

АРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему
**«РОЗВИТОК ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»**

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу групи ПУіА 2022-1
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

Олексій БОРИСОВ
(ім'я та прізвище)

Керівник Христина КАЛАШНІКОВА
(ім'я та прізвище)

Рецензент Тетяна КОЛЯДА
(ім'я та прізвище)

Рецензент Світлана ГАЙДУЧЕНКО
(ім'я та прізвище)

Харків – 2026 року

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Марина НОВІКОВА

«19» травня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Борисова Олексія Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розвиток публічних комунікацій в системі державного управління»
2. Керівник роботи Калашнікова Христина Ігорівна, к. е. н., доцент затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.05.2026 р. № 428-03
Строк подання здобувачем роботи 22.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична спеціальна література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Розділ 1. Теоретичні засади розвитку публічних комунікацій у системі державного управління. Розділ 2. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку публічних комунікацій у сфері державного управління. Розділ 3. Напрями удосконалення публічних комунікацій у системі державного управління.
5. Перелік графічного матеріалу: 1. Титульний лист. 2. Актуальність теми, мета, об'єкт, предмет, новизна. 3. Класифікація комунікацій в публічному управлінні. 4. Комунікаційних процес в системі публічного управління.
5. Класифікація комунікативних стратегій. 6. Інструменти створення та удосконалення системи комунікативної взаємодії. 7. Нормативно-правові та цифрові засади розвитку публічних комунікацій. 8. Модель індексу мережевої готовності. 9. Комунікативні стратегії. 10. Напрями удосконалення публічних комунікацій. 11. Схема взаємозв'язку комунікативних стратегій

органів публічного управління та стратегічного менеджменту. 12. Механізм обґрунтування реалізації комунікативної стратегії органів публічного управління з позиції програмно-цільового підходу. 13. Практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційного забезпечення процесу вибору та реалізації комунікативних стратегій органів публічного управління. 14. Висновки дослідження відповідно до завдань.

6. Дата видачі завдання 19 травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Дослідження основних літературних джерел за темою кваліфікаційної роботи	01.06.2026-06.06.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні засади розвитку публічних комунікацій у системі державного управління	01.06.2026-06.06.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку публічних комунікацій у сфері державного управління	07.06.2026-12.06.2026	виконано
4.	Розділ 3. Напрями удосконалення публічних комунікацій у системі державного управління	13.06.2026-16.06.2026	виконано
5.	Висновки	17.06.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	18.06.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	19.06.2026-20.06.2026	виконано
8.	Попередній захист	22.06.2025	виконано
9.	Захист	24-26.06.2026	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Олексій БОРИСОВ

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Христина КАЛАШНІКОВА

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	10
1.1. Комунікації як складова ефективного функціонування системи публічного управління.....	10
1.2. Формування комунікативних стратегій у державному управлінні.....	19
1.3. Особливості застосування форм і методів комунікативної взаємодії в діяльності органів публічного управління.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	38
2.1. Нормативно-правові та цифрові засади розвитку публічних комунікацій.....	38
2.2. Оцінка сучасних підходів до реалізації комунікативних стратегій у сфері державного управління.....	46
2.3. Аналіз факторів впливу та проблемних аспектів розвитку комунікативної взаємодії у системі державного управління.....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	63
3.1. Напрями розвитку публічних комунікацій у системі державного управління та трансформація взаємодії влади і громадськості в умовах війни.....	63
3.2. Удосконалення механізмів формування комунікативних стратегій в системі державного управління.....	71
3.3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційного забезпечення процесу вибору та реалізації комунікативних стратегій органів публічного управління.....	78
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації суспільних відносин, цифровізації управлінських процесів та посилення ролі громадянського суспільства особливого значення набуває розвиток публічних комунікацій у системі державного управління. Ефективність функціонування органів державної влади дедалі більше залежить не лише від якості прийнятих управлінських рішень, а й від рівня взаємодії між владою, громадськістю, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Саме публічні комунікації виступають важливим механізмом забезпечення відкритості, прозорості, підзвітності органів влади, а також сприяють формуванню суспільної довіри до державних інституцій.

Сучасний розвиток економічної та соціальної сфер характеризується необхідністю оперативного реагування органів публічного управління на внутрішні й зовнішні виклики, пов'язані зі змінами соціально-економічного середовища, розвитком інформаційних технологій, глобалізаційними процесами та зростанням суспільних очікувань щодо якості державного управління. За таких умов особливої актуальності набуває питання формування ефективної системи публічних комунікацій, спрямованої на забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством, узгодження інтересів різних соціальних груп і вироблення стратегічних напрямів розвитку територій.

Розвиток територій значною мірою залежить від здатності органів державного управління своєчасно визначати пріоритетні напрями соціально-економічного розвитку, ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал та забезпечувати належну комунікаційну взаємодію між усіма учасниками управлінського процесу. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні комплексної системи заходів, спрямованих на досягнення стабільного економічного зростання, підвищення рівня добробуту населення, покращення якості публічних послуг та забезпечення сталого розвитку

територій. Важливим елементом такої системи виступає комунікативна стратегія органів державного управління, яка забезпечує координацію дій, обмін інформацією та формування ефективних механізмів взаємодії з громадськістю.

Комунікативна стратегія у сфері державного управління являє собою сукупність цілей, принципів, методів та інструментів організації інформаційної взаємодії між органами влади та суспільством. Її розробка ґрунтується на застосуванні програмно-цільового підходу, що передбачає визначення стратегічних пріоритетів, оцінювання наявних ресурсів, прогнозування можливих результатів та забезпечення балансу інтересів усіх суб'єктів управлінського процесу. У цьому контексті важливим завданням є узгодження інтересів держави, бізнесу та громадян, оскільки саме партнерська взаємодія створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення ефективного розвитку суспільства.

Застосування сучасних інструментів публічних комунікацій сприяє підвищенню якості управлінських рішень, забезпечує можливість оперативного реагування на суспільні запити та зміни зовнішнього середовища. Крім того, розвиток комунікаційних механізмів дозволяє підвищити рівень залученості громадян до процесів прийняття рішень, розширити можливості громадського контролю за діяльністю органів влади та сприяти формуванню демократичних принципів управління. Особливого значення набуває використання цифрових технологій, електронного урядування, соціальних мереж та інтерактивних платформ, які забезпечують швидкий обмін інформацією та підвищують доступність комунікації між владою і громадянами.

Таким чином, розвиток публічних комунікацій у системі державного управління є важливою умовою забезпечення ефективного функціонування державних інституцій та досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку. Наукове обґрунтування комунікативних стратегій, удосконалення механізмів взаємодії між органами влади та суспільством, а

також впровадження сучасних комунікаційних технологій сприяють підвищенню ефективності державного управління, зміцненню довіри громадян до влади та створенню передумов для сталого розвитку територій у довгостроковій перспективі.

Вивченню аспектів комунікації присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних дослідників: Г. Алмонд, В. Бакуменко, Н. Гавкалова, Н. Драгомирецька, В. Дрешпак, І. Зарицька, В. Мазур, К. Наумік, М. Побережна, М. Портер, Н. Пфедферманн, М. Хульсманн, В. Шрамм та інші.

Разом з тим, залишається недостатньо дослідженими питання удосконалення механізмів розвитку публічних комунікацій у системі державного управління в умовах цифрової трансформації, посилення суспільного запиту на відкритість влади та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Потребують більш ґрунтовного опрацювання аспекти формування ефективних комунікативних стратегій органів публічної влади, забезпечення зворотного зв'язку з громадськістю, оцінювання результативності комунікаційних процесів, а також визначення інструментів підвищення рівня довіри населення до державних інституцій. Окремої уваги потребує дослідження практичних механізмів інтеграції цифрових платформ та інноваційних комунікаційних технологій у діяльність органів державного управління з метою підвищення прозорості, підзвітності та ефективності управлінських рішень. Саме це обумовлює необхідність подальших наукових досліджень у напрямі розвитку публічних комунікацій як важливого чинника модернізації системи державного управління. Усе вище зазначене підтверджує актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад розвитку публічних комунікацій у системі державного управління та обґрунтування напрямів удосконалення комунікаційних механізмів органів публічної влади з метою підвищення ефективності управлінської діяльності, забезпечення

відкритості, прозорості та розвитку конструктивної взаємодії між державою, громадськістю та іншими суб'єктами суспільних відносин.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

- узагальнити теоретичні засади розвитку публічних комунікацій у системі державного управління;
- проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку публічних комунікацій у сфері державного управління;
- встановити фактори впливу та проблемні аспекти розвитку комунікативної взаємодії у системі державного управління;
- визначити напрями удосконалення публічних комунікацій у системі державного управління;
- дослідити та визначити практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційного забезпечення процесу вибору та реалізації комунікативних стратегій органів публічного управління.

Об'єкт дослідження – процеси розвитку публічних комунікацій у системі державного управління.

Предмет дослідження – теоретичні засади, механізми, інструменти та напрями удосконалення публічних комунікацій у системі державного управління, спрямовані на підвищення ефективності взаємодії органів влади з громадськістю та забезпечення результативності управлінських процесів.

Методи дослідження. Відповідно до мети та завдань дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: системний підхід, методи аналізу та синтезу, індукцію та дедукцію, порівняння, узагальнення, абстрагування, моделювання, прогнозування та метод експертних оцінок. Системний підхід дозволив дослідити розвиток публічних комунікацій як складову системи державного управління та визначити взаємозв'язки між її основними суб'єктами. Методи аналізу та синтезу використано для опрацювання наукових джерел, оцінювання сучасного стану розвитку публічних комунікацій і виявлення проблемних аспектів комунікативної взаємодії. Методи індукції, дедукції, порівняння та

узагальнення сприяли визначенню сутності основних понять, узагальненню теоретичних підходів і дослідженню сучасних комунікативних стратегій у державному управлінні. Методи моделювання та прогнозування застосовано для обґрунтування напрямів удосконалення публічних комунікацій та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності комунікативної діяльності органів публічного управління.

Теоретичною базою кваліфікаційного дослідження є фундаментальні положення теорії публічного управління, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, а емпіричною – нормативно-правові акти України, дані соціологічних опитувань, матеріали науково-практичних конференцій, публікації наукових видань, статистичні матеріали.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій на різних рівнях публічного управління для вдосконалення публічних комунікацій, підвищення ефективності взаємодії влади з громадськістю, розвитку комунікативних стратегій та впровадження сучасних цифрових інструментів комунікації, що сприятиме більшій відкритості та довірі до органів державної влади.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Комунікації як складова ефективного функціонування системи публічного управління

Одним з ключових завдань публічного управління є підвищення ефективності функціонування системи державної влади, що передбачає удосконалення як оперативного, так і стратегічного рівнів управління. Для цього органи публічної влади мають враховувати вплив як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, а також ефективно використовувати наявні ресурси. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток комунікаційної взаємодії як складової реалізації комуникативних стратегій, що забезпечує узгодження управлінських процесів, їх координацію та зниження рівня невизначеності під час прийняття рішень.

Комунікації у системі публічного управління розглядаються як важливий елемент менеджменту, що набув особливої актуальності з моменту усвідомлення залежності ефективності державного управління не лише від економічних, а й від інформаційно-комунікаційних факторів. Вони виконують функцію забезпечення обміну інформацією, координації діяльності персоналу та формування інформаційної основи для прийняття управлінських рішень. Комунікація є багатоступеневим процесом взаємопов'язаних дій, необхідних для передачі та розуміння інформації. Науковці визначають комунікацію як процес координаційної взаємодії та обміну інформаційними потоками між індивідами та групами [40].

Розвиток цифрових технологій суттєво трансформувалася комунікаційні процеси, зробивши їх більш швидкими, глобальними та інтерактивними. Водночас це зумовило появу нових викликів, зокрема поширення дезінформації, фейкових новин і кіберризиків, що підвищує значення

медіаграмотності та критичного мислення громадян. У сучасних умовах комунікація виконує не лише інформаційну, а й соціально-інтеграційну функцію, забезпечуючи взаємодію, координацію та формування спільнот.

Важливими є рівноправність учасників комунікації, необхідність взаєморозуміння та співпраці між владою і суспільством. Такий підхід сприяє формуванню ефективного механізму публічного управління, орієнтованого на відкритість і партнерство. Наукова категорія «комунікація» сформувалася у ХХ столітті. Сам термін походить від латинського «communicatio» і означає обмін інформацією, спілкування та взаємодію. Значний внесок у розвиток теорії комунікацій зробив Ф. Ратцель, який розглядав їх у контексті політичної географії та впливу на просторові політичні процеси [46]. У сучасних умовах комунікації виступають як інструмент політичної взаємодії, формування громадської думки та забезпечення участі громадян у прийнятті рішень.

Розвиток комунікацій у сфері публічного управління значною мірою сформувався під впливом фундаментальних наукових шкіл США, що виникли у 1950-х роках. Зокрема, представники кібернетичного підходу розглядали політичну систему як інформаційно-комунікаційну модель, де уряд здійснює регулювання через управління потоками інформації та зворотними зв'язками. Водночас прихильники структурно-функціонального підходу акцентували увагу на ролі комунікації як ключового механізму забезпечення стабільності та функціонування політичної системи.

В енциклопедії державного управління відсутнє єдине універсальне визначення поняття «комунікація», однак у різних контекстах воно трактується як управлінська, політична або публічна взаємодія. Управлінська комунікація спрямована на формування спільних рішень і стратегій та підтримку легітимності влади; політична комунікація забезпечує взаємодію між політичними акторами на різних рівнях; комунікації у публічному управлінні розглядаються як інструмент підвищення ефективності взаємодії держави, суспільства і бізнесу, забезпечення прозорості та розвитку діалогу

[12]. Загалом комунікація виступає як процес обміну інформацією і як система взаємодії, що базується на зворотному зв'язку.

Уряд є регулятором інформаційних потоків у політичній системі. Суспільство трактується як сукупність взаємопов'язаних підсистем, де комунікація забезпечує їх взаємодію та стабільність [65].

Важливим є зворотній зв'язок, як ключовий елемент комунікаційної системи, оскільки він забезпечує взаємодію влади і суспільства через громадські обговорення, опитування та інші форми участі, підвищуючи прозорість і довіру [56].

Ефективна комунікація у публічному управлінні сприяє відкритості влади, врахуванню інтересів громадян, зниженню конфліктності та розвитку демократичних процесів. Вона є важливим інструментом зміцнення довіри між державою і суспільством, забезпечення зворотного зв'язку та підвищення результативності управлінських рішень [27].

Комунікація розглядається як міжрівнева передача інформації, у процесі якої відбувається взаємодія між людьми та соціальними групами, обмін ідеями, цінностями та емоціями, що формує основу суспільної взаємодії. Комунікація є формою існування публічного простору, яка забезпечується інформаційно-комунікаційними інструментами, де суб'єкти політичного процесу, зокрема влада й опозиція, можуть мати відносно рівні можливості впливу. Комунікація сприяє посиленню суспільних позицій і перетворює їх на технологічно організований процес із прогнозованими результатами [31].

Науковці виокремлюють два підходи до розуміння комунікацій у публічному управлінні: як систему зв'язків між учасниками управлінського процесу за допомогою різних засобів та як процес безпосереднього обміну інформацією між ними [47]. Найчастіше комунікацію трактують як взаємодію суб'єктів (39 %), як процес обміну інформацією із зворотним зв'язком (29 %), рідше – як просту передачу інформації (3 %), а також як

техніко-технологічне забезпечення комунікаційних процесів (16 % і 13 % відповідно).

