist/funkcional/news/derzhfinmonitoringom-prodovzhutsja-mizhnarodna-spivpracija-v-ramkah-proektu-GIZ-pidtrimka-reformi-upravlinnja-derzhavnimi-finansami-ta-konsultantom-u-galuzi-derzhavnih-finansiv.html	30.03.2015	Держфінмоніторингом продовжується міжнародна співпраця в рамках проекту GIZ «Підтримка реформи управління державними фінансами та консультантом у галузі державних фінансів»
2	Державна служба фінансового моніторингу України	https://fiu.gov.ua/pages/dijalnist/funkcional/news/derzhfinmonitoring-bere-uczast-v-realizaci-proektu-pidtrimka-reformi-upravlinnja-derzhavnimi-finansamisczo-realizutsja-nimeckim-tovaristvom-mizhnarodnogo-spivrobotnictva-GIZ.html	12.11.2014	Держфінмоніторинг бере участь в реалізації Проекту «Підтримка реформи управління державними фінансами», що реалізується Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ)
3	Рахункова палата України	https://rp.gov.ua/News/?id=496	03.09.2019	Валерій Пацкан: За час роботи оновленого складу Рахункової палати за матеріалами її аудитів вже розпочато 90 кримінальних проваджень
4	Рахункова палата України	https://rp.gov.ua/News/?id=77	26.03.2019	Валерій Пацкан: Публічні кошти повинні витрачатися ефективно, прозоро, в інтересах держави і кожного громадянина
5	Рахункова палата України	https://rp.gov.ua/TFMA/?id=128	24.04.2019	Спеціальна група з аудиту муніципалітетів (TFMA)
6	Рахункова палата України	https://rp.gov.ua/Events/?id=144	07.05.2019	Валерій Пацкан: За Рахунковою палатою законодавчо має бути закріплене право надавати висновки до бюджету на всіх етапах його ухвалення
7	Державна податкова служба України	https://www.tax.gov.ua/dijalnist-zakonodavstvo-pro-dijalnis/nakazi-pro-dijalnist/74131.html	17.12.2019	Наказ ДПС України від 10.12.2019 №205 «Про затвердження місії та стратегічних цілей діяльності ДПС до 2022 року»
8	Державна податкова служба України	https://www.tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/struktura-/aparad/departament-strategichnogo-rozvitku-ta-mijnarodnogo-spivrobotnitstva/povidomlennya/399688.html	04.12.2019	Проект «Ефективне управління державними фінансами III» представив українським фахівцям європейські та міжнародні практики у сфері застосування непрямих методів перевірки платників податків – юридичних осіб в контексті вдосконалення системи виявлення фактів

9	Державна податкова служба України	https://www.tax.gov.ua/media-tsentr/novini/399486.html	03.12.2019	Надання сервісів платникам і забезпечення податкових надходжень до бюджету – це наша щоденна робота, - Сергій Верланов
10	Державна податкова служба України	https://www.tax.gov.ua/media-tsentr/novini/398032.html	19.11.2019	Для успішного проведення реформи ДПС дуже важливим є залучення передових міжнародних практик та освітніх програм, – Сергій Верланов
11	Державна податкова служба України	https://www.tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/struktura-/aparatt/departament-strategichnogo-rozvitku-ta-mijnarodnogo-spivrobitnitstva/povidomlennya/394254.html	11.10.2019	Німецькі експерти в сфері державних фінансів провели тренінг для своїх українських колег щодо використання міжнародних баз даних у сфері трансфертного ціноутворення
12	Державна податкова служба України	https://www.tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/struktura-/aparatt/departament-strategichnogo-rozvitku-ta-mijnarodnogo-spivrobitnitstva/povidomlennya/393424.html	03.10.2019	Німецькі експерти в сфері державних фінансів поділились із українськими колегами своїм досвідом щодо системи оподаткування підакцизних товарів у Європейському Союзі та її імплементації в національне право в рамках оподаткування продуктів енергії та електр
13	Державна податкова служба України	https://www.tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/struktura-/arhiv/dfs/aparatt/departament-strategichnogo-rozvitku/povidomlennya/382900.html	21.06.2019	Відбувся обмін досвідом між митними органами України та Австрії
14	Державна податкова служба України	https://www.tax.gov.ua/media-tsentr/novini/382587.html	19.06.2019	Сергій Верланов: Цілі програми EU4PFM повністю співвідносяться із стратегією оновленої податкової служби
15	Державна фіскальна служба України	http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/386784.html	26.07.2019	У ДФС розпочато підготовку Комплаєнс стратегії
16	Державна фіскальна служба України	http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/385516.html	16.07.2019	Олександр Власов: проекти у рамках Програми EXBS сприятимуть розбудові української митниці
17	Державна фіскальна служба України	http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/385161.html	12.07.2019	Завдяки конструктивній співпраці у митній сфері успішно реалізуються положення Угоди про асоціацію між Україною та ЄС
18	Державна фіскальна служба України	http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/382587.html	19.06.2019	Сергій Верланов: Цілі програми EU4PFM повністю співвідносяться із стратегією оновленої податкової служби
19	Державна фіскальна служба України	http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/382460.html	19.06.2019	Олександр Власов: ДФС готова до впровадження нових спільних проектів з митними органами Литви
20	Державна фіскальна служба України	http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/382403.html	18.06.2019	Олександр Власов: Програма EU4PFM дозволить провести якісні зміни в українській митній системі
21	Державна фіскальна служба України	http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/382403.html	04.06.2019	Олександр Власов: ДФС зацікавлена у спільній роботі з експертами ЄС щодо

	служба України	tsentr/novini/380911.html		розбудови української митниці
22	Державна фіскальна служба України	http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/380379.html	30.05.2019	У ДФС обговорили початок впровадження проекту ЄС з державного управління фінансами
23	Державна фіскальна служба України	http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/352790.html	03.10.2018	Олександр Власов: ДФС зацікавлена в успішній реалізації Програми підтримки управління державними фінансами в Україні
24	Державна фіскальна служба України	http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/350635.html	13.09.2018	ДФС та Представництво ЄС реформуватимуть податковий блок фіскальної служби
25	Державна фіскальна служба України	http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/327909.html	21.02.2018	ДФС та литовські експерти обговорили План дій з реалізації Програми ЄС з підтримки управління державними фінансами
26	Державна фіскальна служба України	http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/322643.html	12.01.2018	Місія Управління ООН з обслуговування проектів визначить потреби ДФС в ІТ-сфері
27	Державна фіскальна служба України	http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/320109.html	15.12.2017	Мирослав Продан: Збільшення власних фінансових ресурсів дозволило значно поліпшити ситуацію з реалізацією великомасштабних проектів ЄС
28	Державна фіскальна служба України	http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/319142.html	07.12.2017	ДФС розпочато роботу у рамках Програми ЄС з підтримки управління державними фінансами в Україні
29	Державна фіскальна служба України	http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/303683.html	18.07.2017	В ДФС обговорили можливості надання технічної допомоги з боку ЄС
30	Державна фіскальна служба України	http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/273478.html	09.11.2016	Експерти GIZ провели семінар-тренінг з трансфертного ціноутворення для фахівців ДФС
31	Державна фіскальна служба України	http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/249153.html	19.05.2016	Юрій Бондар: Внутрішній аудит ДФС переймає міжнародний досвід
32	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/u-kaznachejstvi-vidbulasya-robocha-narada-z-predstavnikami-proektu-zmicnennya-upravlinnya-derzhavnimi-resursami	28.08.2019	У Казначействі відбулася робоча нарада з представниками проекту «Зміцнення управління державними ресурсами»
33	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/robocha-zustrich-z-predstavnikami-proektu-yes-dlya-pidsilennya-derzhavnih-finansovih-sistem-miscevih-uryadiv	09.07.2019	Робоча зустріч з представниками Проекту «ЄС для підсилення державних фінансових систем місцевих урядів»
34	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/shchorichne-plenarne-zasidannya-mizhnarodnoi-kaznachejskoi-splynotti-rempal-u	10.06.2019	Щорічне пленарне засідання міжнародної Казначейської спільноти РЕМPAL у

	служба України	kaznachejskoyi-spilnoti-pempal-u-budapeshiti		Будапешті
35	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/ukaznacheystvi-vidbulasya-zustrich-z-ekspertami-shveycarskogo-byuro-spivrobitnitstva-pri-posolstvi-shveycarii	16.07.2018	У Казначействі відбулася зустріч з експертами Швейцарського бюро співробітництва при Посольстві Швейцарії
36	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/vkaznacheystvi-vidbulasya-zustrich-z-predstavnikami-oglyadovoi-misii-delegatsii-evropeyskogo-soyuzu-v-ukraini	11.01.2018	В Казначействі відбулася зустріч з представниками оглядової місії Делегації Європейського Союзу в Україні
37	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/vkaznacheystvi-vidbulasya-zustrich-z-predstavnikami-oglyadovoi-misii-delegatsii-evropeyskogo-soyuzu-v-ukraini-1	20.12.2017	В Казначействі відбулася зустріч з представниками оглядової місії Делегації Європейського Союзу в Україні
38	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/golovakaznacheystva-vzvala-uchast-u-preskonferentsii-do-dnya-narodzhennya-edinogo-veb-portalu-vikoristannya-publichnikh-koshtiv-e-datagovua	15.09.2017	Голова Казначейства взяла участь у прес-конференції до дня народження єдиного веб-порталу використання публічних коштів e-data.gov.ua
39	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/trivae-robochiy-vizit-golovi-kaznacheystva-do-alzhiru	11.07.2017	Триває робочий візит Голови Казначейства до Алжиру
40	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/golovakaznacheystva-rozpochala-robochiy-vizit-do-alzhiru	10.07.2017	Голова Казначейства розпочала робочий візит до Алжиру
41	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/tetyana-slyuz-provela-robochu-zustrich-z-ekspertami-agentstva-expertise-france	15.06.2017	Тетяна Слюз провела робочу зустріч з експертами агентства Expertise France
42	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/robocha-zustrich-z-mizhnarodnimi-ekspertami-svitovogo-banku	19.04.2017	Робоча зустріч з міжнародними експертами Світового банку
43	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/zustrich-fakhivtsiv-kaznacheystva-ukraini-z-mizhnarodnimi-ekspertami	22.03.2017	Зустріч фахівців Казначейства України з міжнародними експертами
44	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/zustrich-fakhivtsiv-kaznacheystva-ukraini-z-mizhnarodnim-ekspertom	09.09.2016	Зустріч фахівців Казначейства України з міжнародним експертом
45	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/zustrich-golovi-kaznacheystva-ukraini-z-mizhnarodnimi-ekspertami	08.09.2016	Зустріч Голови Казначейства України з міжнародними експертами
46	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/zustrich-fakhivtsiv-kaznacheystva-ukraini-z-mizhnarodnimi-ekspertami-1	28.07.2016	Зустріч фахівців Казначейства України з міжнародними експертами
47	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/golovakaznacheystva-ukraini-vidverto-pro-byudzet-ta-stand-derzhavnikh-finansiv	13.08.2014	Голова Казначейства України відверто про бюджет та стан державних фінансів

	служба України	byudzheta-stan-derzhavnikh-finansiv		
48	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/kaznachei-proveli-robochu-zustrich-z-tekhnichnoyu-misiei-yu-mizhnarodnogo-valyutnogo-fondu-z-pitan-upravlinnya-derzhavnimi-finansami	25.07.2014	Казначей провели робочу зустріч з технічною місією Міжнародного валютного фонду з питань управління державними фінансами
49	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/kaznachei-proveli-robochu-zustrich-z-mizhnarodnimi-ekspertami-shchodo-efektivnosti-program-sektoralnoi-byudzhetnoi-pidtrimki-v-ukraini	13.06.2014	Казначей провели робочу зустріч з міжнародними експертами щодо ефективності програм секторальної бюджетної підтримки в Україні
50	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/zasidannya-kolegii-derzhavnoi-kaznacheyskoi-sluzhbi-ukraini-za-pidsumkami-roboti-u-2013-rotsi	08.02.2014	Засідання Колегії Державної казначейської служби України за підсумками роботи у 2013 році
51	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/golova-derzhavnoi-kaznacheyskoi-sluzhbi-ukraini-tetyana-slyuzkaznacheystvo-vikonue-platizhni-doruchennya-pensijnogo-fondubez-zatrimok-ta-v-povnomu-obsyazi	17.08.2016	Голова Державної казначейської служби України Тетяна Слюз: «Казначейство виконує платіжні доручення пенсійного фонду без затримок та в повному обсязі»
52	Державна казначейська служба України	https://www.treasury.gov.ua/ua/news/golova-kaznacheystva-tetyana-slyuz-rozpochala-robochiv-vizit-do-kirovogradskoi-oblasti	20.11.2015	Голова Казначейства Тетяна Слюз розпочала робочий візит до Кіровоградської області
53	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/ievropeiskiy-soiuz-vydiliaie--mln-ievro-na-pidtrymku-podatkovoi-ta-mytnoi-reform-v-ukraini	18.06.2019	Європейський Союз виділяє 29,5 млн євро на підтримку податкової та митної реформ в Україні
54	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/ukraina-duzhe-zatsikavlena-v-prodovzheni-spiivpraci-z-ievropeiskym-soiuzom-u-sferi-opodatkuvannia-ta-upravlinnia-derzhavnymi-finansami--zastupnyk-ministra-finansiv-iurii-butsa	06.07.2016	«Україна дуже зацікавлена в продовженні співпраці з Європейським Союзом у сфері оподаткування та управління державними фінансами», - заступник Міністра фінансів Юрій Буца
55	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/zastupnyk-ministra-finansiv-serhii-marchenko-prezentuvav-stratehiiu-upravlinnia-derzhavnymi-finansami-dlia-krainchleniv-ies-u-brusselsi	27.04.2017	Заступник Міністра фінансів Сергій Марченко презентував Стратегію управління державними фінансами для країн-членів ЄС у Брюсселі
56	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/ministerstvo-finansiv-utvorylo-robochu-hrupu-z-reformuvannia-sistemy-upravlinnia-derzhavnymi-finansami	29.12.2018	Міністерство фінансів утворило Робочу групу з реформування системи управління державними фінансами
57	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/programa-eu4pfm-startovala-robotu-nagliadovoi-radi-po-komponentakh-3-ta-4-1948	14.12.2019	Програма EU4PFM: стартувала робота Наглядової ради по компонентах 3 та 4
58	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/oksana-markarova-impementatsiia-oslovo-dlia-nashogo-nastupnogo-dialogu	4.12.2019	Оксана Маркарова: «Імплементация» - ось слово для нашого наступного діалогу»

		u-1915		
59	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/uriad-skhvalyv-serednostrokovu-stratehiu-upravlinnia-derzhavnym-borhom	22.08.2018	Уряд схвалив Середньострокову стратегію управління державним боргом
60	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/v-ramkakh-proektu-pidtrymka-reform-upravlinnia-derzhavnymy-finansamy-vidbulys-navchalni-poizdki-predstavnykiv-ministerstva-finansiv	16.11.2015	В рамках проекту «Підтримка реформ управління державними фінансами» відбулись навчальні поїздки представників Міністерства фінансів
61	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/dosvid-finansovogo-planuvannja-nimechchini-dlja-ukraini	19.03.2015	Досвід фінансового планування Німеччини для України
62	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/rezultaty-zustrichi-stratehichnoho-dialohu-iesukraina-shchodo-reformy-systemy-upravlinnia-derzhavnymy-finansamy	26.03.2019	Результати зустрічі Стратегічного діалогу ЄС-Україна щодо реформи системи управління державними фінансами
63	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/ministerstvo-finansiv-ukrainy-ta-inshi-rozporiadnyky-biudzhetnykh-koshtiv-otrymaly-mozhlyvist-skorystatys-mizhnarodnym-dosvidom	25.11.2015	Міністерство фінансів України та інші розпорядники бюджетних коштів отримали можливість скористатись міжнародним досвідом
64	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/informatsia-shchodo-proektu-zmitsnennia-upravlinnia-derzhavnymy-resursamy-ia-kyi-finansuietsia-svitovym-bankom	18.09.2017	Загальне повідомлення про закупівлі в рамках Проекту зміцнення управління державними ресурсами
65	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/zastupnyk-ministra-finansiv-serhii-marchenko-vziav-uchast-u-stratehichnii-sesii-z-obhovorennia-reformy-detsentralizatsii	15.02.2017	Заступник Міністра фінансів Сергій Марченко взяв участь у стратегічній сесії з обговорення реформи децентралізації
66	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/dosvid-nimeckoi-biudzhetnoi-sistemi-dlja-ukraini	05.03.2015	Досвід німецької бюджетної системи для України
67	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/kolonka-pershoho-zastupnyka-ministra-finansiv-oksany-markarovoii-dlia-vidannia-novoe-vremia-shchodo-pershoi-richnytsi--portalu-vykorystannia-publichnykh-koshtiv	13.09.2016	Колонка першого заступника Міністра фінансів Оксани Маркарової для видання «Новое время» щодо першої річниці порталу використання публічних коштів E-Data
68	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/portal-ie-rozshyruie-mozhlyvosti-dlia-kontroliu-za-publichnymy-finansamy	31.03.2016	Портал «С-Data» розширює можливості для контролю за публічними фінансами
69	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/minfin-pereiniav-ievropeyskyi-dosvid-aktsyznoho-opodatkuвання-dlia-ukrainy	13.05.2016	Мінфін перейняв європейський досвід акцизного оподаткування для України
70	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/u-minfini-vidbuvsja-seminar-schodo-decentralizacii-derzhavnih-funkcij	03.12.2014	У Мінфіні відбувся семінар щодо децентралізації державних функцій
71	Міністерство	https://mof.gov.ua/uk/news/nimetski-eksperty-z-derzhavnykh-finansiv-podilylsia	27.09.2016	Німецькі експерти з державних фінансів поділилися підходами до акцизного права