Фахівці розглядають комунікацію як сукупність форм і способів зв'язку в управлінській діяльності, що дозволяє мінімізувати помилки передачі інформації, підвищити ефективність взаємодії та швидкість ухвалення рішень [10].

Загалом класифікаційні підходи до комунікацій у публічному управлінні мають міжгалузевий характер і відображають різні аспекти їх функціонування, що узагальнюються у відповідних типологіях (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація комунікацій в публічному управлінні

Залежно від сфери застосування комунікації в державному управлінні доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні. Зовнішня комунікація спрямована на взаємодію органів влади із суспільством і використовується

для інформування громадськості, надання публічних послуг, а також обговорення та узгодження управлінських рішень, що потребують участі населення. Внутрішня комунікація забезпечує функціонування управлінської системи, підтримує процес прийняття рішень та реалізується через ієрархічні зв'язки між рівнями управління. Важливу роль у цьому процесі відіграють інститути посередництва, зокрема політичні партії, які забезпечують зв'язок між владою та суспільством, а також засоби масової інформації, що виступають ключовими каналами поширення інформації [53].

За статусом комунікації поділяються на формальні та неформальні. Формальні комунікації відображають офіційні управлінські зв'язки та включають низхідні потоки інформації (накази, інструкції, стратегічні цілі) і висхідні (звіти, пропозиції, зворотний зв'язок). Неформальні комунікації виникають спонтанно, не регламентуються офіційними процедурами та доповнюють формальні канали обміну інформацією [41].

У сфері публічного управління виокремлюють стратегічні, кризові, масові та міжособистісні комунікації, які реалізуються через державну, електронну та PR-комунікацію із застосуванням методів інформування, переконання, діалогу, участі та просвітництва [17].

У межах цієї діяльності важливим є розмежування інформаційної та комунікативної складових, де остання передбачає наявність зворотного зв'язку між владою і суспільством.

У публічному управлінні комунікації виконують низку функцій: інформаційну, координуючу, регулюючу, інтегруючу, мобілізаційну, стабілізуючу та інші [31]. Центральним елементом є інформація як основа управлінських процесів і соціально-економічних взаємодій. Ефективність комунікацій значною мірою залежить від швидкості, точності та зрозумілості передачі інформації, а також від врахування особливостей її сприйняття учасниками процесу.

Комунікація у публічному управлінні розглядається як процес кооперації, що ґрунтується на інформації, цінностях і мотивах учасників.

Водночас її не слід зводити лише до інформаційного обміну, оскільки вона є важливим управлінським інструментом, що забезпечує ефективність прийняття рішень і розвиток зворотного зв'язку. Ключовим у комунікації є не обсяг інформації, а її правильне сприйняття [60].

Використання інформаційно-комунікаційних технологій значно підвищує ефективність управлінських процесів, скорочує часові витрати та покращує якість інформаційного обміну. Важливим завданням комунікації є системне інформування громадськості через електронні розсилки, онлайн-платформи та аналітичні матеріали щодо реалізації управлінських стратегій.

Комунікаційний процес у системі публічного управління представлений на рис. 1.2. Він передбачає обмін інформацією між органами влади, громадянами, інституціями та іншими зацікавленими сторонами з метою забезпечення ефективного прийняття управлінських рішень, координації діяльності, підвищення прозорості та налагодження взаємодії для задоволення суспільних потреб.

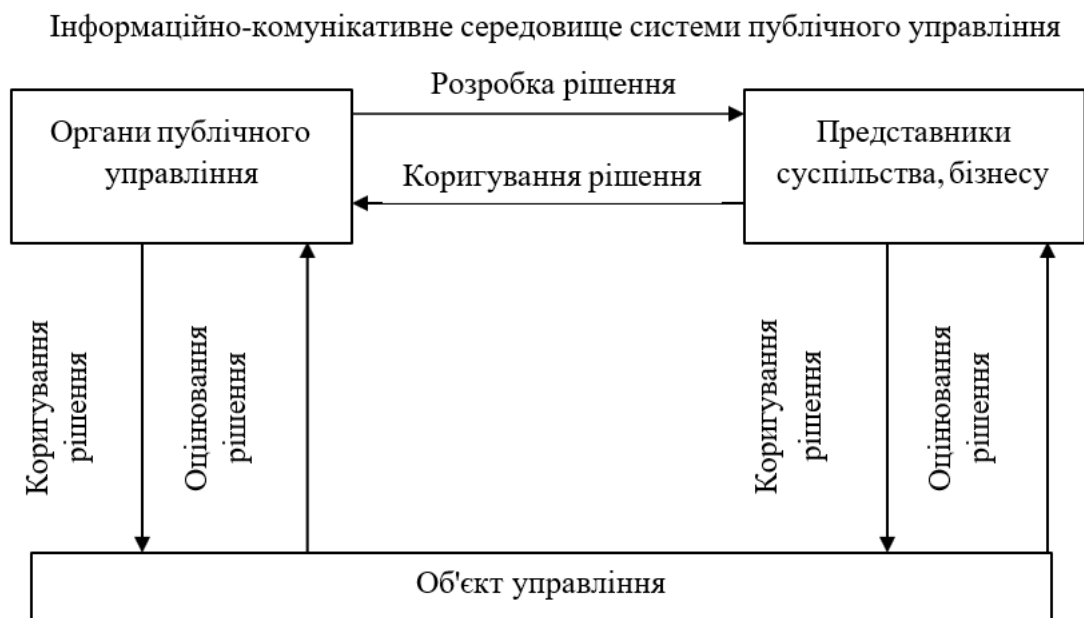


Рис. 1.2. Комунікаційний процес в системі публічного управління [25]

Комунікація є динамічним процесом, що супроводжує соціальну еволюцію та характеризується постійним розширенням, прискоренням і глобалізацією. Він підкреслює зростання кількості учасників комунікації, посилення масовості взаємодій, а також збільшення віддалених ефектів і формування глобальних комунікаційних мереж [64].

Роль комунікацій зростає в умовах інформаційного суспільства, звертаючи увагу на появу нових мережевих структур, здатних самостійно трансформувати інформацію без участі її первинних відправників і отримувачів [68].

Роль комунікації у розвитку суспільства має діалектичний характер: з одного боку, вона є інструментом суспільного розвитку, а з іншого – самі суспільні відносини формують і розвивають комунікаційні процеси. Комунікація виступає основою формування соціальних зв'язків, впливає на виробничі та культурні процеси, а також сприяє накопиченню комунікативного досвіду, який, є базою для побудови систем суспільної взаємодії [66].

Комунікаційна діяльність є комплексною системою, що поєднує змістові, організаційні та особистісні компоненти, а також орієнтована на досягнення конкретних результатів у взаємодії держави і суспільства. У цьому контексті «діяльність» трактується як інтегрована система різних форм поведінки, включаючи комунікацію, що функціонує в межах соціальних відносин і потребує відповідних управлінських навичок [24].

Загалом комунікативна діяльність у системі державного управління розглядається як складова практичної управлінської діяльності у процесі реалізації державної політики, що забезпечує формування та розвиток взаємовідносин між владою і суспільством. Вона також виступає як система, що об'єднує методи, прийоми, технології та інструменти комунікації, спрямовані на досягнення управлінських цілей і результатів взаємодії. Такий підхід дає можливість оцінювати ефективність комунікативного впливу на розвиток громадянського суспільства [18].

У науковій літературі поняття «комунікативна діяльність» трактується широко і охоплює процеси спілкування, невербальної взаємодії, формування розуміння, мотивації та поведінкових моделей. У публічному управлінні вона визначається як процес обміну інформацією для виконання управлінських функцій і реалізується через відповідні комунікаційні підсистеми.

Комунікаційна підсистема державного управління функціонує у взаємозв'язку з іншими підсистемами (організаційною, правовою, економічною тощо) і включає як внутрішні, так і зовнішні комунікаційні процеси. Внутрішні функції забезпечують стабільність і узгодженість взаємодії між елементами системи, тоді як зовнішні – охоплюють трансляційну, номінативну та управлінську складові. Основними завданнями цієї підсистеми є інформаційний обмін, представництво інтересів та легітимізація управлінських рішень, а також забезпечення цілеспрямованого впливу на суспільні процеси [19].

За критеріями змісту, характеру та обсягу впливу функції публічного управління поділяються на універсальні та специфічні. Універсальні функції відображають базові закономірності управлінського процесу та включають планування, організацію, виконання, контроль, керівництво, мотивацію та лідерство. Специфічні функції, у свою чергу, відображають особливості впливу на систему публічного управління і зумовлені різноманітністю її компонентів; до них відносять забезпечення законності, інформаційне забезпечення та цифровізацію управлінських процесів. Впровадження комунікацій у діяльність державних установ спрямоване на реалізацію таких функцій, як інформування, мотивація, контроль і самовираження [27].

Для ефективної організації комунікативної діяльності виділяють три групи чинників: зовнішні, внутрішні та чинники взаємодії. Саме взаємодіючий чинник є інтеграційним і відображає поєднання зовнішнього впливу та індивідуальних можливостей суб'єктів комунікації.

Важливе місце у комунікативній діяльності посідають інформаційно-комунікаційні процеси. Фахівці підкреслюють значення моделей управління,

побудованих на основі інформаційного зворотного зв'язку [30]. Загалом комунікативна діяльність у публічному управлінні є ключовим чинником розвитку демократичного суспільства і проявляється через вплив на формування суспільних оцінок, вирішення конфліктів, організацію взаємодії, цифровізацію комунікацій та зміцнення зв'язків між державою і суспільством.

У сучасних умовах особливого значення набуває формування комунікативних стратегій як інструменту забезпечення ефективної взаємодії в системі публічного управління. Загалом комунікації є багатовимірним процесом, що базується на взаємодії людей, інформаційному обміні та прийнятті управлінських рішень і виступає необхідною умовою ефективного функціонування органів влади.

Таким чином, розвиток публічних комунікацій у системі державного управління є ключовою передумовою підвищення ефективності функціонування органів публічної влади, забезпечення прозорості, відкритості та результативності управлінських рішень. Комунікації виступають багатофункціональним інструментом взаємодії держави і суспільства, що охоплює інформаційний обмін, координацію дій, формування зворотного зв'язку та узгодження інтересів різних соціальних груп. У сучасних умовах цифрової трансформації їх роль суттєво зростає, оскільки вони забезпечують оперативність управління, підвищують рівень довіри громадян та сприяють демократизації суспільних процесів. Водночас ефективність публічних комунікацій значною мірою залежить від якості комунікативних стратегій, рівня використання інформаційно-комунікаційних технологій та здатності органів влади адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, що у сукупності визначає перспективи подальшого розвитку системи державного управління.

1.2. Формування комунікативних стратегій у державному управлінні

Комунікацію доцільно розглядати як процес інформаційної взаємодії, що забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень у сфері управління персоналом та сприяє зменшенню невизначеності під час реалізації управлінських функцій. Водночас результативність такої взаємодії у системі публічного управління значною мірою залежить від наявності дієвої комунікативної стратегії, яка визначає напрями досягнення поставлених цілей та формує механізми взаємодії між суб'єктами управління.

Зростання ролі комунікації у сучасному суспільстві обумовлене розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, що актуалізує необхідність удосконалення комунікативних стратегій у діяльності органів публічного управління.

Еволюція поняття «стратегія» охоплює три основні етапи: військовий, міждисциплінарний та інформаційно-комунікаційний. На сучасному етапі стратегія розглядається як інструмент розвитку конкурентних переваг, адаптації до змін середовища та досягнення визначених цілей у різних сферах, зокрема у публічному управлінні. У межах структурного підходу стратегія визначається як система взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на реалізацію стратегічних орієнтирів.

З другої половини ХХ століття стратегічне планування стало невід'ємним елементом управлінських процесів, а його ефективність дедалі більше залежить від якісної комунікації та механізмів зворотного зв'язку між владою і суспільством. Стратегія потребує постійного коригування через неможливість передбачення всіх альтернатив у мінливому середовищі. Це підкреслює важливість комунікативної взаємодії у процесі формування та реалізації управлінських рішень.

Теоретичне осмислення комунікативних стратегій також ґрунтується на філософських підходах, зокрема на теорії комунікативної дії Ю. Хабермаса [63], яка акцентує увагу на значенні комунікації як основи суспільної

взаємодії. Отже, аналіз наукових підходів до трактування дефініції «стратегія» дозволяє виокремити декілька основних напрямів її розуміння. Найчастіше стратегія визначається як сукупність дій та напрямів діяльності, необхідних для досягнення визначеної мети шляхом координації та ефективного використання ресурсів (35,7 %). Також її розглядають як комплексний план реалізації цілей із визначенням ресурсного забезпечення та послідовності дій (28,5 %), систему управлінських рішень (14,3 %), форму організації взаємодії між суб'єктами (14,3 %) або спосіб адаптації до внутрішніх і зовнішніх чинників середовища (7,2 %).

Стратегія являє собою послідовне та змістовне планування досягнення мети з урахуванням наявних ресурсів, правил і засобів реалізації [11]. Водночас будь-яка стратегія передбачає координацію дій учасників, визначення цілей, прогнозування можливих сценаріїв розвитку та формування системи рішень для їх досягнення. У сфері комунікацій важливим є підхід Бетекке ван Рулер, яка виокремила чотири базові комунікаційні стратегії: інформаційну, переконання, діалогу та згоди. Особливість цієї моделі полягає у використанні односторонньої або двосторонньої комунікації, спрямованої на інформування або вплив на знання, установки та поведінку цільової аудиторії.

Аналіз особливостей стратегій інноваційних комунікацій засвідчує широкий підхід до розуміння інновацій, які охоплюють нові ідеї, концепції, моделі, програми, ініціативи та інші інструменти розвитку. Поняття стратегії пов'язане з функціями держави та розглядається як процес планування, визначення напрямів діяльності й реалізації дій для досягнення поставлених цілей. Комунікативну стратегію автор трактує як систему цілей, правил, ресурсів і послідовних комунікативних дій, яких дотримуються учасники взаємодії [20; 21].

Водночас у науковому середовищі відсутнє єдине трактування дефініції «комунікативна стратегія», що зумовлює різноманітність підходів до її розуміння. Комунікативна стратегія це одна з ключових управлінських

компетенцій, що забезпечує конкурентоспроможність організації завдяки ефективному використанню комунікаційних технологій. Характеристика видів стратегій представлена табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика видів стратегій [28; 13]

Види стратегій	Характеристика пріоритетних напрямків розвитку
стратегія інноваційних комунікацій	стратегія знань – спрямована на підвищення рівня знань <u>стейкхолдерів</u> (людей, зацікавлених в діяльності організації), що дозволяє використовувати нові можливості за рахунок великої бази знань організації або мережі взаємодії, а також позитивно впливає на адаптацію / дифузю інновацій, може призводити до створення цінності, підтримці конкурентного переваги в довгостроковій перспективі;
	стратегія позиціонування – спрямована на посилення репутації організації, що може привести до створення цінності, підтримці конкурентної переваги в довгостроковій перспективі;
	стратегія управління – спрямована на управління стратегічними активами компанії, пов'язаними з інноваційними комунікаціями, що може привести до створення цінності, підтримці конкурентної переваги в довгостроковій перспективі
підприємницька стратегія	зворотній зв'язок, командна робота та розвиток відносин з клієнтами мають важливе значення
стратегія динамічного зростання	зворотній зв'язок, горизонтальна комунікації, взаємодія з клієнтами
стратегія обмеженого зростання	управлінська комунікації, формалізація комунікаційних процесів,
стратегія операційної ефективності	формалізація процесів комунікації, інформування персоналу про цілі та зворотній зв'язок
фокусування на споживачах	<u>міжсекторальна</u> комунікація, комунікація зі споживачами, комунікаційне середовище
фокусування на продукті	<u>міжфункціональні</u> комунікації, системи збору пропозицій
антикризова стратегія	зовнішня комунікація з управління кризовими ситуаціями, поінформованість персоналу та комунікаційний клімат
стратегія інформування	використовується при формуванні прес-релізів
стратегія переконання	основна для реклами і пропаганди
стратегія діалогу	взаємодія з пріоритетними зацікавленими особами
стратегія формування згоди	взаємодія з навколишнім середовищем і з співробітниками в <u>разі наявності</u> конфлікту інтересів

Види стратегій класифікуються залежно від цілей, рівня управління та сфери застосування. Зокрема, виокремлюють загальні (корпоративні), функціональні та операційні стратегії. Корпоративна стратегія визначає

довгострокові напрями розвитку організації, функціональна – охоплює окремі сфери діяльності (кадрову, фінансову, комунікаційну тощо), а операційна спрямована на реалізацію конкретних завдань у повсякденній діяльності. Також стратегії можуть бути наступальними, оборонними, інноваційними або адаптивними залежно від умов зовнішнього середовища та поставлених цілей. Ефективний вибір стратегії сприяє досягненню запланованих результатів і підвищенню результативності управління.