	фінансів України	pidkhodamy-do-aktsyznoho-prava-ies-z-ukrainskymy-kolehamy		ЄС з українськими колегами
72	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/-lystopada-r-ukyievi-proishov-cherhovyi-fakhovi-seminar-nablyzhennia-ukrainy-do-aktsyznoho-prava-ies-opodatkuvannia-alkoholiu-vprovadzhenntia-prava-ies-v-natsionalne-pravo	23.11.2016	15-17 листопада 2016р. у Києві пройшов черговий фаховий семінар «Наближення України до акцизного права ЄС. Оподаткування алкоголю. Впровадження права ЄС в національне право»
73	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/osnovi-nimeckogo-budzhethnogo-planuvannja-v-ukraini	03.08.2015	Основи німецького бюджетного планування в Україні
74	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/minfin-pochynaie-tsentralizatsiiu-skladovoi-upravlinnia-derzhavnymy-finansamy	11.07.2019	Мінфін починає централізацію ІТ-складової управління державними фінансами
75	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/skhvaleno-kontseptsiu-partnerstva-svitovoho-banku-z-ukrainoiu-na-roky	20.06.2017	Схвалено Концепцію партнерства Світового банку з Україною на 2017-2021 роки
76	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/u-ministerstvi-finansiv-vidbuvsia-kruhlyi-stil-z-pytan-rozvytku-derzhavnoho-vnutrishnoho-finansovoho-kontroliu	16.06.2017	У Міністерстві фінансів відбувся «круглий стіл» з питань розвитку державного внутрішнього фінансового контролю
77	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/minfin-rozrobiv-proekt-zmin-do-budzhethnoho-kodeksu-shchodo-zaprovadzhenntia-serednostrokovoho-budzhethnoho-planuvannia	26.10.2017	Мінфін розробив проєкт змін до Бюджетного кодексу щодо запровадження середньострокового бюджетного планування
78	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/ukraina-otrymaie-makrofinansovu-dopomogu-vid-ievropeiskoho-soiuzu	14.09.2018	Україна отримає макрофінансову допомогу від Європейського Союзу
79	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/vo-ministra-finansiv-ukrainy-oksana-markarova-predstavyla-u-verkhovnij-radi-proekt-zakonu-ukraina-pro-derzhavnyi-budzheth-ukrainy-na-rik	21.09.2018	В.о. Міністра фінансів Оксана Маркарова представила у Верховній Раді проєкт Закону України «Про державний бюджет України на 2019 рік»
80	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/ievropeiskyi-soiuz-nadav-ukraini-makrofinansovu-dopomogu-na-sumu--mln-ievro	11.12.2018	Європейський Союз надав Україні макрофінансову допомогу на суму 500 млн євро
81	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/ministerstvo-finansiv-ta-inshi-rozporiadnyky-budzhethnykh-koshtiv-otrymaly-mozhlyvist-skorystatys-krashchym-dosvidom-budzhethuvannia-federalnoi-zemli-hessen-nimechchyna	21.01.2016	Міністерство фінансів та інші розпорядники бюджетних коштів отримали можливість скористатись кращим досвідом бюджетування федеральної землі Гессен, Німеччина
82	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/ukraina-otrymala-druhyi-transh-finansovoi-dopomohy-ies-u-sumi--mln-ievro	22.12.2016	Україна отримала другий транш фінансової допомоги ЄС у сумі 55 млн євро

83	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/minfin-initsiuiie-zminy-do-biudzhethnoho-kodeksu-dlia-zaprovadzhennia-serednostrokovoho-planuvannia	01.03.2017	Мінфін ініціює зміни до Бюджетного кодексу для запровадження середньострокового планування
84	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/ministerstva-finansiv-respubliki-lytvyy-ta-ukrainy-orhanizovuiut-koordinatsiyni-komitet-dlia-realizatsii-reformy-dfs-ta-stvorennia-sluzhby-finansovoykh-rozsliduvan	19.02.2018	Міністерства фінансів Республіки Литви та України організують Координаційний комітет для реалізації реформи ДФС та створення Служби фінансових розслідувань
85	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/uriad-skhvalyv-rishennia-pro-provedennia-ohliadu-vydatkiv-biudzhetu-v-okremykh-sferakh	21.02.2018	Уряд схвалив рішення про проведення огляду видатків бюджету в окремих сферах
86	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/minfin-zaklykaie-verkhovnu-radu-pidtrymaty-zminy-do-biudzhethnoho-kodeksu-iaki-daiut-mozhlyvist-zaprovadyty-serednostrokovu-biudzhetuвання	20.03.2018	Мінфін закликає Верховну Раду підтримати зміни до Бюджетного кодексу, які дають можливість запровадити середньострокове бюджетування
87	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/ievrokomisiia-vydiliaie--mln-ievro-makrofinansovoi-dopomohy-dlia-ukrainy	30.11.2018	Єврокомісія виділяє 500 млн євро макрофінансової допомоги для України
88	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/ukraina-zrobila-nastupnii-krok-do-prozorosti-na-mitnitsi-1939	13.12.2019	Україна зробила наступний крок до прозорості на митниці
89	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/provedeno-seminar-z-pitan-vnutrishnogo-auditu-dlia-kerivnikiv-pidrozdiliv-vnutrishnogo-auditu-oda-1956	15.12.2019	Проведено семінар з питань внутрішнього аудиту для керівників підрозділів внутрішнього аудиту ОДА
90	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/ministr-finansiv-ukraini-zustrilasja-z-biznesspilnotoju	13.12.2015	Міністр фінансів України зустрівся з бізнес-спільнотою
91	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/ministr-finansiv-nataliia-iaresko-zustrilas-z-holovoju-mizhnarodnoho-valiutnoho-fondu-kristin-lahard-na-shchorichnomu-vsievitnomu-ekonomichnomu-forumi-v-davosi	21.01.2016	Міністр фінансів Наталія Яреско взяла участь у зустрічі Голови Міжнародного валютного фонду Крістин Лагард з Президентом України Петром Порошенком
92	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/vidbulasia-zustrich-ministra-finansiv-oleksandra-danyliuka-z-predstavnykamy-svitovoho-banku-shchodo-spilnoho-perehliadu-portfeliu-proektiv-banku-v-ukraini	23.02.2017	Відбулася зустріч Міністра фінансів Олександра Данилюка з представниками Світового банку щодо спільного перегляду портфелю проєктів банку в Україні
93	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/nimechchyna-i-nadali-pidtrymuvatyme-ukrainu-na-shliakhu-reform--ministr-finansiv-nimechchyny-volfhanh-shoible	14.10.2017	Німеччина і надалі підтримуватиме Україну на шляху реформ - Міністр фінансів Німеччини Вольфганг Шойбле
94	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/hromadska-rada-minfinu-pidtrymala-stvorennia-vidkrytoho-biudzhetu-dlia-hromadskosti--	29.11.2017	Громадська рада Мінфіну підтримала створення Відкритого бюджету для громадськості (Open Budget)

95	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/minfin-rozpochav-protses-pidhotovky-projektu-biudzhetnoi-deklaratsii-na-roky	19.02.2018	Мінфін розпочав процес підготовки проекту Бюджетної декларації на 2019-2021 роки
96	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/infohrafiky-serednostrokove-biudzhette-planuvannia	19.03.2018	ІНФОГРАФІКИ: Середньострокове бюджетне планування
97	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/minfin-rozrobiv-zakonoproekt-shcho-ie-krokom--u-borotbi-proty-ukhlyennia-vid-splaty-podatki	12.04.2018	Мінфін розробив законопроект, що є кроком у боротьбі проти ухилення від сплати податків
98	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/verkhovna-rada-pryiniata-u-pershomu-chytanni-serednostrokove-biudzhette-planuvannia	18.10.2018	Верховна Рада прийняла у першому читанні середньострокове бюджетне планування
99	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/parlament-ratyfikuvav-memorandum-pro-vzaiemorozuminnia-ta-kredytnu-uhodu-mizh-ukrainoiu-ta-ies-pro-otrymannia-ukrainoiu-makrofinansovoi-dopomohy-ies-do-miliarda-ievro	08.11.2018	Парламент ратифікував Меморандум про взаєморозуміння та Кредитну угоду між Україною та ЄС про отримання Україною макрофінансової допомоги ЄС до 1 мільярда євро
100	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/verkhovna-rada-pidtrymala-serednostrokove-biudzhette-planuvannia	06.12.2018	Верховна Рада підтримала середньострокове бюджетне планування
101	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/ministerstva-finsiv-ukraini-ta-niderlandiv-pidpisali-memorandum-pro-vzaiemorozuminnia-shchodo-tekhnichnogo-spivrobotnitstva-1854	18.10.2019	Міністерства фінансів України та Нідерландів підписали Меморандум про взаєморозуміння щодо технічного співробітництва
102	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/za-iniciativi-ministerstva-finsiv-urjad-zatverdiv-paket-dokumentiv-jaki-reglamentujut-stvorennia-ta-funkcionuvannja-%D1%94dinogo-vebportalu-vikoristannja-publichni-koshtiv	09.02.2015	За ініціативи Міністерства фінансів Уряд затвердив пакет документів, які регламентують створення та функціонування єдиного веб-порталу використання публічних коштів
103	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/uriad-ukhvalyv-stratehiiu-modernizatsii-systemy-bukhobliku-ta-finzvitchnosti-v-derzhsektori-do-roku	20.06.2018	Уряд ухвалив Стратегію модернізації системи бухгалтерії та фінзвітності в держсекторі до 2025 року
104	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/ie-opryliudnyv-dani-pro-koshti-iaki-bulo-vytracheno-u-rotsi-derzhavnymy-ustanovamy	15.09.2017	Є-data оприлюднив дані про кошти, які було витрачено у 2017 році державними установами
105	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/principi-britanskoi-bjudzhetnoi-sistemi-dlja-ukraini	29.01.2015	Принципи британської бюджетної системи для України
106	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/derzhavni-vydatky-v-ukraini-iaak-dosiahty-bilshoho-vytrachaiuchy-menshe	21.12.2016	Державні видатки в Україні. Як досягти більшого, витрачаючи менше?
107	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/zastupnik-ministra-finsiv-vzjala-uchast-u-zasidanni-robochoi-grupi-z-perevirki-zvinuvachen-u-zlozhivannjah-v-derzhavnomu-sektori-ekonomiki	12.05.2015	Заступник Міністра фінансів взяла участь у засіданні робочої групи з перевірки звинувачень у зловживаннях в державному секторі економіки

108	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/u-ministerstvi-finansiv-vidbuvsja-seminar-na-temu-pidgotovka-bjudzhetnih-zapitiv-na-20162018-roki	10.07.2015	У Міністерстві фінансів відбувся семінар на тему «Підготовка бюджетних запитів на 2016-2018 роки»
109	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/informacijna-dovidka-schodo-pitan-zaluchennja-ukrainoju-makrofinansovoi-dopomogi-%D1%94s1	18.03.2014	Інформаційна довідка щодо питань залучення Україною макрофінансової допомоги ЄС
110	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/uriad-skhvalyv-postanovu-shcho-umozhlyvluie-stvorennia-vidkrytykh-reiestriv-z-vidshkoduvannia-pdv	15.02.2016	Уряд схвалив Постанову, що уможливило створення відкритих реєстрів з відшкодування ПДВ
111	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/promova-ministra-finansiv-natalii-iaresko-na-zasidanni-uriadu-shchodo-vykonannia-derzhavnoho-biudzhetu-za-rik	23.03.2016	Промова Міністра фінансів Наталії Ярьєско на засіданні Уряду щодо виконання Державного бюджету за 2015 рік
112	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/dohovory-biudzhetnykh-rozporiadnykiv-staly-vidkrytymy-dlia-hromadskoho-kontroliu	16.03.2018	Договори бюджетних розпорядників стали відкритими для громадського контролю
113	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/kabinet-ministriv-skhvalyv-zminy-do-podatkovoho-kodeksu-dlia-udoskonalennia-administruvannia-mistsevykh-podatkov-i-zboriv	13.03.2019	Кабінет Міністрів схвалив зміни до Податкового кодексу для удосконалення адміністрування місцевих податків і зборів
114	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/anons_19_veresnia_-_minfin_prezentuie_novij_modul_vidkritikh_danikh_ta_instrument_analizu_biudzhetnykh_pokaznykiv-1802	17.09.2019	АНОНС: 19 вересня - Мінфін презентує новий модуль відкритих даних та інструмент аналізу бюджетних показників
115	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/mi_vidkrivaemo_dani_rezultati_proiektu_ie-data_za_2019_rik-1967	27.12.2019	Ми відкриваємо дані: результати проєкту Є-data за 2019 рік
116	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/rezultaty-ohliadu-funksii-vnutrishnoho-audytu-v-derzhavnykh-orhanakh-obhovoreni-z-vnutrishnimi-audytormy	26.06.2018	Результати огляду функції внутрішнього аудиту в державних органах обговорені з внутрішніми аудиторами
117	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/informatsiia-shchodo-rezultatuv-provedenoho-ohliadu-finansove-upravlinnia-i-kontrol-u-derzhavnomu-sektori-ukrainy	01.04.2019	Інформація щодо результатів проведеного огляду: Фінансове управління і контроль у державному секторі України
118	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/iurii-heletii-pryznachenyi-zastupnykom-ministra-finansiv-z-ievrointehratsii	07.12.2018	Юрій Гелетій призначений заступником Міністра фінансів з євроінтеграції
119	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/proekt-%D2%91enderne-bjudzhetuvannja-v-ukraini-scho-finansu%D1%94tsja-shvedskoju-agenci%D1%94ju--sida-ta--u-spivpraci-z-ministerstvom-finansiv-ukraini	12.12.2014	Проект «Гендерне бюджетування в Україні», що фінансується Шведською агенцією Sida та у співпраці з Міністерством фінансів України