У загальному розумінні комунікативна стратегія є сукупністю взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення визначеної місії через ефективну взаємодію між органами державної влади та цільовими аудиторіями як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Її застосування сприяє створенню нової цінності у сфері державних послуг, розвитку людських ресурсів та вдосконаленню інституційних процесів шляхом ефективного обміну інформацією, знаннями та інтелектуальними ресурсами [29].

Концепція комунікативної стратегії знайшла відображення у працях багатьох науковців. Зокрема, Бьотеке ван Руур розглядає її як окремий напрям комунікативного менеджменту, який забезпечує результативність управлінських процесів через ефективне використання інформації та підвищення організаційної ефективності.

Аналіз підходів до визначення поняття «комунікативна стратегія» засвідчив різноманітність її трактувань. Найчастіше її визначають як довгостроковий план дій або послідовність комунікативних заходів. Інші підходи мають більш вузьке застосування та орієнтовані на окремі сфери діяльності без чіткого акценту на стратегічних цілях.

Розглядаючи комунікативну стратегію як довгостроковий план, дослідники значну увагу приділяють принципам комунікації, які поділяються на універсальні та специфічні. До універсальних принципів відносять тактовність, чесність, послідовність, ясність, позитивність, індивідуальний підхід, активність та лаконічність. Специфічні принципи орієнтовані на окремі комунікативні ситуації, зокрема переконання або повідомлення негативної інформації [22].

Переконуюча комунікація передбачає послідовне привернення уваги, формування інтересу, стимулювання бажання та спонукання до певної дії. Натомість у ситуації передачі негативної інформації («погана новина») важливими є нейтральний вступ, аргументоване пояснення, повідомлення рішення та збереження позитивного тону [22].

Отже, комунікативна стратегія органів публічного управління розглядається як довгостроковий план, сформований на принципах публічного управління та інструментах стратегічного менеджменту, що сприяє досягненню цілей сталого розвитку держави й регіонів. Типологія комунікативних стратегій базується на різних класифікаційних підходах, де основні стратегії спрямовані на вплив на цінності, установки та поведінку аудиторії, а допоміжні забезпечують ефективну організацію комунікаційного процесу та взаємодії між його учасниками [43].

Таблиця 1.2

Класифікація комунікативної стратегії [19]

Класифікаційна спрямованість	Види комунікативної стратегії
масштаб комунікативної стратегії	орієнтовані на одного індивіда, на групу, на маси
рівень	загальні і приватні
з функціональної точки зору	основні (семантичні, когнітивні) і допоміжні стратегії
стратегія організації	підприємницькі, динамічного зростання, обмеженого зростання, операційної ефективності, сфокусовані на споживачах, сфокусовані на продукті, антикризові
характер руху інформації	інформування, згода, переконання, діалог
комунікативна спрямованість	на інформування і переконання цільових аудиторій, взаємодія із зацікавленими особами, розвиток організаційних комунікацій
тип комунікації	пасивні, активні, інтерактивні
емоційна спрямованість	позитивні, нейтральні, негативні
характер комунікативних відносин	маніпулятивні, презентаційні, конвенційні (діалогічні)
характер управлінських зв'язків	суб'єкт-об'єктні, суб'єкт-суб'єктні
інструментальна спрямованість	знань, позиціонування, управління
цільові установки, або світоглядні цінності	співробітництво (кооперації) та конфронтації

В залежності від цільових установок комунікативні стратегії співробітництва (кооперації) і конфронтації використовуються при взаємодії як у внутрішньому середовищі, так із зовнішнім середовищем. Стратегія співробітництва у внутрішньому середовищі організації спрямована на досягнення повної і достовірної інформованості співробітника про суть того, що відбувається в організації, що є підставою до високого рівня взаємної довіри. Вертикальні комунікативні потоки (знизу – вгору), будуть більш об'єктивними і достовірними. Вертикальні комунікації (зверху – вниз) носять не розпорядчий, наказовий, характер. Навпаки, вони сприяють тому, щоб співробітник став учасником спільної діяльності в організації. Так, стратегія співпраці використовує тактику переконання. На відміну від стратегії співробітництва, в основі комунікативних стратегій конфронтації лежить авторитарна модель, бажання ініціатора спілкування домінувати, підпорядковувати собі співробітників, створювати чітку ієрархію в організації. Дослідження довели, що найбільш поширеною у практиці публічного управління та інших сферах суспільної діяльності застосовується саме конвенціональна комунікативна стратегія (рис. 1.3), метою якої є забезпечення комунікацією між учасниками комунікативної діяльності на всіх рівнях публічного управління.

Конвенціональна комунікативна стратегія забезпечує взаємодію між різними сегментами комунікаційного середовища через систему спільних домовленостей, норм і узгоджених підходів. Її основою є деліберативний процес – відкритий діалог у сфері публічної політики, спрямований на формування спільного бачення та досягнення консенсусу щодо суспільно важливих питань. Традиційні комунікативні стратегії орієнтовані на встановлення взаєморозуміння між учасниками комунікації, узгодження інтересів та формування спільних цінностей у суспільстві або окремих його групах.



Рис. 1.3. Характеристика видів комунікативної стратегії [20; 21]

Для ефективного вибору комунікативної стратегії важливо враховувати наявні підходи, їх особливості та можливості застосування відповідно до конкретних управлінських ситуацій і поставлених цілей.

Комунікативна стратегія є важливим інструментом публічного управління, оскільки забезпечує ефективну взаємодію між органами влади та громадськістю, сприяє врахуванню суспільних потреб, підвищенню довіри до влади та покращенню якості управлінських рішень. Вона також впливає на формування громадянської відповідальності та результативність реалізації державної політики.

На основі аналізу теорій комунікації та інформаційного суспільства комунікативну стратегію доцільно розглядати як довгостроковий план, спрямований на досягнення управлінських цілей через використання комунікаційних технологій, інформаційних ресурсів, медіа, текстових і мовленнєвих практик. При цьому різні підходи до формування комунікативної стратегії мають не конкурувати між собою, а доповнювати один одного, забезпечуючи комплексний підхід до організації комунікації. Вибір стратегії залежить від загальної мети, тоді як тактичні інструменти

визначаються конкретними комунікативними намірами.

Отже, ефективна комунікативна стратегія характеризується системністю, послідовністю та орієнтацією на досягнення визначених результатів. Вона може виступати складовою реалізації стратегій адміністративного розвитку та передбачає залучення всіх зацікавлених сторін. Важливою умовою її ефективності є поєднання внутрішньої та зовнішньої комунікації, включаючи взаємодію із засобами масової інформації, громадськістю та іншими цільовими групами.

Комунікаційний процес у системі публічного управління є одним із ключових елементів забезпечення ефективного функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Він охоплює сукупність механізмів, методів та інструментів передачі, обміну й сприйняття інформації між суб'єктами публічного управління, громадянами, громадськими організаціями, бізнесом та іншими учасниками суспільних відносин. Комунікація у сфері публічного управління спрямована не лише на інформування населення про рішення, дії чи політику органів влади, але й на забезпечення зворотного зв'язку, врахування громадської думки та залучення громадян до процесів управління. Саме через ефективну комунікацію формується відкритість влади, підвищується рівень довіри суспільства до державних інституцій та забезпечується прозорість управлінських процесів.

Комунікаційний процес включає декілька взаємопов'язаних елементів: джерело інформації, повідомлення, канали передачі, отримувача інформації та механізми зворотного зв'язку. Джерелом інформації можуть виступати органи державної влади, посадові особи або інші суб'єкти управління, які формують певне повідомлення. Передача інформації здійснюється через різноманітні канали, серед яких офіційні вебсайти, соціальні мережі, електронні платформи, засоби масової інформації, громадські слухання та інші інструменти комунікації. Отримувачами виступають громадяни, громадські організації, представники бізнесу або інші органи влади. Важливим компонентом є зворотний зв'язок, який дозволяє оцінити

ефективність комунікації, виявити проблеми та коригувати подальші управлінські рішення.

У сучасних умовах цифрової трансформації особливого значення набувають електронні комунікації, які забезпечують оперативність взаємодії між владою та суспільством. Використання цифрових технологій, електронного урядування та платформ онлайн-комунікації сприяє підвищенню доступності інформації, швидкості прийняття рішень та рівня участі громадян у публічному управлінні. Водночас ефективність комунікаційного процесу залежить від якості інформації, її достовірності, зрозумілості та своєчасності. Неefективна комунікація може призводити до виникнення інформаційних бар'єрів, зниження довіри до влади та ускладнення реалізації державної політики.

Таким чином, комунікаційний процес у системі публічного управління є необхідною умовою ефективного функціонування органів влади, забезпечення прозорості управлінської діяльності та розвитку партнерської взаємодії між державою і суспільством. Його вдосконалення сприяє підвищенню результативності управлінських рішень, зміцненню довіри громадян до влади та формуванню сучасної моделі відкритого й демократичного врядування.

1.3. Особливості застосування форм і методів комунікативної взаємодії у діяльності органів публічного управління

Публічне управління у сучасних умовах потребує ефективної взаємодії між органами влади, громадськістю та іншими суспільними інституціями. Розвиток інформаційного суспільства, процеси децентралізації та цифровізації сприяють перегляду підходів до управління, посилюючи роль відкритості, прозорості та залучення громадян до прийняття рішень. Комунікаційні процеси стають важливим інструментом забезпечення співпраці між владою і суспільством, підтримують формування довіри та

підвищують ефективність управлінських рішень. Особливого значення набуває модернізація інформаційно-комунікаційних систем, які забезпечують обмін інформацією та якість надання публічних послуг.

Водночас розвиток цифрової економіки актуалізує потребу у вдосконаленні комунікативних систем забезпечення публічних послуг через використання сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем і баз даних. Ефективне функціонування органів публічного управління залежить від комплексного розвитку інформаційного, технічного, правового, організаційного та комунікаційного забезпечення.

У сучасному інформаційному середовищі громадські зв'язки та PR виступають важливими механізмами комунікаційного впливу, формують громадську думку, сприяють активізації громадянського суспільства та забезпечують ефективний діалог між владними структурами, бізнесом і громадянськістю. Саме розвиток комунікаційних стратегій є необхідною умовою підвищення результативності публічного управління та підтримки демократичних процесів.

Ефективна взаємодія між владою та громадянськістю потребує не лише розвитку комунікаційних каналів, а й підтримки відкритого діалогу, що сприяє зміцненню довіри, демократичних процесів і підвищенню якості управлінських рішень. Удосконалення комунікаційних практик має відбуватися з урахуванням суспільних змін, розвитку технологій та потреб громадян.

Теоретичний аналіз підтверджує, що основою комунікативних стратегій є діалогічна взаємодія. Аналіз комунікативної ситуації включає визначення учасників спілкування, мети, умов ефективності та мовних засобів реалізації [1]. Комунікативна стратегія розглядається як узгоджена модель поведінки, що поєднує вербальні й невербальні засоби для досягнення конкретної мети.

Ключовими характеристиками комунікативних стратегій є структурованість і прогнозованість. Вони передбачають аналіз ситуації, вибір

моделі поведінки, організацію процесу взаємодії та досягнення поставленої мети [17; 18]. При цьому стратегія визначає загальний напрям комунікації, тоді як тактика охоплює практичні прийоми реалізації комунікативних намірів [6]. У системі публічного управління комунікативна стратегія виступає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності органів влади, забезпечення відкритості та налагодження взаємодії з громадськістю. Її формування потребує залучення зацікавлених сторін та врахування як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій, включаючи взаємодію із засобами масової інформації, цільовими групами та іншими громадами.

Результативна комунікація між владою і суспільством сприяє реалізації принципів прозорості, участі громадян у прийнятті рішень та розвитку партнерських відносин. Моніторинг суспільних настроїв, використання каналів зворотного зв'язку та громадський контроль дозволяють коригувати управлінські рішення відповідно до потреб населення. У цьому контексті концептуальна модель взаємодії «державна влада – громадянське суспільство» передбачає коротко-, середньо- та довгострокові ефекти комунікації, що забезпечують баланс інтересів і підтримку демократичних цінностей.

Модель комунікативної взаємодії на рівні «державна влада – громадянське суспільство» (рис. 1.4.) являє собою систему взаємного обміну інформацією, впливами та зворотним зв'язком між органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства, що спрямована на узгодження інтересів, підвищення прозорості управлінських рішень і забезпечення участі громадян у виробленні та реалізації державної політики. У межах цієї моделі держава виступає не лише як суб'єкт управління, а й як партнер, який створює умови для відкритого діалогу через консультації з громадськістю, електронні петиції, громадські слухання, соціальні мережі та інші канали комунікації. Громадянське суспільство, у свою чергу, забезпечує

артикуляцію суспільних потреб, контроль за діями влади та формування суспільної думки.

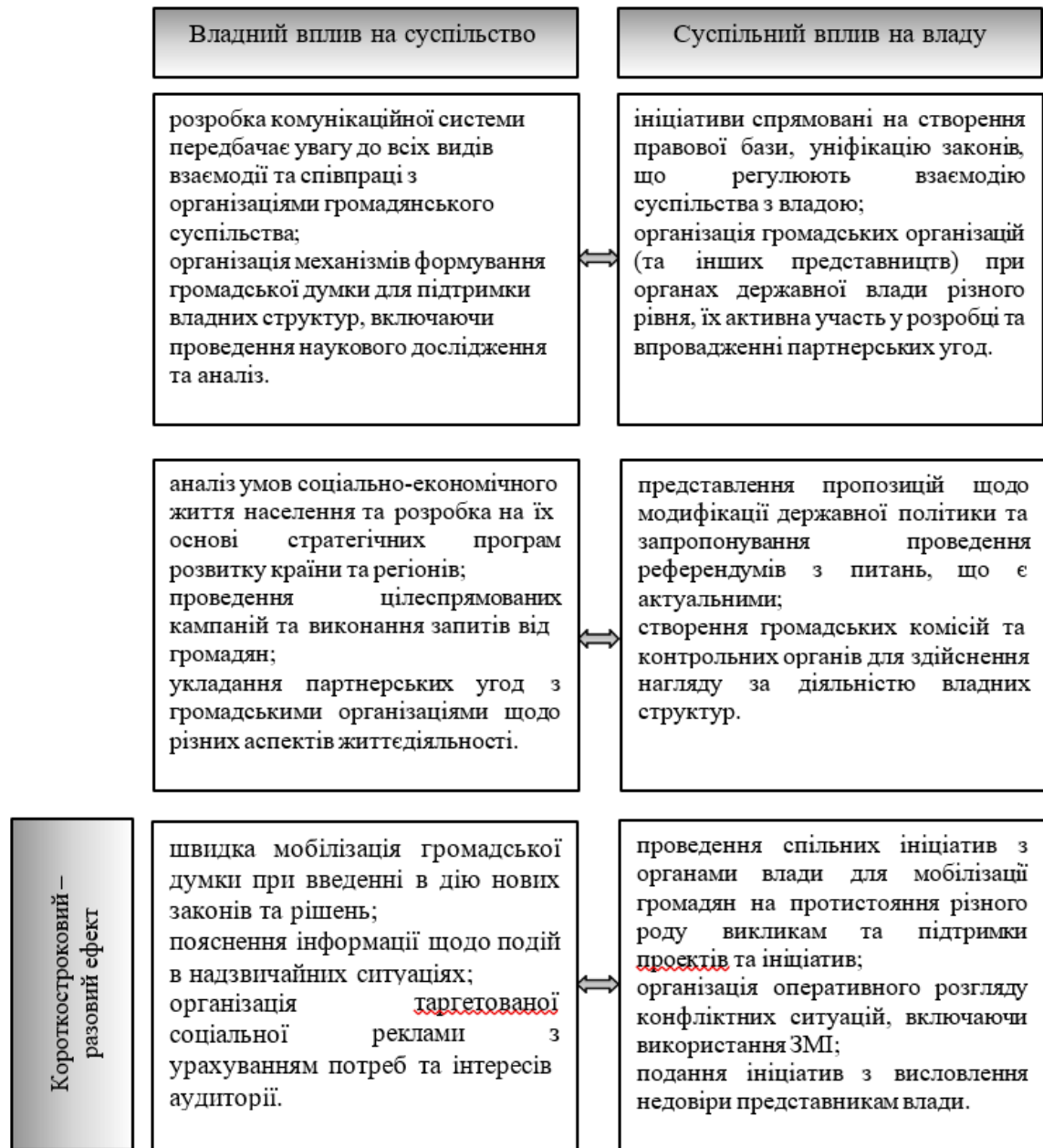


Рис. 1.4. Модель комунікативної взаємодії на рівні «державна влада – громадянське суспільство»

Ефективність такої взаємодії визначається рівнем довіри, відкритістю інформаційних потоків, оперативністю реагування на запити громадян та інституційною спроможністю сторін до конструктивного діалогу, що в

підсумку сприяє демократизації управління та підвищенню його результативності.

У межах довгострокового впливу інститути громадянського суспільства забезпечують обмін інформацією та підтримують взаємодію з державними органами, сприяючи розвитку конструктивного діалогу. Важливу роль відіграють законодавчі рішення та впровадження регуляторних механізмів, що формують стратегічні засади співпраці між владою і громадянськістю. Середньостроковий вплив реалізується через проведення референдумів, врахування громадської думки та ухвалення відповідних управлінських рішень. Короткостроковий рівень охоплює створення необхідних структур, фінансове забезпечення та контроль результативності заходів.

Суттєвим інструментом комунікативної взаємодії є соціальна реклама, яка сприяє інформуванню населення, формуванню позитивного сприйняття діяльності влади та підвищенню рівня суспільної довіри. Водночас відкритість у висвітленні намірів органів влади підсилює їх відповідальність перед громадянами.

Особливого значення набуває моніторинг суспільних настроїв через соціологічні дослідження, що дозволяє оцінити рівень поінформованості населення та ступінь задоволеності діяльністю органів влади. Основні інструменти підвищення ефективності комунікативної взаємодії доцільно групувати за чотирма напрямками: інформаційним, аналітичним, комунікативним та організаційним.

У сучасному інформаційному просторі провідну роль у формуванні громадської думки відіграють медіа, які здійснюють відбір, інтерпретацію та поширення інформації, впливаючи на сприйняття населенням діяльності органів влади та їх здатності реагувати на суспільні виклики.

Інструменти створення та удосконалення системи комунікативної взаємодії в публічному управлінні (рис. 1.5) охоплюють сукупність організаційних, цифрових та інституційних механізмів, спрямованих на

забезпечення ефективного діалогу між владою та громадськістю.

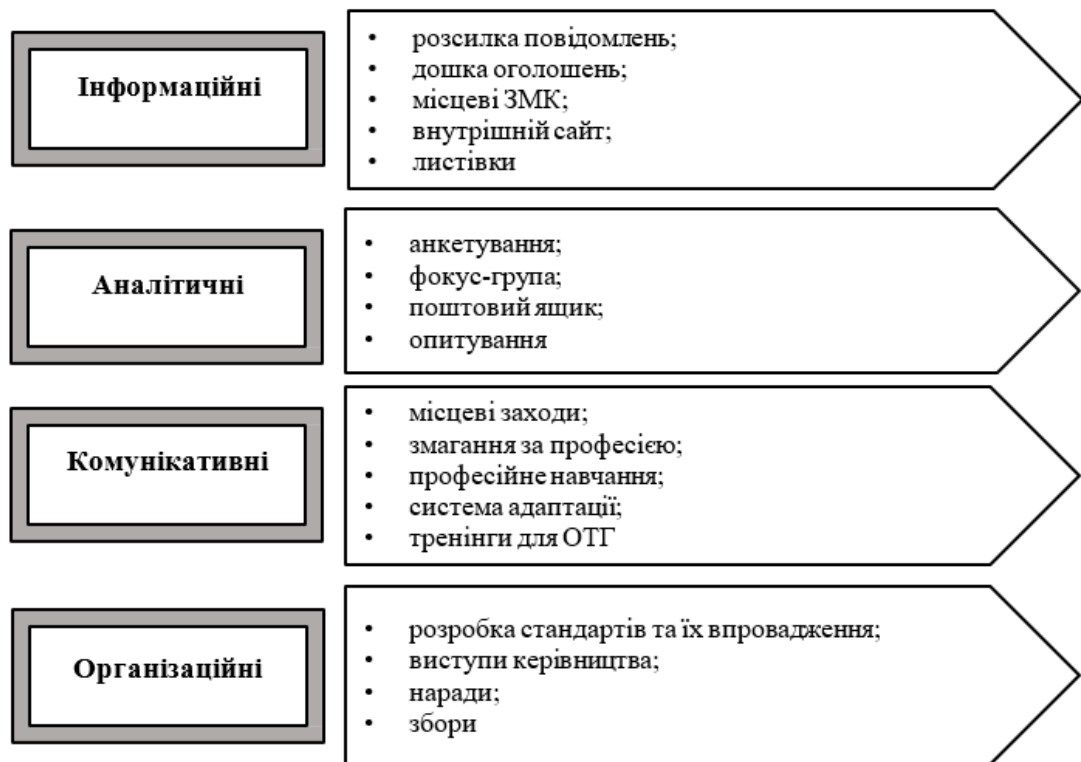


Рис. 1.5. Інструменти створення та удосконалення системи комунікативної взаємодії

До них належать електронне урядування та цифрові платформи взаємодії (портали відкритих даних, електронні петиції, онлайн-консультації), засоби масової комунікації та соціальні мережі для оперативного інформування населення, а також традиційні форми участі громадян: громадські слухання, консультації з громадськістю, круглі столи.

Важливу роль відіграють механізми зворотного зв'язку, моніторингу громадської думки та оцінювання якості управлінських рішень. Удосконалення цієї системи передбачає підвищення прозорості, цифровізацію процесів, розвиток інклюзивних форматів участі та посилення довіри між державою і суспільством.

Однією з проблем сучасної комунікації між владою та суспільством є

недостатня взаємодія між медіа й органами влади: медіа часто акцентують увагу на критиці, тоді як державні структури не завжди забезпечують своєчасне та достовірне інформування. Це підвищує ризики поширення неперевіраних відомостей та знижує рівень суспільної довіри. Тому важливо, щоб влада, органи місцевого самоврядування та медіа відповідально визначали пріоритетність інформації та її суспільну значущість.

Особливе значення комунікативна взаємодія має в умовах кризових ситуацій, оскільки дозволяє прогнозувати конфлікти, мінімізувати їх наслідки та забезпечувати оперативне реагування. Сучасні канали комунікації є основними засобами швидкого інформування населення та реалізації стратегій розвитку громад.

Комунікативні інструменти місцевого самоврядування охоплюють інформаційні кампанії, соціальні мережі, візуальні матеріали, громадські заходи та інші способи взаємодії з населенням. Їх ефективне використання сприяє розвитку довіри, взаєморозуміння та громадської участі.

Разом із цим, результативність комунікаційного процесу можуть обмежувати бюрократичні процедури, недостатня відкритість інформації, нерозуміння потреб аудиторії, культурні відмінності, низька підтримка комунікаційних ініціатив з боку керівництва, а також поширення дезінформації та маніпулятивного впливу. Подолання цих перешкод (рис.1.6) є необхідною умовою формування ефективної системи комунікативної взаємодії між владою та громадськістю.

Для організації ефективної комунікації необхідно враховувати основні причини недостатнього рівня взаємодії, серед яких: недостатнє усвідомлення керівництвом важливості інформування громадськості, упереджене сприйняття інформації, низька зацікавленість учасників комунікації, ігнорування фактів, вибіркоче сприйняття, інформаційне перевантаження та комунікаційна тривожність [24]. Ці фактори можуть знижувати якість обміну інформацією та ускладнювати взаєморозуміння.

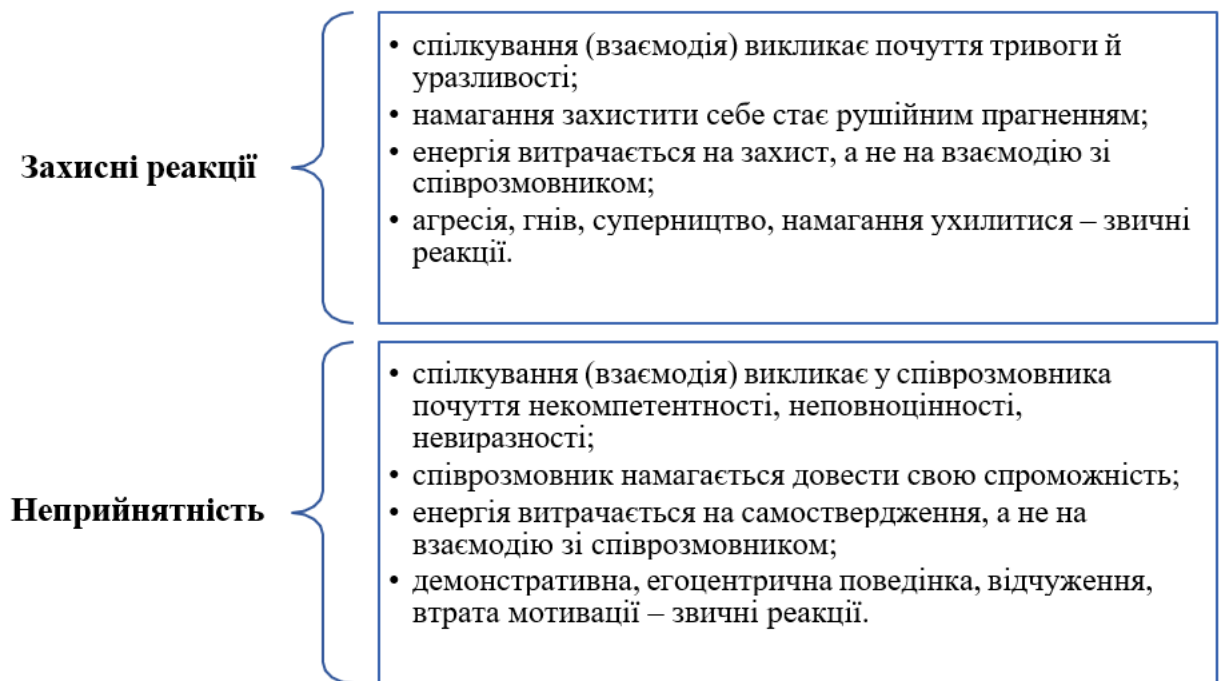


Рис. 1.6. Основні перешкоди на шляху ефективності комунікативної взаємодії

Формування ефективної комунікативної взаємодії ґрунтується на принципах комунікативної раціональності, що передбачає розвиток критичного мислення, адаптивності, міжкультурної компетентності, здатності до співпраці, дотримання етичних норм та використання сучасних технологій. Такі складові сприяють побудові відкритого діалогу та підвищенню результативності комунікації.

Спілкування є одним із ключових інструментів взаємодії між органами публічного управління та громадськістю. Комунікативна взаємодія виступає важливим механізмом забезпечення прав і свобод громадян [42]. Ефективна комунікація передбачає адекватне реагування на критику, доступність інформації, активне використання соціальних мереж, сучасних форматів подачі інформації та відкриту співпрацю із засобами масової інформації.

Сучасний розвиток електронного урядування базується на впровадженні ІТ-технологій для покращення якості публічних послуг, однак

його реалізація супроводжується організаційними, технічними та соціально-психологічними труднощами. До них належать обмежені ресурси, складність інтеграції інформаційних систем, питання кібербезпеки та психологічний опір змінам.

Особливу роль відіграють психологічні бар'єри, пов'язані з впровадженням інновацій: недостатня компетентність, звичка до традиційних підходів, страх зростання навантаження, зміни професійних функцій, соціального дискомфорту та ризиків. Подолання цих бар'єрів є важливою умовою успішної цифровізації та розвитку ефективної комунікації у системі публічного управління.

Психологічні бар'єри є об'єктивним чинником опору інноваціям, особливо серед працівників, які безпосередньо працюють із новими технологіями. Їх виникнення пов'язане зі страхом змін, порушенням звичного середовища, загрозою особистому комфорту та невпевненістю у власних компетенціях. Подолання таких перешкод потребує підготовки персоналу, розвитку мотивації та формування позитивного ставлення до інновацій.

У процесі комунікації можуть виникати різні психологічні бар'єри [9], зокрема: бар'єр уникнення (небажання сприймати інформацію), бар'єр авторитету (надмірна довіра до певних осіб) та бар'єр нерозуміння, що проявляється через фонетичні, семантичні, стилістичні або логічні труднощі. Такі фактори знижують ефективність інформаційного обміну та ускладнюють взаємодію.

Для побудови результативної комунікативної стратегії важливими умовами є взаємна довіра, рівноправність учасників діалогу, психологічна безпека, відкритість до дискусії, інформаційна підготовка та дотримання етичних принципів [21].

Серед найбільш поширених форм комунікативної взаємодії у публічному управлінні виділяють офіційну кореспонденцію, засідання, публічні виступи, електронні комунікації, інформаційні кампанії, зворотний

зв'язок, консультації із зацікавленими сторонами та соціологічні дослідження. Використання цих інструментів сприяє підвищенню ефективності взаємодії між владою та громадськістю. Отже, комунікативна взаємодія є основою формування конструктивних відносин у системі публічного управління, а її ефективність визначає рівень довіри, співпраці та результативності управлінських процесів.