120	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/ministerstvo-finansiv-ta-inshi-rozporiadnyky-biudzhetnykh-koshtiv-otrymaly-mozhlyvist-skorystatys-krashchym-dosvidom-biudzhetuvannia-federalnoi-zemli-hessen-nimechchyna	21.01.2016	Міністерство фінансів та інші розпорядники бюджетних коштів отримали можливість скористатись кращим досвідом бюджетування федеральної землі Гессен, Німеччина
121	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/nimetski-eksperty-z-derzhavnykh-finansiv-rozpovily-pro-pidkhody-do-aktyznoho-prava-ies-dlia-ukrainskymy-koleh	03.05.2017	Німецькі експерти з державних фінансів розповіли про підходи до акцизного права ЄС для українськими колег
122	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/nimetski-eksperty-podilylysia-pidkhodamy-do-aktyznoho-prava-ies-z-ukrainskymy-kolehamy	21.07.2017	Німецькі експерти поділилися підходами до акцизного права ЄС з українськими колегами
123	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/nimetsky-eksperty-z-pytan-derzhavnykh-finansiv-podilylysia-znanniamy-v-sferi-dyrektyv-ies-pro-spilnu-systemu-aktyznykh-podatkov-ta-pro-opodatкування-enerhonosiiv-z-ukrainskymy-kolehamy	22.02.2018	Німецькі експерти з питань державних фінансів поділилися знаннями з українськими колегами в сфері Директив ЄС про спільну систему акцизних податків та про оподаткування енергоносіїв
124	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/nimetski-eksperty-z-pytan-derzhavnykh-finansiv-podilylysia-znanniamy-v-sferi-zviltvennia-vid-opodatкування-zhidno-z-dyrektyvoiu-pro-opodatкування-produktiv-enerhii-ta-elektroenerhii-z-ukrainskymy-kolehamy	07.05.2018	Німецькі експерти з питань державних фінансів поділилися знаннями в сфері звільнення від оподаткування згідно з Директивою про оподаткування продуктів енергії та електроенергії з українськими колегами
125	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/nimetski-eksperty-v-sferi-derzhavnykh-finansiv-podilylyis-iz-ukrainskymy-kolehamy-svoim-dosvidom-shchodo-zastosuvannia-prava-ies-u-sferi-nadannia-derzhavnoi-dopomohy-ta-obhovoryly-ioho-vplyv-na-natsionalne-zakonodavstvo-a-takozh-vysvitlyly-pytannia-poviaz	11.03.2019	Німецькі експерти в сфері державних фінансів поділились своїм досвідом застосування права ЄС у сфері надання державної допомоги
126	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/nimetski-eksperty-v-sferi-derzhavnykh-finansiv-podilylyis-iz-ukrainskymy-kolehamy-svoim-dosvidom-u-konteksti-adaptatsii-natsionalnoho-podatkovoho-zakonodavstva-federatyvnoi-respubliky-nimechchyny-u-sferi-pdv-do-vidpovidnykh-pravovykh-norm-ies	30.05.2019	Німецькі експерти в сфері державних фінансів поділились із українськими колегами своїм досвідом у контексті адаптації національного податкового законодавства Федеративної Республіки Німеччини у сфері ПДВ до відповідних правових норм ЄС
127	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/nimetsky-eksperty-z-pytan-derzhfinansiv-podilylysia-znanniamy-z-ukrainskymy-kolehamy-v-sferi-dyrektyv-ies-pro-spilnu-systemu-aktyznykh-podatkov-ta-pro-opodatкування-enerhonosiiv	26.03.2018	Німецькі експерти з питань держфінансів поділилися знаннями з українськими колегами в сфері Директив ЄС про спільну систему акцизних податків та про оподаткування енергоносіїв
128	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/u-minfini-vidbuvsia-fakhovyi-seminar-nablyzhennia-ukrainy-do-aktyznoho-prava-ies-z-	03.04.2017	У Мінфіні відбувся фаховий семінар «Наближення України до акцизного права ЄС» з німецькими експертами з державних

		nimetskymy-ekspertamy-z-derzhavnykh-finansiv		фінансів
129	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/nimetski-eksperty-z-pytan-derzhavnykh-finansiv-podilylysia-znanniamy-v-sferi-opodatkuвання-alkoholnykh-napoiiv-zhidno-z-dyrektyvoiu-pro-strukтуру-aktsyznykh-podatkiiv-na-spyrt-ta-alkoholni-napoi-z-ukrainskymy-kolehamy	01.06.2018	Німецькі експерти з питань державних фінансів поділилися знаннями в сфері оподаткування алкогольних напоїв згідно з Директивою про структуру акцизних податків на спирт та алкогольні напої з українськими колегами
130	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/nimetski-eksperty-z-pytan-derzhavnykh-finansiv-prodovzhyly-dilylysia-dosvidom-v-sferi-opodatkuвання-alkoholnykh-napoiiv-ta-razom-z-ukrainskymy-kolehamy-vidvidaly-likerohorilchanyi-zavod	22.06.2018	Німецькі експерти з питань державних фінансів продовжили ділитися досвідом в сфері оподаткування алкогольних напоїв та разом з українськими колегами відвідали лікєро-горілчаний завод
131	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/--nimetski-eksperty-z-pytan-derzhavnykh-finansiv-prodovzhyly-dilytysia-dosvidom-v-sferi-opodatkuвання-alkoholnykh-napoiiv-ta-tiutiunovykh-vyrobiv	25.07.2018	Німецькі експерти з питань державних фінансів продовжили ділитися досвідом в сфері оподаткування алкогольних напоїв та тютюнових виробів
132	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/nimetski-eksperty-z-pytan-derzhavnykh-finansiv-provely-zakliuchnyi-u--rotsi-seminar-prysviachenyi-pytanniam-aktsyznoho-opodatkuвання-alkoholnykh-napoiiv	22.11.2018	Німецькі експерти з питань державних фінансів провели заключний у 2018 році семінар, присвячений питанням акцизного оподаткування алкогольних напоїв
133	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/nimetski-eksperty-v-sferi-derzhavnykh-finansiv-podilylys-ievropeiskoiu-praktykoiu-opodatkuвання-spyrtu-ta-alkoholnykh-napoiiv--z-spetsialistamy-ministerstva-finansiv-ukrainy-ministerstva-ekonomichnoho-rozvytku-i-torhivli-ukrainy-ministerstva-ahrarnoi-polit	29.01.2019	Німецькі експерти в сфері державних фінансів поділились європейською практикою оподаткування спирту та алкогольних напоїв
134	Міністерство фінансів України	https://mof.gov.ua/uk/news/universitet dfs_p_eredano_v_upravlinnia_minfinu-1933	11.12.2019	Університет ДФС передано в управління Мінфіну

Додаток 2.

Таблиця 2.

Дослідження згадок про реформу на сторінках у соціальній мережі Facebook органів публічної влади, що є частиною системи управління публічними фінансами

№	Орган влади	Посилання на публікацію	Дата	Зміст
1	Державна служба фінансового моніторингу України	https://www.facebook.com/FIU.Ukraine/posts/400111370143619	12.11.2014	Співпраця з проектом «Підтримка реформи управління державними фінансами» - співпраця з Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ)
2	Рахункова палата України	https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=267103600891893&id=263693724566214	26.03.2019	Стратегічний діалог ЄС–Україна щодо реформи системи управління державними фінансами
3	Державна податкова служба України	https://www.facebook.com/TaxUkraine/posts/161813531859883	03.12.2019	Стратегічний діалог ЄС–Україна щодо реформи системи управління державними фінансами
4	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/2420489574716744	27.09.2019	Внутрішнє засідання Підкомітету з питань економіки та іншого галузевого співробітництва Комітету асоціації між Україною та ЄС
5	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/1576578265774550	15.02.2018	Зустріч з експертами проекту ЄС у сфері посилення системи управління державними фінансами місцевого самоврядування.
6	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/2484652094967158	29.10.2019	Зустріч з представниками Проекту «Гендерне бюджетування в Україні»
7	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/1920989921333381	16.11.2018	Стратегічний діалог ЄС–Україна щодо реформи системи управління державними фінансами
8	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/1489528371146207	15.11.2017	Підвищення кваліфікації державних аудиторів
9	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/2312842282148141	30.07.2019	Навчальний семінар щодо окремих аспектів діяльності органів державного фінансового контролю.