Особливості застосування форм і методів комунікативної взаємодії в діяльності органів публічного управління полягають у забезпеченні ефективного обміну інформацією між владою, громадськістю, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Комунікативна взаємодія спрямована на підвищення відкритості, прозорості та результативності управлінських рішень, а також формування довіри громадян до діяльності органів влади.

У практиці публічного управління використовуються різні форми комунікації, зокрема офіційна кореспонденція, публічні консультації, засідання, громадські слухання, пресконференції, інформаційні кампанії, соціальні мережі та електронні платформи. Ці форми забезпечують інформування населення, збір пропозицій і зворотного зв'язку, а також залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

Методи комунікативної взаємодії включають переконання, інформування, консультування, діалог, співпрацю та партнерство. Їх застосування залежить від цілей комунікації, особливостей цільової аудиторії та конкретних умов управлінської діяльності. Важливим є використання цифрових технологій, які розширюють доступ до інформації та сприяють оперативній взаємодії між органами влади й громадянами.

Ефективність комунікативної взаємодії визначається своєчасністю передачі інформації, її достовірністю, доступністю та здатністю враховувати потреби різних соціальних груп. Саме тому сучасне публічне управління потребує комплексного використання традиційних і цифрових інструментів комунікації, що сприяє підвищенню якості управління та розвитку демократичних процесів.

Таким чином, застосування форм і методів комунікативної взаємодії в діяльності органів публічного управління є важливою умовою забезпечення відкритості, прозорості та ефективності управлінських процесів. Використання сучасних комунікаційних інструментів, поєднання традиційних і цифрових каналів взаємодії, а також орієнтація на діалог із громадськістю сприяють підвищенню рівня довіри до влади, залученню громадян до прийняття рішень і розвитку партнерських відносин між державою та суспільством. Ефективна комунікативна взаємодія дозволяє своєчасно реагувати на суспільні потреби, покращувати якість публічних послуг та створювати умови для сталого розвитку демократичного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Нормативно-правові та цифрові засади розвитку публічних комунікацій

Громадянське суспільство є важливою складовою функціонування демократичної держави, розвиток якої у сучасних умовах в Україні пов'язаний із посиленням участі громадян у процесах управління. Одним із прикладів зміцнення співпраці між державою та громадськістю стала реформа децентралізації, спрямована на передачу частини повноважень органам місцевого самоврядування. Такий підхід сприяв розширенню можливостей громад впливати на прийняття рішень, активізував участь населення у розвитку територій та посилив самостійність місцевого рівня управління. Водночас реформа створила умови для підвищення ефективності управлінських процесів і зміцнення демократичних інститутів.

Взаємодія органів публічного управління та громадянського суспільства здійснюється з метою залучення громадян до формування й реалізації державної політики. Для забезпечення результативності такого партнерства необхідною умовою є наявність чіткої нормативно-правової бази, яка регламентує механізми співпраці, права та обов'язки сторін.

До основних нормативно-правових актів, які визначають особливості взаємодії органів влади та громадськості, належить Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 2004 року. Документ встановлює правові та організаційні засади реалізації державної регуляторної політики, а стаття 9 передбачає обов'язкове оприлюднення проєктів регуляторних актів для отримання пропозицій і зауважень від громадськості [32]. Такий механізм забезпечує проведення публічних обговорень та інших форм відкритого діалогу.

Важливу роль у взаємодії влади та населення відіграє Закон України «Про звернення громадян» від 1996 року, який регламентує порядок розгляду пропозицій, заяв, клопотань і скарг громадян органами державної влади та місцевого самоврядування [34]. Документ гарантує можливість громадян брати участь у вирішенні суспільно важливих питань через механізми офіційних звернень.

Основою забезпечення прозорості діяльності органів влади є Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 2011 року, що гарантує право кожної особи отримувати інформацію, яка перебуває у володінні суб'єктів владних повноважень. Реалізація цього права сприяє відкритості державного управління та підвищенню рівня суспільної довіри.

Закон України «Про громадські об'єднання» від 2013 року визначає правовий статус громадських об'єднань та особливості їх діяльності у суспільстві. Відповідно до положень закону, громадське об'єднання розглядається як «добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних та інших інтересів».

Закон України «Про політичні партії в Україні» від 2001 року встановлює механізми участі політичних партій у виборчих процесах, зокрема у виборах до органів місцевого самоврядування [35]. У свою чергу, Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 1999 року визначає правові основи соціального партнерства між працівниками, роботодавцями та державою, надаючи профспілкам можливість здійснювати колективний захист інтересів.

Важливе значення має Закон України «Про місцеве самоврядування» від 1997 року, який передбачає підтримку інститутів громадянського суспільства з боку органів місцевого самоврядування, залучення громадських організацій до розробки програм розвитку та врахування їхніх пропозицій під час прийняття рішень [36]. Крім того, Закон України «Про органи

самоорганізації населення» від 2001 року створює умови для участі громадських, молодіжних та дитячих організацій у формуванні державної політики щодо дітей і молоді та у процесах прийняття рішень на місцевому рівні.

До міжнародних документів, які визначають співпрацю між органами місцевого самоврядування та громадськістю, належать додатковий протокол до Європейської хартії місцевого самоврядування, що деталізує право громадян на участь у місцевому управлінні, а також Європейська хартія міст, яка визначає громадську участь одним із ключових принципів розвитку місцевого самоврядування.

Узагальнюючи положення наведених нормативно-правових актів, можна виокремити основні напрями взаємодії між владою та громадськістю: спільне формування і реалізація програм розвитку, делегування окремих повноважень, громадський контроль, забезпечення доступу до інформації, підтримка громадських ініціатив та розвиток інститутів громадянського суспільства.

Окреме значення має Указ Президента України «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки» [37], який визначає стратегічні засади створення умов для розвитку громадянських ініціатив, самоорганізації населення та посилення взаємодії між громадянами, інститутами громадянського суспільства й органами влади. Документ орієнтований на забезпечення участі громадян у процесах прийняття та реалізації управлінських рішень.

Попри наявність значної нормативної бази, взаємодія органів влади та громадськості потребує подальшого вдосконалення. Доцільним напрямом може стати розширення положень Закону України «Про місцеве самоврядування» шляхом закріплення чітких механізмів співпраці, принципів взаємодії та інструментів реалізації спільних проєктів.

Ефективна комунікація між органами публічного управління та громадськістю є важливим чинником розвитку сучасного суспільства.

Використання цифрових технологій значно розширює можливості взаємодії, сприяє підвищенню відкритості влади, залученню громадян до прийняття рішень та покращенню якості публічних послуг. Разом із тим подальший розвиток потребує вдосконалення нормативного забезпечення електронного урядування, підвищення цифрової грамотності населення та зміцнення довіри до державних інституцій. Перспективи розвитку взаємодії влади та громадськості пов'язані із впровадженням інноваційних технологій, які створюють нові можливості для персоналізації комунікацій, прогнозування суспільних потреб і підвищення ефективності управління. Водночас актуальними залишаються питання захисту персональних даних, протидії дезінформації та забезпечення цифрової доступності для різних груп населення. Табл. 1.2. узагальнює нормативно-правові та цифрові засади розвитку публічних комунікацій в Україні. Вона демонструє, що правову основу відкритості та взаємодії між владою і громадянами формують Конституція України та ключові закони щодо доступу до публічної інформації, звернень громадян і місцевого самоврядування. Водночас стратегічні документи та цифрові ініціативи, зокрема концепції цифрової трансформації та інструменти електронної демократії, забезпечують практичну реалізацію сучасних комунікаційних механізмів. У сукупності ці елементи формують комплексну систему публічних комунікацій, орієнтовану на відкритість, прозорість і участь громадян у прийнятті рішень.

Трансформаційні процеси у сфері публічного управління супроводжуються активним використанням інформаційно-комунікаційних технологій, які підвищують ефективність державного управління, сприяють розвитку місцевого самоврядування та інтеграції у цифровий простір. Особливість ІКТ полягає в тому, що громадяни одночасно виступають учасниками управлінських процесів і споживачами публічних послуг. Електронне урядування охоплює взаємодію за моделями: уряд–уряд (G2G), уряд–бізнес (G2B) та уряд–громадяни (G2C).

Таблиця 2.1.

**Нормативно-правові та цифрові засади розвитку
публічних комунікацій**

Інструмент / акт	Зміст	Роль у публічних комунікаціях
Конституція України	Гарантує права на інформацію, свободу слова та участь у державному управлінні	Базова правова основа відкритості влади
Закон України «Про доступ до публічної інформації»	Регулює право громадян на отримання інформації від органів влади	Забезпечує прозорість та підзвітність
Закон України «Про звернення громадян»	Визначає порядок подання та розгляду звернень громадян	Механізм зворотного зв'язку між владою і суспільством
Закон України «Про місцеве самоврядування»	Регламентує участь громадськості у місцевому управлінні	Розвиток локальних комунікацій і участі громадян
Концепція цифрової економіки та суспільства України 2018–2020	Визначає стратегічні напрями цифровізації держави	Формування цифрових каналів взаємодії
Концепція розвитку цифрових компетентностей 2021	Спрямована на підвищення цифрових навичок населення і держслужбовців	Підсилення ефективності електронних комунікацій
Електронна демократія (е-звернення, е-петиції, «Дія»)	Цифрові інструменти участі громадян у прийнятті рішень	Оперативна взаємодія та залучення громадян

Впровадження ІКТ сприяє розвитку інформаційного суспільства, підвищує рівень відкритості влади та розширює можливості громадянської участі. Органи публічного управління активно використовують сучасні комунікаційні інструменти та цифрові технології для взаємодії з громадськістю [62]. Разом із позитивними змінами актуальними залишаються проблеми цифрової нерівності та недостатнього рівня цифрових компетентностей населення [5].

Оцінювання цифрового розвитку здійснюється за показниками доступності електронних послуг, якості зворотного зв'язку, зручності сервісів і реалізації принципу «єдиного вікна». Одним із ключових індикаторів є Індекс мережевої готовності (NRI), структура якого охоплює чотири напрями: технології, люди, управління та вплив. Загалом індекс

включає 60 показників, що використовуються для оцінювання рівня цифрової трансформації (рис. 2.1). Складові індексу відображають рівень розвитку цифрової інфраструктури, цифрових навичок населення, інтеграції технологій у систему управління та їхній вплив на соціально-економічний розвиток. Методологія індексу враховує не лише технологічний потенціал, а й ефективність його використання у суспільстві та економіці [62].



Рис. 2.1. Модель індексу мережевої готовності

За результатами NRI серед країн-лідерів визначено Нідерланди, Швецію та Данію, тоді як США зберегли провідні позиції у сфері технологій, а Китай демонструє високі результати у розвитку штучного інтелекту, електронної комерції та 5G [62]. Україна також поступово покращує показники цифрової готовності: у загальному рейтингу NRI країна піднялася з 53 місця у 2021 році до 43 місця у 2023 році, що свідчить про позитивну динаміку розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Кількість держав, що оцінювалися за Індексом мережевої готовності (NRI), збільшилася зі 121 у 2019 році до 134 у 2023 році. Незважаючи на складні соціально-економічні умови, Україна покращила свої позиції у рейтингу, однак окремі субіндекси свідчать про наявність бар'єрів розвитку цифрових технологій. Зокрема, низькі показники доступу до мережі 3G та вартості телефонного зв'язку вказують на обмежену доступність ІКТ для

частини населення. Водночас високий рівень грамотності дорослого населення (1 місце) свідчить про готовність суспільства до цифрової трансформації.

Позитивна динаміка простежується у сфері державних онлайн-сервісів, відкритих даних та підтримки інноваційних технологій. Субіндекс «Уряд» покращив позиції з 72 місця у 2021 році до 43 у 2023 році, що підтверджує розвиток цифровізації державного управління. Орієнтиром для України залишається досвід Естонії як одного зі світових лідерів електронного урядування. У межах цифрової трансформації України важливим результатом співпраці Міністерства цифрової трансформації та ІТ-сектору стало впровадження застосунку «Дія», який постійно розширює перелік електронних послуг.

Окрім NRI, розвиток цифрового врядування оцінюється за індексами EGDI та EPI. За показниками 2020 року Україна посіла 69 місце за індексом розвитку електронного урядування (EGDI) та 46 місце за індексом електронної участі (EPI), покращивши результати порівняно з попередніми роками [28]. Це свідчить про розширення електронних сервісів та залучення громадян до взаємодії з державою.

Активне впровадження ІКТ сприяло переходу до концепції e-Governance, посиленню цифрової комунікації між владою та громадянами та розвитку механізмів електронних звернень. Відповідно до нормативних актів [13], звернення громадян через гарячі лінії, вебресурси та електронні платформи обробляються Урядовим контактним центром. Зростання кількості звернень у 2020–2021 роках підтверджує підвищення використання цифрових каналів взаємодії та розширення можливостей отримання консультацій і зворотного зв'язку [49].

Аналіз звернень громадян свідчить, що у 2020–2021 роках близько 40% запитів були опрацьовані Урядовим контактним центром без необхідності додаткового розгляду органами влади. Найвищі показники таких звернень зафіксовано у 2018–2019 роках. Розширення цифрових каналів взаємодії,

зокрема чат-ботів, онлайн-консультацій і сервісів відстеження звернень, сприяло підвищенню оперативності реагування та покращенню якості зворотного зв'язку.

Найчастіше громадяни зверталися з питань соціального захисту, житлово-комунального господарства, діяльності органів влади, юстиції та охорони здоров'я. Значна кількість звернень пов'язана із соціально-економічними викликами та потребою в ефективнішій роботі органів державного управління. Основними каналами комунікації залишаються телефонні «гарячі лінії», хоча популярність цифрових сервісів, зокрема застосунку «Дія», постійно зростає завдяки доступності та швидкості отримання відповідей.

Моніторинг використання інструментів електронної демократії показує позитивну динаміку розвитку цифровізації, особливо в органах місцевого самоврядування, де зростає рівень доступу до Інтернету та використання електронних сервісів. Найактивніше застосовуються інструменти «Е-звернення», «Е-петиція», «Е-консультація» та «Бюджет участі».

Подальша цифрова трансформація публічного управління ґрунтується на стратегічних документах щодо розвитку цифрової економіки та цифрових компетентностей [39]. Використання ІКТ сприяє відкритості, прозорості, підзвітності влади та залученню громадян до управлінських процесів. Разом із перевагами цифровізація потребує розвитку інфраструктури, підвищення цифрових навичок населення та забезпечення балансу між відкритістю даних і захистом інформації. Ефективність комунікації органів публічного управління значною мірою залежить від професійної підготовки кадрів і впровадження сучасних електронних сервісів.

Таким чином, нормативно-правові та цифрові засади розвитку публічних комунікацій є важливими складовими модернізації системи публічного управління та забезпечення ефективної взаємодії між владою і громадськістю. Розвиток законодавчого забезпечення, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, електронного урядування та

інструментів електронної демократії сприяють підвищенню відкритості, прозорості й підзвітності органів влади, а також розширюють можливості громадян щодо участі у прийнятті управлінських рішень. Водночас подальша цифрова трансформація потребує удосконалення нормативно-правової бази, розвитку цифрових компетентностей населення, подолання цифрової нерівності та забезпечення балансу між доступністю інформації й захистом персональних даних, що є необхідною умовою підвищення ефективності публічного управління в сучасних умовах.

2.2. Оцінка сучасних підходів до реалізації комунікативних стратегій у сфері державного управління

Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у суспільне життя та діяльність органів публічного управління сприяло переходу до концепції e-Governance, що підвищує якість управління та ефективність взаємодії між державою і громадянами. Розвиток цифрових технологій, зокрема Інтернету, забезпечує появу нових форм комунікації, які відповідають принципам відкритого та якісного врядування [12]. Водночас ефективна взаємодія органів влади з громадськістю потребує чітко сформованої комунікативної стратегії, яка визначає ролі учасників та сприяє залученню громадян до процесу прийняття управлінських рішень. Зарубіжний досвід доводить важливість розвитку таких механізмів комунікації для підвищення ефективності публічного управління.

Міжнародний досвід свідчить, що ефективність цифрових комунікаційних платформ визначається їх доступністю, зрозумілістю та орієнтацією на активне залучення громадян до процесів управління. Кожна країна формує власну модель комунікативної взаємодії відповідно до політичних умов, ресурсів і пріоритетів розвитку. Вивчення практик країн Європи, Північної Америки та Азії демонструє різноманітність підходів до реалізації комунікаційної політики. Одним із успішних прикладів є досвід

Іспанії, де у 2015 році в місті Мадрид було впроваджено цифрову платформу «Консул», спрямовану на посилення участі громадян у процесах місцевого управління [39]. Платформа забезпечила можливість подання пропозицій щодо розвитку міста, спростила механізми партиципаторного бюджетування, розширила участь громадян у законотворчих ініціативах, підтримала онлайн-обговорення та впровадила електронне голосування. Це сприяло підвищенню прозорості, оперативності ухвалення рішень і розвитку громадського контролю за діяльністю органів влади [52].

Активне залучення громадян до процесів управління є важливою умовою розвитку демократичного суспільства, оскільки ефективна взаємодія між владою та громадськістю сприяє підвищенню довіри до державних інституцій і покращенню якості управлінських рішень. Прикладом успішної цифрової комунікації є платформа «Консул» у Мадриді, яка стала інструментом посилення громадської участі, підвищення прозорості влади та розвитку механізмів електронного голосування й онлайн-обговорень. Значний інтерес також становить досвід Канади, де у 2004 році було впроваджено комунікаційну політику, орієнтовану на розширення участі громадян та розвиток державно-приватного партнерства [52]. Аналіз показує, що ефективність комунікативних стратегій залежить від узгодженості нормативно-правового забезпечення, чіткого визначення повноважень органів влади та системного моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища [26]. В Україні нормативною основою розвитку комунікацій виступають Конституція України, закони «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про звернення громадян», «Про місцеве самоврядування в Україні» та інші. Водночас інформаційні технології, відповідно до Закону України «Про Національну програму інформатизації», забезпечують оперативну обробку, пошук і поширення інформації, що створює умови для підвищення ефективності комунікативної взаємодії у сфері публічного управління [26]. Табл. 2.2. демонструє, що комунікаційні стратегії в Україні реалізуються як на національному, так і на

територіальному рівнях, охоплюючи діяльність органів державної влади, міністерств, громадських організацій та територіальних громад. На загальнодержавному рівні пріоритетними напрямками є підвищення прозорості, розвиток стратегічних комунікацій та посилення взаємодії з громадськістю, тоді як на місцевому рівні увага зосереджена на налагодженні ефективного діалогу між органами самоврядування та мешканцями громад. Різноманітність стратегій і тривалість їх реалізації свідчать про зростання значення комунікативної політики як інструменту підвищення відкритості, довіри до влади та залучення громадян до процесів управління.

Комунікаційна стратегія Верховної Ради України стала першою комплексною ініціативою, спрямованою на підвищення відкритості парламенту та зміцнення довіри громадян.

Її ключовими завданнями є забезпечення прозорого інформування суспільства, залучення громадян до процесу ухвалення рішень і об'єктивне висвітлення діяльності парламенту [37]. Основні напрями реалізації стратегії передбачають удосконалення координації комунікацій, підвищення обізнаності громадськості через звіти, зустрічі та публічні заходи, а також розвиток механізмів участі громадян за допомогою електронних ресурсів, петицій, звернень, обговорення законопроектів та інших інструментів зворотного зв'язку [37]. Це сприяє формуванню більш відкритої моделі взаємодії між парламентом і суспільством.

Для ефективної діяльності організації необхідно формувати комунікаційну стратегію з урахуванням потреб і очікувань різних груп зацікавлених сторін. Вона має забезпечувати відкритість, прозорість та постійну взаємодію між учасниками комунікаційного процесу, а також приділяти особливу увагу внутрішнім комунікаціям як ключовому чиннику організаційної ефективності. Важливим є використання сучасних цифрових технологій, що розширюють можливості залучення стейкхолдерів. Водночас проблеми комунікацій характерні не лише для державного рівня, а й для

місцевого самоврядування, де часто бракує ресурсів і системного підходу до впровадження комунікаційної політики.

Таблиця 2.2

Комунікативні стратегії [37]

№ з/п	Назва комунікативної стратегії	Роки
<i>Національний рівень</i>		
1	Комунікаційна стратегія Державного комітету телебачення і радіомовлення України	2022 – 2023
2	Комунікаційна стратегія міністерства освіти і науки України	2023 – 2030
3	Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил України	2017 – 2020
4	Комунікаційна стратегія Верховної Ради України	2017 – 2021
5	Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції	2018 – 2021
6	Комунікаційна стратегія національного агентства з питань запобігання корупції	2021 – 2023
7	Комунікаційна стратегія Державного комітету телебачення і радіомовлення України	2022 – 2023
8	Комунікаційна стратегія ГО «Безбар'єрність»	2021 – 2030
<i>Територіальний рівень</i>		
9	Комунікаційна стратегія Мерефянської ОТГ	2020 – 2022
10	Комунікаційна стратегія Печеніжинської ОТГ	2019 – 2026
11	Комунікаційна стратегія Старосалтівської ОТГ	2019 - 2026
12	Комунікаційна стратегія Софіївської об'єднаної територіальної громади	2019 – 2024
13	Комунікаційна стратегія Маловисківської ОТГ	2019 – 2022
14	Комунікаційна стратегія Баштанської МТГ	2021 – 2026
15	Комунікаційна стратегія Компаніївської селищної об'єднаної територіальної громади Кіровоградської області	2019 – 2024

Відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, стратегічні документи мають забезпечувати узгоджений розвиток регіонів, ефективне використання ресурсів і досягнення цілей сталого розвитку [33]. Також рекомендується враховувати розвиток цифрових

компетентностей при формуванні місцевих програм. Комунікаційна стратегія виконує низку ключових функцій: формує бачення організації, забезпечує аналіз і оптимізацію комунікаційної діяльності, сприяє раціональному використанню ресурсів, впливає на громадську думку та підвищує загальну ефективність роботи організації [49].

Залучення українських та міжнародних експертів із досвідом у сфері реформ державного управління є важливим чинником під час розробки комунікаційних стратегій, однак надмірна залежність від консультантів є недоцільною. Ефективність стратегії значною мірою визначається правильним розподілом ролей, чітким визначенням цільових аудиторій, їхніх потреб та способів сприйняття інформації. Важливо також враховувати політичні, економічні, соціальні та культурні умови, у яких реалізується стратегія, а також формувати зрозумілі ключові повідомлення і добирати відповідні канали комунікації. Обов'язковими елементами є моніторинг, оцінювання результатів та здатність до гнучкого коригування дій відповідно до змін середовища [44]. Під час формування та реалізації комунікаційної політики слід враховувати потреби стейкхолдерів, рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, доступні ресурси та кваліфікацію персоналу. Важливе значення має також впровадження інновацій у сфері комунікацій і підвищення спроможності протидії дезінформації [44].

Проблеми у сфері публічної комунікації пов'язані з недостатньою прозорістю, фрагментарністю інформації та слабкою координацією між рівнями влади, що знижує довіру громадян. Для їх подолання необхідне впровадження єдиних стандартів комунікації, розвиток системного діалогу з суспільством, посилення медіаграмотності населення та вдосконалення внутрішніх комунікацій у державних органах [59]. Додатково слід враховувати етичні, культурні та соціальні чинники, дотримуватися принципів відкритості й недопущення маніпуляцій. Лише комплексний і системний підхід до комунікації дає змогу забезпечити ефективну взаємодію влади з громадськістю та підвищити рівень довіри до державних інституцій.

Отже, сучасні підходи до реалізації комунікативних стратегій у сфері державного управління ґрунтуються на необхідності забезпечення ефективної взаємодії між органами влади та громадськістю, підвищення рівня довіри до державних інституцій, а також формування відкритого та прозорого управлінського середовища. У сучасних умовах комунікація в публічному управлінні розглядається не лише як процес інформування, а як комплексна система двосторонньої взаємодії, що включає діалог, зворотний зв'язок та активне залучення громадян до процесів прийняття рішень. Важливою характеристикою сучасних підходів є їхня орієнтація на стратегічне планування, цифрову трансформацію та використання інноваційних технологій.

Одним із ключових напрямів розвитку комунікативних стратегій є цифровізація, яка суттєво розширює можливості держави у сфері комунікації. Використання електронного урядування, офіційних вебпорталів, соціальних мереж та інших цифрових платформ забезпечує швидке поширення інформації, підвищує її доступність та сприяє оперативному зворотному зв'язку з громадянами. Водночас цифрові технології дозволяють органам влади більш ефективно аналізувати потреби суспільства та реагувати на них у реальному часі. Разом із тим цифровізація породжує нові виклики, зокрема ризики дезінформації, інформаційного перевантаження та нерівного доступу до цифрових ресурсів.

Важливим сучасним підходом є орієнтація на громадянина, яка передбачає врахування потреб, очікувань та особливостей різних соціальних груп. У межах цього підходу активно розвиваються інструменти електронної демократії, такі як онлайн-консультації, громадські обговорення, електронні петиції та інші форми участі громадян у прийнятті управлінських рішень. Це сприяє формуванню партнерської моделі взаємовідносин між державою та суспільством, у якій громадяни виступають не лише об'єктом управління, а й активними учасниками політичного процесу.

Не менш важливим елементом сучасних комунікативних стратегій є

забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів державної влади. Доступ до публічної інформації, впровадження політики відкритих даних та регулярне інформування суспільства про діяльність державних інституцій є ключовими умовами формування довіри громадян. Водночас ефективність цього підходу залежить не лише від наявності інформації, але й від її зрозумілості, доступності та своєчасності.

Сучасні комунікативні стратегії також включають розвиток кризових комунікацій, які набувають особливого значення в умовах надзвичайних ситуацій, воєнних конфліктів або інформаційних загроз. Основними завданнями кризових комунікацій є оперативне інформування населення, запобігання паніці, координація дій між державними структурами та протидія поширенню дезінформації. Ефективність кризових комунікацій безпосередньо впливає на рівень суспільної стабільності та довіри до влади. Важливу роль у сучасних умовах відіграють соціальні мережі та цифрові медіа, які стали основним каналом взаємодії між державою та громадянами. Вони забезпечують швидке поширення інформації, можливість прямого діалогу та формування суспільної думки. Однак використання соціальних мереж потребує чіткої стратегії, оскільки вони також можуть бути джерелом дезінформації та маніпуляцій.

Системний підхід до управління комунікативними стратегіями передбачає планування, визначення цільових аудиторій, формування ключових повідомлень, вибір ефективних каналів комунікації, а також постійний моніторинг і оцінювання результатів. Використання аналітики даних дозволяє органам влади оперативно коригувати свої комунікаційні дії відповідно до реакції суспільства та змін у соціальному середовищі.

Разом із позитивними тенденціями існують і проблеми, що стримують ефективність реалізації комунікативних стратегій. До них належать недостатній рівень координації між органами влади, обмежені ресурси, нерівномірний рівень цифрової готовності, низька медіаграмотність населення, а також ризики поширення дезінформації. Ці фактори

ускладнюють формування цілісної та ефективної системи державних комунікацій.

Перспективи розвитку комунікативних стратегій у сфері державного управління пов'язані з подальшою цифровізацією, впровадженням технологій штучного інтелекту, розвитком електронної демократії, підвищенням рівня інтерактивності комунікацій та посиленням громадянської участі. Важливим також є розвиток медіаграмотності населення, що дозволить ефективніше протидіяти інформаційним загрозам і підвищити якість суспільного діалогу.

Таким чином, сучасні підходи до реалізації комунікативних стратегій у державному управлінні формують нову модель взаємодії між державою та суспільством, яка базується на відкритості, діалозі та цифрових технологіях. Їх ефективне впровадження сприяє підвищенню довіри до органів влади, покращенню якості управлінських рішень та розвитку демократичних процесів у суспільстві.

2.3. Аналіз факторів впливу та проблемних аспектів розвитку комунікативної взаємодії у системі державного управління

На сьогодні ефективність публічного управління та прийняття управлінських рішень значною мірою залежить від якості комунікації. Налагоджена комунікативна взаємодія сприяє інформуванню суспільства, підвищенню рівня довіри до органів влади та забезпечує ефективне реагування в умовах кризових ситуацій. Особливого значення набуває використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, які змінюють способи взаємодії між владою та громадськістю [57]. У сучасних умовах дослідження факторів, що впливають на комунікативну взаємодію органів публічного управління, є важливим через необхідність адаптації до технологічних змін, підвищення вимог до прозорості та вдосконалення механізмів управління кризами. Аналіз таких факторів дозволяє формувати

ефективні стратегії взаємодії та зміцнювати суспільну довіру.

Основними факторами, що впливають на комунікаційну діяльність органів публічного управління, є:

- політичні – політичні пріоритети, рівень конкуренції та цілі влади;
- соціокультурні – культурні, мовні та етнічні особливості суспільства [4];
- економічні – фінансові ресурси та рівень економічної стабільності;
- технологічні – розвиток цифрових технологій, соціальних мереж та онлайн-комунікацій [8];
- інституціональні – організаційна структура управління та законодавчі умови реалізації комунікацій.

Усі зазначені фактори формують складну систему впливу на комунікативну діяльність органів влади. Серед актуальних викликів для України варто виділити інформаційне перенасичення, швидкий розвиток електронних комунікацій і поширення гібридних форм взаємодії [19].

Узагальнюючи фактори, що впливають на комунікативну діяльність органів публічного управління (рис. 2.2.), слід зазначити, що її ефективність визначається сукупністю політичних, економічних, соціокультурних, технологічних та інституційних чинників. Важливу роль відіграють рівень цифровізації, законодавче забезпечення, відкритість і прозорість діяльності органів влади, доступність інформаційно-комунікаційних технологій, фінансові ресурси, участь громадян у прийнятті рішень та рівень суспільної довіри. Взаємодія цих факторів формує умови для розвитку ефективної комунікації між владою та громадськістю, сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню демократичних процесів і забезпеченню відкритості публічного управління.

Сучасне суспільство характеризується активним розвитком інформаційного середовища, формуванням глобальних мереж комунікації та нерівномірним технологічним прогресом, який випереджає інші сфери суспільного розвитку. Це створює нові ризики, зокрема у сфері

інформаційної безпеки [13].



Рис. 2.2. Узагальнення факторів, що впливають на комунікативну діяльність органів публічного управління

Інформаційна революція суттєво впливає на соціокультурний та економічний розвиток, змінюючи форми взаємодії, комунікації та споживання інформації. Поряд із новими можливостями вона створює ризики, пов'язані з цифровою нерівністю, захистом персональних даних та

інформаційною безпекою. Тому дослідження впливу інформаційного середовища на суспільство є важливим напрямом сучасних наукових досліджень.

Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у різні сфери суспільства впливає на соціальні, економічні, політичні та культурні процеси. У зв'язку з цим технологічне забезпечення публічного управління стає одним із ключових чинників суспільного розвитку.