10	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/2144931555605882	23.04.2019	Зустріч з представниками Світового банку
11	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/1673430562755986	23.05.2018	Зустріч з представниками Європейської комісії
12	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/1582432738522436	21.02.2018	Зустріч з експертами SIGMA з питань державного фінансового контролю
13	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/2065987616833610	26.02.2019	Зустріч з експертами Представництва ЄС в Україні та оціночною місією SIGMA.
14	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/1482332348532476	07.11.2017	Навчальний семінар із вдосконалення механізмів реалізації державних фінансових аудитів в контексті виконання Стратегії реформування системи управління державними фінансами
15	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/2125635654202139	10.04.2018	Навчальний семінар з підготовки до PEFA
16	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/1819215944844113	31.08.2018	Короткотермінове навчання для працівників Держаудитслужби
17	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/1948059105293129	06.12.2018	Навчальний семінар «Оцінка вартості стратегій як невід’ємна частина процесу стратегічного планування»
18	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/1739088956190146	12.07.2018	Круглий стіл «Формування розуміння сутності та концептуальних підходів державної політики у сфері державного фінансового контролю»
19	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/1511149182317459	07.12.2017	Навчальний семінар у контексті виконання Стратегії реформування системи управління державними фінансами
20	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/1502152289883815	28.11.2017	Зустріч з представниками програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту SIGMA.
21	Державна аудиторська служба	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/1483419271757117	08.11.2017	Навчальний семінар з підвищення кваліфікації працівників Держаудитслужби

	України			
22	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/1344993018933077	16.06.2017	Зустріч з представниками Міністерства економіки та фінансів Франції, французького агентства міжнародної технічної експертизи Expertise France та Посольства Франції в Україні.
23	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/1223006721131708	14.02.2017	Реформування діяльності органів Держаудитслужби
24	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/1523111881121189	20.12.2017	Зустріч з представниками Міністерства економіки та фінансів Франції, агентства міжнародної технічної експертизи Expertise France, Посольства Франції в Україні та представництва Європейської Комісії в Україні.
25	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/1266267676805612	03.04.2017	Засідання РЕМ ПАЛ
26	Державна аудиторська служба України	https://www.facebook.com/DASU2016/posts/1916113198487720	12.11.2018	Професійна програма підвищення кваліфікації для працівників Держаудитслужби.
27	Державна фіскальна служба України	https://www.facebook.com/SFSofUkraine/posts/1852340454799936	21.02.2018	Співпраця з Програмою підтримки управління державними фінансами в Україні (EU4PFM)
28	Державна фіскальна служба України	https://www.facebook.com/SFSofUkraine/posts/2149528121747833	03.10.2018	Співпраця з Програмою підтримки управління державними фінансами в Україні (EU4PFM)
29	Державна фіскальна служба України	https://www.facebook.com/SFSofUkraine/posts/1772090042824978	07.12.2017	Співпраця з Програмою підтримки управління державними фінансами в Україні (EU4PFM)
30	Державна фіскальна служба України	https://www.facebook.com/SFSofUkraine/posts/1628380293862621	18.07.2017	Зустріч з представниками Європейської комісії
31	Державна фіскальна служба України	https://www.facebook.com/SFSofUkraine/posts/2549591195074855	19.06.2019	Співпраця з Програмою підтримки управління державними фінансами в Україні (EU4PFM)
32	Державна фіскальна служба України	https://www.facebook.com/SFSofUkraine/posts/2124692677564711	13.09.2018	Співпраця з Програмою підтримки управління державними фінансами в Україні (EU4PFM)

33	Державна фіскальна служба України	https://www.facebook.com/SFSofUkraine/photos/a.822504774450181/1186943534672968/?type=3	19.05.2016	Навчання внутрішніх аудиторів
34	Державна фіскальна служба України	https://www.facebook.com/SFSofUkraine/posts/1387261851307801	14.12.2016	Співпраця з проектом «Підтримка реформи управління державними фінансами» - співпраця з Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ)
35	Державна фіскальна служба України	https://www.facebook.com/SFSofUkraine/posts/1780051485362167	15.12.2017	Зустріч з представниками Європейської комісії
36	Державна фіскальна служба України	https://www.facebook.com/SFSofUkraine/posts/1319527254747928	20.10.2016	Співпраця з проектом «Підтримка реформи управління державними фінансами» - співпраця з Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ)
37	Державна фіскальна служба України	https://www.facebook.com/SFSofUkraine/photos/a.822504774450181/1342689249098395/?type=3	09.11.2016	Співпраця з проектом «Підтримка реформи управління державними фінансами» - співпраця з Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ)
38	Державна фіскальна служба України	https://www.facebook.com/SFSofUkraine/posts/2547885711912070	18.06.2019	Співпраця з Програмою підтримки управління державними фінансами в Україні (EU4PFM)
39	Державна казначейська служба України	https://www.facebook.com/StateTreasuryUA/photos/a.486278754865561/633516776808424/?type=3	11.10.2016	Інтерв'ю Голови Казначейства Т. Слюз газеті «Голос України» в номері за 11 жовтня 2016 року
40	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/2056208551114528	13.02.2019	Виступ Володимира Гройсмана на засіданні КМУ щодо результатів реформи
41	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1249692171766174	08.02.2017	Презентація Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2021 рр.
42	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/2563332140402164	06.12.2019	Стратегічний діалог ЄС–Україна щодо реформи системи управління державними фінансами
43	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1932953323440052	16.11.2018	Стратегічний діалог ЄС–Україна щодо реформи системи управління державними фінансами
44	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/photos/a.152263058175763/1408070219261701/?type=3	18.07.2017	Співпраця з ПриватБанком
45	Міністерство фінансів	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1353846474684076	24.05.2017	Уряд затвердив план заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державними

	України			фінансами України на 2017-2020 рр.
46	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/2113322338736482	26.03.2019	Стратегічний діалог ЄС–Україна щодо реформи системи управління державними фінансами
47	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1328636597205064	27.04.2017	Засідання Координаційної ради країн-членів ЄС у Брюсселі
48	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1276837965718261	09.03.2017	Текст Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 рр.
49	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1249855211749870	08.02.2017	Презентація членам Уряду нову Стратегію
50	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/913225502079511	19.11.2015	Службовий кабінет - нова функція Є-data
51	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/781477661920963	11.02.2015	Спільне засідання представників Мінфіну, керівників місцевих фінансових органів та національної консультативної ради з питань управління державними фінансами з обговорення основних аспектів практичної реалізації реформи міжбюджетних відносин.
52	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/2606571102744934	26.02.2019	Презентація «Train of Trainer.2» (Т.о.Т.)
53	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1961369473931770	07.12.2018	Призначення Юрія Гелетія на посаду заступника Міністра фінансів з європейської інтеграції
54	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/2232168273518554	11.06.2019	Впровадження гендерно орієнтованого підходу в бюджетний процес
55	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/photos/a.152263058175763/1312788185456572/?type=3	13.04.2017	Впровадження в Україні середньострокового бюджетування і планування на перспективу.
56	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/2581049465297098	14.12.2019	Співпраця з Програмою підтримки управління державними фінансами в Україні (EU4PFM)
57	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/photos/a.152263058175763/898174306917964/?type=3	12.10.2015	Брифінг заступника Міністра фінансів України з питань європейської інтеграції Артема Шевальова
58	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/2459717474096965	18.10.2019	Підписання Меморандуму про взаєморозуміння щодо технічного співробітництва між Міністерством фінансів України та Міністерством фінансів Королівства Нідерланди

59	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/2543894955679216	27.11.2019	Технічна місія МВФ
60	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/2244743268927721	18.06.2019	Співпраця з Програмою підтримки управління державними фінансами в Україні (EU4PFM)
61	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/2496373737098005	05.11.2019	Засідання Комітету асоціації Україна-ЄС в Брюсселі.
62	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1922989574436427	08.11.2018	Макрофінансова допомога від ЄС
63	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1604201722981882	21.02.2018	Засідання Уряду
64	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1860131687388883	21.09.2018	Дайджест зустрічей
65	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1250111605057564	08.02.2017	Презентація Стратегії реформування системи управління державними фінансами 2017-2021 рр
66	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1630834626985258	19.03.2018	Мінфін закликає Верховну Раду підтримати важливі урядові законопроекти про внесення змін до Бюджетного кодексу, що запровадять в Україні середньострокове бюджетне планування на постійній основі і на усіх рівнях бюджетної системи (законопроекти №8099, №8044, №8043).
67	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1589477444454310	07.02.2018	Запровадження середньострокового бюджетного планування.
68	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1353056078096449	24.05.2017	Зустріч з міжнародними партнерами
69	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1184071221661603	15.12.2016	Зустріч з керівником проекту ГОБ Майєю Босніч та керівником Управління державними фінансами Департаменту з фіскальних питань МВФ Кароліною Рентерією.
70	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1361188027283254	02.06.2017	Дайджест зустрічей
71	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1179893258746066	12.12.2016	Конференція «Державні видатки в Україні: як досягти більшого, витрачаючи менше?»
72	Міністерство фінансів	https://www.facebook.com/minfin.gov	13.02.2015	Зустріч з бізнес-спільнотою

	України	ua/posts/782398481828881		
73	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/photos/a.152263058175763/1183998481668877/?type=3	15.12.2016	Круглий стіл на тему «Запровадження середньострокового бюджетного планування та роль гендерно-орієнтованого підходу у бюджетній реформі».
74	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1380787821989941	21.06.2017	Співпраця зі Світовим банком
75	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/events/288746378193197/permalink/292533401147828/	13.12.2016	Круглий стіл Міністерства фінансів України за участі проекту ГОБ
76	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/photos/a.152263058175763/745552155513514/?type=3	04.12.2014	Макрофінансова допомога від ЄС
77	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/737598962975500	18.11.2014	Тренінг «Фіскальна прозорість та протидія корупції в процесі впровадження стандартів FATF»
78	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/2321094491292598	02.08.2019	Дайджест зустрічей
79	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/2381466061922107	06.09.2019	Уряд схвалив законопроект про створення Боргового агентства України
80	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/2256678771067504	25.06.2019	Завершальний етап конкурсу на посаду голови нової Державної митної служби
81	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/2437520329650013	07.10.2019	Старт програми професійного навчання «Управління публічними фінансами» в KSE Public Policy and Governance Programs
82	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/2039831892752194	01.02.2019	Дайджест зустрічей
83	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1526095800792475	01.12.2017	Схвалення підготовленого Мінфіном доопрацьованого проекту Бюджету-2018
84	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/2283801188355262	11.07.2019	Засідання Підкомітету з питань митного співробітництва Україна-ЄС
85	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/2237761459625902	14.06.2019	Дайджест зустрічей
86	Міністерство фінансів	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1390326321036091	30.06.2017	Дайджест зустрічей

	України			
87	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1599382846797103	16.02.2018	Дайджест зустрічей
88	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1876620072406711	05.10.2018	Дайджест зустрічей
89	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1355001974568526	26.05.2017	Дайджест зустрічей
90	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/2025701450831905	22.01.2019	Інформація про фінансові ризики та їх потенційний вплив на державний бюджет у 2019 році
91	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1718824911519562	15.06.2018	Дайджест зустрічей
92	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1933136023421782	16.11.2018	Дайджест зустрічей
93	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1606287226106665	23.02.2018	Дайджест зустрічей
94	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1565514536850601	12.01.2018	Дайджест зустрічей
95	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1500091053392950	03.11.2017	Дайджест зустрічей
96	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/635149173223591	28.02.2014	Призначення нового Міністра фінансів
97	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1539391332796255	15.12.2017	Дайджест зустрічей
98	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1227233120678746	25.01.2017	Круглий стіл «Performance dialogue»
99	Міністерство фінансів України	https://www.facebook.com/minfin.gov.ua/posts/1397307493671307	07.07.2017	Дайджест зустрічей

Додаток 3.

Таблиця 3.

Дослідження згадок про реформу управління публічними фінансами у медіа
полі

№	Назва ЗМІ	Посилання на матеріал	Дата	Назва матеріалу
Пошуковий запит «управління державними фінансами»				
1	Укрінформ	https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2723494-v-ukraini-zapustili-cotiriricnu-programu-es-z-pidtrimki-podatkovoi-ta-mitnoi-reform.html	18.06.2019	Міністерство фінансів спільно з міжнародними партнерами запустило Програму Європейського Союзу з управління державними фінансами в Україні (EU4PFM).
2	Укрінформ	https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/2532600-eksperti-crms-z-finansiv-obminalisa-dosvidom-na-treningu-z-planuvanna-budzetiv.html	06.09.2018	Експерти ЦРМС з фінансів обмінялися досвідом на тренінгу з планування бюджетів
3	Укрінформ	https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2695507-derzavni-finansi-pat-rokiv-na-podolanna-naslidkiv-grabunku.html	08.05.2019	Державні фінанси: п'ять років на подолання наслідків грабунку
4	FinPost	https://finpost.com.ua/news/2237	10.03.2017	Держава реформуватиме систему управління своїми фінансами
5	FinPost	https://finpost.com.ua/news/3398	30.05.2017	Уряд спланував управління державними фінансами
6	FinPost	https://finpost.com.ua/news/9621	27.08.2018	Як уряд управлятиме державним боргом
7	УНІАН	https://www.unian.ua/economics/other/10614150-kabmin-stvoriv-novu-ustanovu-finit.html	11.07.2019	Кабмін створив нову установу - FinIT
8	Четверта влада	https://4vlada.com/vnutrishnij-audit-v-derzhavnomu	11.07.2018	Внутрішній аудит в державному управлінні: слабка ланка чи запорука ефективного використання публічних ресурсів?
9	TIMES.ZT	https://times.zt.ua/vnutrishnij-audit-v-derzhavnomu-upravlinni/	28.06.2018	Внутрішній аудит в державному управлінні: слабка ланка чи запорука ефективного використання публічних ресурсів?
10	Taxlink	https://taxlink.ua/ua/news/strategija-reformuvannja-sistemi-upravlinnja-derzfinansami-chogo-ochikuvati.htm	15.02.2019	Стратегія реформування системи управління держфінансами: чого очікувати
11	Бухгалтер	https://buhgalter.com.ua/news/buhgalterskiy-oblik/proekt-modernizatsiyi-sistemi-buhgalterskogo-obliku-v-derzhavnomu/	03.03.2018	Проект модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі на 2018-2025 роки

12	Дзеркало тижня	https://dt.ua/finances/scho-zminitsya-v-sistemi-upravlinnya-derzhavnim-borgom-324758.html	27.09.2019	Що зміниться в системі управління державним боргом
13	Uteka	https://uteka.ua/ua/publication/budget-13-byudzhet-buxgalterskij-uchet-otchetnost-i-kaznachejskoe-obslyzhivanie-52-organizaciya-buxucheta-v-byudzhetnix-uchrezhdeniyax	05.02.2016	Організація бухгалтеру в бюджетних установах
Пошуковий запит «управління публічними фінансами»				
14	Mind	https://mind.ua/news/20195917-uryad-shvaliv-detalnij-plan-spivpraci-mizh-ukrayinoyu-ta-oesr-do-2020-roku	10.04.2019	Уряд схвалив детальний план співпраці між Україною та ОЕСР до 2020 року
15	Економічна правда	https://www.epravda.com.ua/columns/2015/12/16/572528/	16.12.2015	Свобода від ілюзій: як працює сайт про використання публічних коштів
16	LegalHub	https://legalhub.online/mizhnarodna-spivpratsya/borotba-z-koruptsiyeyu-v-ukrayini-nabere-obertiv-uryad-vyznachiv-plan-dij/	11.04.2019	Боротьба з корупцією в Україні набере обертів: Уряд визначив план дій
17	Бухгалтер	https://buhgalter.com.ua/articles/zakupivli-za-derzhkoshti/portal-ye-data-revestruyemosya-ta-pratsuyemo/	25.04.2016	Портал Є-Data: реєструємося та працюємо
18	РБК-Україна	https://www.rbc.ua/ukr/news/minfin-schitaet-zamorazhivanie-vozmeshcheniya-1468226452.html	11.07.2016	Мінфін вважає заморожування відшкодування ПДВ абсурдним
19	РБК-Україна	https://www.rbc.ua/ukr/news/minfin-nameren-kontsa-sentyabrya-peresmotret-1467878692.html	07.07.2016	Мінфін має намір до кінця вересня переглянути стратегію управління публічними фінансами
20	Укрінформ	https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2678281-kabmin-uhvaliv-plan-dij-sodo-pogliblenna-spivpraci-z-oesr.html	10.04.2019	Кабмін ухвалив план дій щодо поглиблення співпраці з ОЕСР
21	Укрінформ	https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/2834187-v-universiteti-derzavnoi-fiskalnoi-sluzbi-vidbudetsya-persij-podatkovij-kongres.html	09.12.2019	В Університеті державної фіскальної служби відбудеться Перший податковий конгрес
22	Громадське. Волинь	https://hromadske.volyn.ua/vnutrishnij-audit-v-derzhavnomu-upravlinni-slabka-lanka-chy-zaporuka-efektyvnoho-vykorystannya-publichnyh-resursiv/	27.06.2018	Внутрішній аудит в державному управлінні: слабка ланка чи запорука ефективного використання публічних ресурсів?
23	УНІАН	https://www.unian.ua/economics/finance/10792208-v-universiteti-dfs-ukrajini-vidbuvsya-pershiy-podatkoviy-kongres.html	12.12.2019	В Університеті ДФС України відбувся Перший податковий конгрес
24	УНІАН	https://www.unian.ua/common/10785875-v-universiteti-derzhavnoi-fiskalnoi-sluzhbi-ukrajini-vidbudetsya-pershiy-podatkoviy-kongres.html	12.12.2019	В Університеті державної фіскальної служби України відбудеться Перший податковий конгрес
25	Finbalance	http://finbalance.com.ua/news/minfin-tsentralizu-	11.07.2019	Мінфін централізує ІТ-управління