До основних зовнішніх факторів, що впливають на комунікативну взаємодію між владою та громадськістю, належать: законодавче регулювання, цифровізація державних послуг та розвиток електронного урядування, інформаційна підтримка державної політики, технологічне забезпечення, взаємодія зі ЗМІ, а також фінансові ресурси [15]. Законодавча база визначає принципи відкритості влади, цифровізація розширює доступ громадян до послуг [16], а взаємодія зі ЗМІ сприяє підвищенню довіри до державних інституцій. Водночас рівень фінансування визначає можливості реалізації комунікаційних заходів. Важливими умовами ефективної комунікативної взаємодії також є відповідальність у процесі прийняття рішень, прозорість управління персоналом та підзвітність органів влади.

Серед внутрішніх факторів визначальними є відкритість органів влади, задоволеність громадян якістю послуг, використання інформаційно-комунікаційних технологій, наявність комунікаційної стратегії, громадська активність та застосування сучасних каналів комунікації, включаючи соціальні мережі [7]. Зазначені фактори безпосередньо впливають на ефективність комунікації в публічному управлінні, рівень суспільної довіри та залученість громадян до процесів прийняття управлінських рішень.

Використання сучасних комунікаційних інструментів, зокрема соціальних мереж, забезпечує оперативну взаємодію органів влади з громадськістю та сприяє швидкому поширенню інформації. Водночас освітні програми з розвитку цифрових навичок населення підвищують рівень обізнаності громадян та покращують якість комунікації між суспільством і

владою [20].

Одним із ключових внутрішніх чинників ефективної комунікаційної взаємодії є рівень задоволеності населення наданими послугами. Для його оцінювання застосовуються різні підходи. Найбільш ефективним вважається підхід, що базується на порівнянні фактичної якості послуг із потребами та очікуваннями громадян.

Важливими чинниками підвищення рівня комунікативної взаємодії також є:

- залучення громадськості до процесу прийняття рішень через консультації та обговорення;
- підвищення кваліфікації працівників публічного управління у сфері комунікації;
- удосконалення внутрішнього комунікаційного менеджменту в органах влади.

Результати аналізу свідчать, що найбільший вплив серед внутрішніх факторів мають задоволеність населення якістю послуг та відкритість діяльності органів влади. Натомість наявність комунікаційної стратегії поки має менший вплив через її недостатнє впровадження у громадах, хоча потенціал її значущості зростає. Недостатня прозорість, переважання особистих інтересів, низький рівень взаємодії між секторами та обмежений доступ до інформації негативно впливають на довіру до влади та ефективність комунікації. Водночас орієнтація державної політики на потреби громадян, відкритий діалог і співпрацю сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень.

Особливого значення набуває цифровізація публічного управління, яка передбачає використання сучасних технологій, великих даних, інтернету та штучного інтелекту для підвищення прозорості, відкритості та громадянської орієнтованості управлінських процесів [23]. Цифровізація розглядається як інструмент підвищення ефективності публічного управління та розширення взаємодії між державою і суспільством. Вона сприяє розвитку громадської

участі, формуванню більш відкритого управління та посиленню демократичних процесів на місцевому рівні. Важливе значення має регіональна цифровізація, яка забезпечує спрощення доступу до державних послуг, підвищення прозорості управління та покращення взаємодії між владою і громадянами. Крім цього, цифрові трансформації стимулюють розвиток місцевої економіки, створення нових робочих місць та залучення інвестицій, а також підвищують якість життя населення через доступність освітніх, медичних і соціальних сервісів.

Проте впровадження цифрових змін може супроводжуватися опором з боку окремих державних службовців та недостатньою готовністю громадян до використання нових технологій [67]. Тому розвиток цифрових технологій у публічному управлінні потребує оновлення підходів до організації комунікаційних процесів в умовах цифровізації та децентралізації [38].

Аналіз факторів, що впливають на комунікацію між владою та суспільством, дозволяє формувати ефективні механізми взаємодії та зміцнювати суспільну стабільність. Важливими напрямками залишаються розвиток громадського контролю, формування культури відкритості, підтримка діалогу між владою, бізнесом і громадськістю, а також підвищення рівня цифрової грамотності населення. Це сприятиме активнішій участі громадян у процесах управління та прийняття рішень.

Розвиток комунікативної взаємодії у системі державного управління є одним із ключових чинників забезпечення ефективності управлінських процесів, формування довіри громадян до органів влади та підвищення якості надання публічних послуг. У сучасних умовах комунікація між державою та суспільством перестає бути виключно процесом передачі інформації та набуває характеру двосторонньої взаємодії, що передбачає участь громадян у формуванні та реалізації державної політики. Водночас розвиток комунікативної взаємодії супроводжується рядом проблем, які стримують ефективне функціонування системи державного управління та ускладнюють процес формування відкритого діалогу між владою і суспільством.

Однією з найбільш вагомих проблем є недостатній рівень довіри населення до органів державної влади. Довіра виступає основою ефективної комунікації, оскільки саме від рівня суспільної довіри залежить готовність громадян підтримувати державні рішення, брати участь у громадських обговореннях та взаємодіяти з органами влади. Низький рівень довіри може бути пов'язаний із недостатньою прозорістю діяльності державних інституцій, невиконанням задекларованих обіцянок, корупційними проявами, відсутністю належного зворотного зв'язку з громадськістю та низькою ефективністю управлінських рішень. Як наслідок, формується скептичне ставлення населення до державних ініціатив, що негативно впливає на комунікаційні процеси.

Іншою суттєвою проблемою є недостатня відкритість та прозорість діяльності органів державного управління. Незважаючи на впровадження механізмів доступу до публічної інформації, у багатьох випадках громадяни стикаються з труднощами отримання актуальної, достовірної та зрозумілої інформації щодо діяльності органів влади. Відсутність прозорості створює умови для поширення недовіри, інформаційних маніпуляцій та формування негативного іміджу державних інституцій.

Важливою проблемою залишається низький рівень залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень. Формально механізми громадської участі існують у вигляді громадських слухань, електронних петицій, консультацій із громадськістю, однак їх практичне застосування не завжди забезпечує реальний вплив громадян на формування державної політики. Часто участь населення має декларативний характер, що знижує мотивацію до подальшої взаємодії з органами влади.

Серйозною проблемою є недостатній розвиток комунікативної культури в системі державного управління. У багатьох випадках державні службовці недостатньо володіють сучасними навичками стратегічної комунікації, кризового інформування, публічного діалогу та роботи із соціальними мережами. Це ускладнює ефективну взаємодію із суспільством,

особливо в умовах кризових ситуацій, коли швидкість та якість комунікації мають вирішальне значення.

Окремою проблемою виступає недостатня ефективність внутрішніх комунікацій в органах державного управління. Порушення інформаційного обміну між структурними підрозділами, дублювання функцій, низький рівень координації та бюрократичні бар'єри можуть негативно впливати на якість управлінських рішень і швидкість реагування на суспільні виклики. Відсутність ефективної внутрішньої комунікації часто призводить до виникнення управлінських помилок та неузгодженості дій.

Значний вплив на розвиток комунікативної взаємодії має проблема цифрової нерівності. Активне впровадження цифрових технологій та електронного урядування створює нові можливості для комунікації, однак частина населення може мати обмежений доступ до цифрових сервісів через недостатній рівень цифрової грамотності, відсутність технічних ресурсів або нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури. Це створює ризик виключення окремих соціальних груп із процесів комунікації та участі в управлінні.

Ще однією проблемою є поширення інформаційного перенасичення та дезінформації. Сучасний інформаційний простір характеризується великими обсягами інформації, що ускладнює сприйняття громадянами важливих повідомлень від органів влади. Крім того, поширення неправдивої інформації та маніпулятивних повідомлень може негативно впливати на суспільні настрої та рівень довіри до державних інституцій. Особливо актуальною ця проблема є в умовах інформаційних конфліктів та гібридних загроз.

Проблемним аспектом залишається недостатній рівень стратегічного планування комунікаційної діяльності. У багатьох органах державного управління відсутні комплексні комунікаційні стратегії або вони мають формальний характер. Це призводить до несистемності комунікаційних заходів, відсутності чітких цілей, механізмів оцінювання ефективності та довгострокового планування.

Суттєвою проблемою є низький рівень адаптації комунікаційних механізмів до кризових умов. Кризові ситуації, зокрема соціально-політичні конфлікти, надзвичайні події або воєнні виклики, потребують оперативного інформування населення та швидкого реагування з боку органів влади. Недостатня готовність до кризових комунікацій може спричинити поширення паніки, зниження довіри та ускладнення процесів управління.

Одним із стримувальних факторів розвитку комунікативної взаємодії є бюрократизація управлінських процесів. Надмірна формалізація процедур, складність погодження інформаційних повідомлень та тривалість прийняття рішень знижують оперативність комунікації між владою та суспільством. У сучасних умовах швидких інформаційних змін такі процеси можуть зменшувати ефективність державного управління.

Проблемою також виступає недостатнє ресурсне забезпечення комунікаційної діяльності. Обмежене фінансування, дефіцит кваліфікованих кадрів, нестача сучасних технологічних інструментів та програмного забезпечення можуть суттєво обмежувати можливості органів влади щодо реалізації ефективної комунікативної політики.

Не менш важливою є проблема недостатнього розвитку механізмів громадського контролю. Відсутність ефективних інструментів моніторингу діяльності органів влади та оцінювання якості комунікації може призводити до зниження рівня підзвітності державних інституцій перед суспільством. Розвинені механізми громадського контролю сприяють підвищенню прозорості, відповідальності та відкритості управління. В умовах цифровізації важливою проблемою стає забезпечення інформаційної безпеки. Використання електронних платформ, цифрових сервісів та онлайн-комунікацій створює ризики кіберзагроз, витоку персональних даних та втручання у функціонування інформаційних систем. Це потребує посилення заходів із захисту інформації та вдосконалення механізмів кібербезпеки.

Проблемним аспектом є недостатня інтеграція інноваційних підходів у комунікаційні процеси. Використання штучного інтелекту, великих даних,

автоматизованих систем аналізу громадської думки та інших цифрових інструментів поки що не набуло широкого поширення у сфері державного управління, що обмежує можливості підвищення ефективності комунікації.

Таким чином, розвиток комунікативної взаємодії у системі державного управління супроводжується низкою взаємопов'язаних проблем, серед яких ключовими є недостатній рівень довіри до влади, низька прозорість діяльності державних інституцій, обмежена участь громадян у процесах прийняття рішень, недостатній розвиток комунікативної культури, цифрова нерівність, інформаційні загрози, відсутність стратегічного підходу до комунікацій та недостатня адаптація до сучасних викликів. Подолання зазначених проблем потребує комплексного підходу, що передбачає вдосконалення механізмів взаємодії між владою та громадськістю, розвиток цифрових інструментів, підвищення прозорості управління та формування культури відкритого діалогу. Це сприятиме зміцненню суспільної довіри, підвищенню ефективності державного управління та забезпеченню сталого розвитку демократичного суспільства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Напрями розвитку публічних комунікацій у системі державного управління та трансформація взаємодії влади і громадськості в умовах війни

У сучасних умовах трансформації суспільних відносин, глобалізації, цифровізації, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та зростання суспільного запиту на відкритість влади особливого значення набуває питання удосконалення публічних комунікацій у системі державного управління. Публічні комунікації виступають важливим інструментом забезпечення взаємодії між органами влади, громадянським суспільством, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Саме ефективність комунікаційних процесів визначає рівень довіри громадян до державних інституцій, якість управлінських рішень, результативність державної політики та рівень залученості населення до суспільно-політичних процесів.

На сучасному етапі розвитку державного управління комунікація вже не обмежується передачею інформації від органів влади до населення. Вона трансформується у складний процес взаємодії, який передбачає відкритий діалог, обмін інформацією, врахування суспільних інтересів та формування партнерських відносин між державою і громадянами. У зв'язку з цим удосконалення публічних комунікацій стає необхідною умовою підвищення ефективності функціонування системи державного управління.

Одним із ключових напрямів удосконалення публічних комунікацій є забезпечення відкритості та прозорості діяльності органів влади. Відкритість передбачає доступ громадян до інформації про діяльність державних установ, процеси прийняття рішень, використання бюджетних ресурсів та результати реалізації державної політики. Прозорість сприяє підвищенню рівня довіри населення до влади, зниженню корупційних ризиків та формуванню

позитивного іміджу державних інституцій. Для досягнення цього важливим є впровадження механізмів відкритих даних, регулярне інформування громадськості про діяльність органів влади, публічне звітування та забезпечення доступності інформації.

Наступним важливим напрямом є розвиток цифрових комунікацій та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у сферу державного управління. Цифровізація значно розширює можливості взаємодії між владою та громадянами, дозволяє оптимізувати управлінські процеси, підвищити швидкість обміну інформацією та покращити доступність державних послуг. Використання електронного урядування, цифрових платформ, мобільних застосунків, соціальних мереж та онлайн-сервісів створює умови для оперативного інформування населення та забезпечує можливість отримання зворотного зв'язку від громадян. Особливої уваги потребує розвиток електронного урядування як інструменту модернізації системи публічних комунікацій. Впровадження електронних послуг сприяє скороченню бюрократичних процедур, підвищенню доступності адміністративних послуг та покращенню якості обслуговування населення. Крім того, цифрові технології створюють можливості для більш активного залучення громадян до процесів державного управління шляхом участі в електронних консультаціях, голосуваннях, громадських обговореннях та інших формах електронної демократії.

Важливим напрямом удосконалення публічних комунікацій є розвиток стратегічних комунікацій. Стратегічна комунікація передбачає системне планування інформаційної діяльності органів влади, визначення ключових цілей, цільових аудиторій, каналів поширення інформації та механізмів оцінювання результативності комунікаційних заходів. Наявність ефективної комунікаційної стратегії дозволяє забезпечити узгодженість повідомлень, формувати позитивний імідж державних інституцій та підвищувати ефективність взаємодії з громадськістю.

Окремим напрямом є вдосконалення кризових комунікацій. В умовах

сучасних викликів, зокрема воєнних загроз, надзвичайних ситуацій, пандемій або економічної нестабільності, здатність органів влади швидко, достовірно та зрозуміло інформувати населення має вирішальне значення. Ефективні кризові комунікації сприяють зниженню рівня соціальної напруги, запобіганню поширенню паніки та дезінформації, а також підтриманню суспільної стабільності.

Значну роль у вдосконаленні публічних комунікацій відіграє підвищення рівня громадської участі у процесах державного управління. Сучасні демократичні підходи передбачають активне залучення громадян до обговорення суспільно важливих питань, розроблення політик та прийняття управлінських рішень. Розвиток механізмів громадських консультацій, електронних петицій, громадських слухань та інших форм участі дозволяє забезпечити врахування інтересів населення та підвищити легітимність державної політики.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення комунікацій є розвиток партнерської взаємодії між органами влади, громадянським суспільством та бізнесом. Ефективна співпраця між цими суб'єктами сприяє формуванню спільних рішень щодо актуальних суспільних проблем, підвищує якість управлінських процесів та створює умови для сталого розвитку суспільства. Особливого значення набуває розвиток механізмів соціального партнерства та підтримка громадських ініціатив.

Не менш важливим напрямом є удосконалення внутрішніх комунікацій у системі державного управління. Ефективна взаємодія між структурними підрозділами органів влади, своєчасний обмін інформацією та координація дій мають безпосередній вплив на якість управлінських рішень. Недоліки внутрішніх комунікацій можуть призводити до дублювання функцій, затримок у прийнятті рішень та зниження загальної ефективності діяльності органів влади.