		it-upravlinnya-derzhfinansami		держфінансами
26	LegalHub	https://legalhub.online/opodatkovannya/novostvo-rena-podatкова-zapratsyuye-zovsim-skoro-verlanov/	20.06.2019	Новостворена податкова запрацює зовсім скоро, – Верланов
27	Європейська правда	https://www.eurointegration.com.ua/articles/2015/06/4/7034467/	04.06.2015	Державні закупівлі: шість ключових уроків від ЄС
28	Українські новини	https://ukranews.com/ua/news/671142-v-universyteti-derzhavnoyi-fiskalnoyi-sluzhby-vidbudetsya-pershij-podatkovyj-kongres	09.12.2019	В Університеті Державної фіскальної служби відбудеться Перший податковий конгрес
Пошуковий запит «реформа фінансів»				
29	Deutsche Welle	https://www.dw.com/uk/%D0%B4%D1%84%D1%81-%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D0%BF%D1%96%D0%BB-%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%96%D1%89%D0%BE-%D1%83%D1%80%D1%8F%D0%B4-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%BB%D0%B8%D0%B2-%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%83-%D1%82%D0%B0-%D0%BC%D0%B8%D1%82%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8E/a-46820986	20.12.2018	ДФС навпіл. Навіщо уряд розділив податкову та митницю
30	Texty.org.ua	https://texty.org.ua/articles/81571/Za-4-roky-zrobleno-bilshe-reform-nizh-81571/	18.12.2017	За 4 роки зроблено більше реформ, ніж за попередні 22. Список #перемог від Chatham House
31	УНІАН	https://www.unian.ua/economics/finance/10670445-noviy-kabmin-hoche-provesti-podatkovu-reformu-navesni-2020-roku.html	02.09.2019	Новий Кабмін хоче провести податкову реформу навесні 2020 року
32	УНІАН	https://www.unian.ua/economics/finance/10678089-reforma-podatkovoji-sistema-povinna-vklyuchati-zmenschennya-zagalnoi-stavki-opodatkovannya-gmirin.html	09.09.2019	Реформа податкової система повинна включати зменшення загальної ставки оподаткування – Гмирін
33	УНІАН	https://www.unian.ua/economics/finance/10796960-v-uryadi-planuyut-pidgotuvati-podatkovu-reformu-pislya-diaagnostiki-sistemi-markarova.html	17.12.2019	В уряді планують підготувати податкову реформу після «діагностики системи» - Маркарова
34	Дзеркало тижня	https://dt.ua/finances/reforma-dfs-yak-otrimati-bilshe-vid-podilu-na-dva-317253_.html	12.07.2019	Реформа ДФС: як отримати більше від поділу на два
35	Економічна правда	https://www.epravda.com.ua/columns/2019/01/31/644844/	31.01.2019	Реформа митниці тисне на український гаманець
36	Укрінформ	https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2765929-reforma-dfs-zaversitsa-stvorennam-edinoi-sluzbi-finrozsliduvan	23.08.2019	Реформа ДФС завершиться створенням єдиної Служби фінрозслідувань - Маркарова

		markarova.html		
37	Економічна правда	https://www.epravda.com.ua/columns/2018/06/27/638153/	27.06.2018	Інституційна реформа ДФС: хто розрубає гордіїв вузол?
38	Національна платформа малого та середнього бізнесу	https://platforma-msb.org/pry-ministerstvi-finansiv-stvoreno-proektnyj-ofis-reform/	16.05.2016	При Міністерстві фінансів створено Проектний офіс реформ
39	Uteka	https://uteka.ua/ua/publication/budget-13-byudzheta-buxgalterskij-uchet-otchetsnost-i-kaznachejskoe-obsluzhivanie-52-reformy-buxucheta-v-gossektore	17.07.2019	Реформи бухобліку в держсекторі
40	Громадське радіо	https://hromadske.radio/podcasts/hromadska-hvylya/naybilshym-protyvnykom-reformuvannya-mytnyci-ve-dfs-radnyk-ministra-finansiv-ukrayiny	14.03.2018	Найбільшим противником реформування митниці є ДФС, - радник Міністра фінансів України
Пошуковий запит «Стратегія реформування системи управління державними фінансами»				
41	Бухгалтер	https://buhgalter.com.ua/news/diyalnist-organiv-mistsevogo-samovryaduvannya/minfin-zatverdiv-metodichni-rekomendatsiyi-shchodo-skladannya-u-2019-roci-mistsevix-byudzheta-na-serednyostrokoviy-period	09.04.2019	Мінфін затвердив методичні рекомендації щодо складання у 2019 році місцевих бюджетів на середньостроковий період
42	Бухгалтер	https://buhgalter.com.ua/news/byudzhetniy-proces/kabmin-uhvaliv-strategiyu-upravlinnya-derzhavnimi-finansami-na-2017-2021-roki	09.02.2017	Кабмін ухвалив Стратегію управління державними фінансами на 2017-2021 роки
43	VoxUkraine	https://voxukraine.org/uk/byudzhetni-programi-shlyah-do-pokrashhennya-yakosti/	25.06.2019	Бюджетні програми: шлях до покращення якості
44	Фінансовий контроль	https://fincontrol.com.ua/news-public.php?id=41	02.11.2017	Шлях реформ: є мета, немає перешкод

Додаток 4.

Рисунок 1.

«Епизод 1. Инфлација та роль Централногo банку Північної Македонії» [9]



Додаток 5.

Рисунок 2.

«Епизод 2. Пенсійна система Північної Македонії» [9]



Додаток 6.

Рисунок 3.

«Епизод 3. Бюджет Північної Македонії» [9]



Додаток 7.

Рисунок 4.

«Епизод 4. Платижни картки (дебетови та кредитови картки)» [9]



Додаток 8.

Рисунок 5.

«Епизод 5. Државни закупивли» [9]



Додаток 9.

Таблиця 4.

Тріада «знання-ставлення-поведінка»

Джерело: автор.

		Що ми хочемо отримати?	Що ми хочемо, щоб аудиторія знала/думала/робила
1	Знання	За допомогою ключових повідомлень, поширених у соціальних мережах та медіа, сформувати у цільовій аудиторії знання про необхідність та важливість проведення реформи управління публічними фінансами.	Я розумію основні причини впровадження реформи та проблеми, які реформа управління публічними фінансами повинна вирішити.
2	Ставлення	Сформувати позитивне ставлення цільових аудиторій до впровадження реформи, роз'яснюючи переваги від її реалізації простою та зрозумілою мовою для всіх.	Реформа публічних фінансів забезпечує стабільний економічний розвиток моєї країни, безпосередньо впливає на моє життя, індивідуальний розвиток та благополуччя моєї родини. Я – соціально захищений та свідомий громадянин своєї держави, впевнений у завтрашньому дні.

Продовження Таблиці 4.

3	Поведінка	Збільшити кількість представників цільових аудиторій, які будуть відкрито підтримувати та сприяти впровадженню реформи доступними їм способами.	Я наголошую на необхідності впровадження реформи, підтримую урядові ініціативи, пропоную власні, беру участь у впровадженні змін на державному та місцевому рівнях. Я довіряю органам публічної влади, які є частиною системи публічних фінансів. Я розумію, що народ – єдине джерело влади в Україні; народ також відповідальний за реформування цієї країни, тому докладаю максимально зусиль для покращення як свого рівня життя, так і загального благополуччя держави.
---	------------------	---	---