Суттєвим напрямом удосконалення публічних комунікацій є розвиток професійних компетентностей державних службовців у сфері комунікації.

Сучасні управлінці повинні володіти навичками публічного спілкування, кризової комунікації, роботи із соціальними мережами, аналізу громадської думки та стратегічного планування комунікацій. Підвищення кваліфікації працівників державного сектору сприятиме покращенню якості взаємодії з громадськістю та підвищенню ефективності комунікаційних процесів.

Важливим аспектом є боротьба з дезінформацією та забезпечення інформаційної безпеки. В умовах розвитку цифрових технологій та поширення соціальних мереж проблема інформаційних маніпуляцій набуває особливої актуальності. Органи державного управління повинні впроваджувати механізми оперативного реагування на інформаційні загрози, забезпечувати поширення достовірної інформації та сприяти розвитку медіаграмотності населення.

Удосконалення публічних комунікацій також передбачає розвиток механізмів оцінювання їх ефективності. Важливим є проведення регулярного моніторингу рівня задоволеності громадян якістю комунікації, аналіз результативності інформаційних кампаній, оцінювання рівня довіри населення до органів влади. Використання таких інструментів дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати комунікаційні стратегії відповідно до потреб суспільства.

Особливого значення набуває розвиток персоналізованих комунікацій, орієнтованих на потреби різних соціальних груп. Сучасне суспільство характеризується різноманітністю інтересів, цінностей та очікувань громадян, тому універсальні підходи до комунікації не завжди забезпечують бажаний результат. Використання сегментованих підходів дозволяє підвищити ефективність інформаційного впливу та забезпечити більш якісну взаємодію з цільовими аудиторіями.

В умовах децентралізації важливим напрямом є посилення комунікаційної спроможності територіальних громад. Органи місцевого самоврядування повинні активно використовувати сучасні комунікаційні інструменти для взаємодії з мешканцями, забезпечувати прозорість своєї

діяльності та сприяти розвитку місцевої демократії. Це дозволяє підвищити ефективність вирішення локальних проблем та зміцнити довіру громадян до місцевої влади.

Окрему роль у вдосконаленні публічних комунікацій відіграє розвиток культури відкритого діалогу між владою та суспільством. Комунікація має будуватися не лише на інформуванні, але й на врахуванні громадської думки, готовності до конструктивного обговорення та пошуку компромісних рішень. Саме відкритий діалог є основою демократичного врядування та сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень.

Отже, удосконалення публічних комунікацій у системі державного управління (табл. 3.1.) є комплексним процесом, що охоплює забезпечення прозорості діяльності органів влади, розвиток цифрових технологій, впровадження стратегічних та кризових комунікацій, підвищення громадської участі, вдосконалення професійних компетентностей державних службовців, розвиток механізмів оцінювання ефективності комунікацій та забезпечення інформаційної безпеки. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності державного управління, зміцненню суспільної довіри та формуванню відкритої, демократичної системи взаємодії між владою і громадськістю.

Таблиця 3.1.

Напрями удосконалення публічних комунікацій

Напрямок	Коротка характеристика
Прозорість та відкритість	Забезпечення доступу до інформації та підвищення довіри до влади.
Цифровізація	Використання е-сервісів та онлайн-комунікацій.
Стратегічні комунікації	Планування інформаційної політики та взаємодії з громадськістю.
Громадська участь	Залучення населення до прийняття рішень.
Підвищення компетентностей	Розвиток комунікаційних навичок державних службовців.

В умовах воєнного стану результативна та узгоджена взаємодія між органами публічної влади та громадянським суспільством не просто набуває

більшої ваги, а стає ключовим чинником забезпечення стабільності, безпеки та соціальної підтримки населення. Саме вона дає можливість оперативно приймати управлінські рішення, своєчасно реагувати на гуманітарні виклики, організувати надання необхідної допомоги, а також сприяє відновленню та зміцненню довіри громадян до державних інституцій і мобілізації спільних ресурсів для подолання кризових ситуацій. У таких умовах органи державної влади концентрують зусилля на гарантуванні національної безпеки, забезпеченні прав і свобод громадян, координації гуманітарного реагування, відновленні об'єктів критичної інфраструктури та системному інформуванні населення. Вкрай важливим є оперативність і своєчасність дій, адже це безпосередньо впливає на можливість збереження прийняттого рівня життєдіяльності громадян.

Разом із тим значний рівень відповідальності покладається і на суспільство. Аналіз подій, починаючи з 2022 року, дозволяє стверджувати, що українське населення демонструє високу стійкість та відкритість до взаємодії з владними структурами. Від початку повномасштабного вторгнення значна кількість громадян долучається до волонтерської діяльності, протидіє поширенню дезінформації, підтримує вразливі категорії населення, а також водночас здійснює громадський контроль за діяльністю органів влади. При цьому громадяни не уникають висловлення критичних зауважень щодо управлінських рішень, якщо вони викликають незгоду або занепокоєння. Нині одним із найпоширеніших каналів взаємодії між владою та суспільством є соціальні мережі. Як приклад можна навести регулярні відеозвернення Президента України Володимира Зеленського, у яких висвітлюються як позитивні, так і складні події. У таких зверненнях зазвичай озвучуються як досягнення (зокрема просування євроінтеграційних процесів, обміни військовополоненими тощо), так і складні реалії, включно з втратами територій чи наслідками масованих обстрілів. Подібна форма комунікації сприяє формуванню відчуття відкритості та наближеності влади до суспільства, адже демонструється не лише позитивна динаміка, а й реальний

стан подій. Водночас слід розуміти, що подається не вся інформація в повному обсязі, однак постає питання, чи справді суспільство готове до повної деталізації всіх процесів. Ймовірно, ні, оскільки надмірний обсяг негативної інформації може впливати на суспільні настрої та рівень віри у майбутнє і перемогу. Саме завдяки спільним зусиллям громадськості та органів державного управління забезпечується швидке реагування на кризові ситуації, підтримка населення та ефективна координація дій.

Практичним підтвердженням цього є діяльність інформаційних каналів у соціальних мережах, таких як офіційні Telegram-ресурси «Офіс Президента України» та «Харківська ОВА», які оперативно інформують громадян про ситуацію в регіонах, попереджають про небезпеки (авіаційні та ракетні загрози) і надають рекомендації щодо безпеки. Завдяки цьому населення отримує достовірну інформацію безпосередньо від офіційних джерел, що значно зменшує ризики поширення фейкових повідомлень. Важливу роль відіграють і волонтерські структури, зокрема «Фонд Сергія Притули», які у співпраці з місцевими органами влади забезпечують гуманітарну підтримку постраждалих територій: постачання продуктів харчування, медикаментів, теплої одягу, які надалі розподіляються через місцеві адміністрації. Окремо варто відзначити функціонування «Єдиного реєстру внутрішньо переміщених осіб», створеного Міністерством соціальної політики, який дозволяє громадянам реєструватися для отримання державної допомоги, а органам влади – ефективно планувати та розподіляти ресурси відповідно до потреб населення.

Важливою складовою є також залучення громадськості до процесів ухвалення рішень щодо розподілу міжнародної допомоги, зокрема в межах грантових програм Європейського Союзу для відновлення інфраструктури у постраждалих громадах, а також програм грошової підтримки від ООН. Платформа «Безоплатна правова допомога», яка функціонує у багатьох містах України, забезпечує громадянам юридичний супровід у питаннях втрати житла, майна та оформлення відповідних компенсацій. Завдяки

цьому, особливо люди старшого віку, отримують реальну підтримку у складних життєвих обставинах, зокрема при поданні заяв на відшкодування пошкодженого житла. Громадська організація «Повернись живим», яка з 2024 року функціонує як Центр ініціатив ПЖ, є однією з провідних структур, що підтримують Збройні Сили України. Вона акумулює ресурси громадян для закупівлі техніки, амуніції, безпілотних систем і транспортних засобів для військових потреб. Станом на квітень 2024 року організацією було зібрано близько 12 мільярдів гривень на потреби ЗСУ, а її діяльність здійснюється у координації з Міністерством оборони [39].

Додатково слід відзначити міжнародну підтримку у відновленні зруйнованої соціальної інфраструктури – шкіл, лікарень та інших об'єктів у різних регіонах України за участі ООН, міст-побратимів та міжнародних партнерів. У цьому процесі громади самостійно визначають пріоритетні об'єкти через громадські слухання або опитування у соціальних мережах. Важливу роль у протидії дезінформації відіграє волонтерський проєкт «StopFake», який здійснює перевірку інформації та спростування неправдивих повідомлень про події в Україні [70]. Окремо варто згадати цифрову платформу «Дія», яка об'єднує державні послуги, зокрема оформлення допомоги для внутрішньо переміщених осіб, подання заяв щодо пошкодженого майна та доступ до електронних документів. Це значно підвищує швидкість, прозорість і зручність взаємодії громадян із державою. У сукупності такі приклади демонструють, що завдяки партнерству між владою та суспільством можливо ефективно реагувати на кризові виклики, підтримувати постраждалих, відновлювати довіру до державних інституцій і формувати основу для подальшої відбудови країни.

Отже, в умовах воєнного стану взаємодія між органами публічного управління та громадськістю виступає визначальним чинником забезпечення стабільності, безпеки та соціально-економічної підтримки населення. Ефективність такої взаємодії значною мірою залежить від відкритості та прозорості дій держави, оперативності реагування на кризові ситуації, а

також активної участі громадян у суспільно важливих процесах. Органи влади сьогодні демонструють готовність швидко реагувати на виклики, інформувати населення, захищати його права та координувати гуманітарну допомогу й відновлення інфраструктури. У свою чергу громадянське суспільство проявляє високий рівень відповідальності, активно долучаючись до волонтерства, поширення достовірної інформації та здійснення громадського контролю. У сучасних умовах саме соціальні мережі та цифрові платформи стали основними інструментами ефективної комунікації між державою та громадянами.

Таким чином, розвиток публічних комунікацій у системі державного управління в умовах війни спрямований на підвищення оперативності, відкритості та ефективності взаємодії між владою і громадськістю. Відбувається активна цифровізація комунікацій, розширюється використання онлайн-платформ і соціальних мереж, що забезпечує швидке інформування та зворотний зв'язок. Водночас зростає роль громадянського суспільства у волонтерській діяльності, громадському контролі та протидії дезінформації. У результаті формується партнерська модель взаємодії, що посилює довіру до держави та ефективність управлінських рішень в умовах воєнного стану.

3.2. Удосконалення механізмів формування комунікативних стратегій в системі державного управління

Науковці зазначають, що механізм обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління базується на використанні SWOT-аналізу та поєднанні принципів комунікаційних стратегій державної влади зі стратегічним менеджментом. Такий підхід передбачає врахування ресурсного потенціалу та застосування цільових програм для досягнення стратегічних завдань. Це дає змогу сформулювати чіткий алгоритм вибору оптимальної комунікаційної стратегії органів влади, а також удосконалити впровадження

та використання інформаційно-комунікаційних технологій, підвищуючи ефективність управлінських рішень (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

**SWOT-аналіз обґрунтування комунікаційної стратегії органів
публічного управління [15]**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Пряма та зворотна взаємодія: формування та реалізація програми - цільова установка - підсумкові результати	Технологічні збої, втрати та викривлення інформації, що використовується на підставі електронних технологій
Взаємодія суб'єкта та об'єкта публічного управління в інноваційному розвитку	Витратоємність управлінських рішень
Підвищення рівня ефективності джерел отримання економічних ресурсів суб'єктами <u>цифровізації</u>	Неефективна координація розподілу фінансових ресурсів в розвитку <u>цифровізації</u>
Збільшення кількості користувачів ресурсів мережі Інтернет	Відсутність чітко структурованої тактики реалізації <u>цифровізації</u> різних сферах надання суспільних благ
Можливості	Загрози
Розвиток системи освіти і професійної підготовки та перепідготовки спеціалістів в області <u>цифровізації</u>	Високий рівень корупції в структурі публічного управління та діяльності організацій
Можливість прогнозування стратегії	Обмеженість ресурсами Недостатнє фінансування розвитку <u>цифрових технологій</u> .
Формування не тільки прямої, але й зворотного зв'язку між суб'єктам і об'єктом публічного управління	Недостатній рівень <u>кібербезпеки</u> та збереження персональних даних і документів
Мінімізація витрат на реалізацію стратегії	Розгляд тільки одного вектору розвитку публічного управління
Опрацювання цільових орієнтирів	Необхідність в розробці додаткових методів

Принципи реалізації стратегії публічного управління ґрунтуються на стабільних і чітко визначених засадах, що впливають з об'єктної та предметної сфер, із подальшим формуванням правил розроблення стратегій розвитку та використання інструментів стратегічного управління [48]. Публічне управління при цьому розглядається як важливий компонент розвитку на національному та регіональному рівнях, специфіка якого зумовлена застосуванням різних підходів і методів стратегічного

менеджменту. У цьому контексті комунікативні стратегії органів публічної влади тісно інтегруються зі стратегічним управлінням (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Схема взаємозв'язку комунікативних стратегій органів публічного управління та стратегічного менеджменту [15]

Принципи комунікативної стратегії органів публічного управління розглядаються як базова основа теоретичних досліджень, що поступово трансформуються у практичні підходи та визначають правила її реалізації. Вони відображають закономірності, зв'язки та взаємодію між суб'єктами й об'єктами публічного управління, узагальнені в межах наукових досліджень із урахуванням довгострокової або короткострокової перспективи [50]. Такі принципи формують систему взаємопов'язаних елементів, які мають системний характер і проявляються через нормативно-правові та управлінські процеси суспільства [51]. При їх застосуванні важливо враховувати узгодженість між принципами та їх взаємодоповнюваність, а також рівень взаємодії з управлінськими інструментами. У структурі стратегічного управління кожен принцип займає окреме місце та виконує специфічну функцію. Комунікативна стратегія органів публічної влади виступає важливою складовою системи сталого розвитку держави та

регіонів, забезпечуючи формування напрямів розвитку, їх актуалізацію та послідовну реалізацію через програмно-цільові механізми [54].

Програмно-цільовий підхід забезпечує комплексний вплив на економічний розвиток держави, що зумовлено ускладненням аналізу соціально-економічних процесів та посиленням галузевої й регіональної диференціації розвитку. Його застосування дає змогу досягати визначених стратегічних цілей через формування взаємопов'язаних секторів економіки та механізмів переходу суспільної системи до нового рівня розвитку, які не можуть бути реалізовані окремими елементами системи без координації та концентрації ресурсів.

Програмно-цільовий підхід передбачає інтеграцію діяльності різних галузей і сфер, а також поетапну та послідовну реалізацію поставлених цілей [61]. У сучасній теорії публічного управління він часто розглядається як інструмент планування та прогнозування, однак його доцільніше трактувати як системну модель організації програмної діяльності із забезпеченням реалізації, контролю та оцінки ефективності з урахуванням зворотного зв'язку. В регіональній практиці важливими є значущість проблем розвитку, потреба концентрації ресурсів різної форми власності, формування міжгалузевих зв'язків та ефективність заходів у межах реалізації комунікативних стратегій. Реалізація цілевих програм передбачає участь відповідних структурних суб'єктів, зокрема ініціаторів, замовників та виконавців програм, які забезпечують підготовку та впровадження рішень, спрямованих на вирішення визначених проблем.

Замовником регіональної комунікативної стратегії виступає адміністрація, тоді як виконавцем є визначена організація, якій делегується функція своєчасного інформування та реалізації цілевих програм, спрямованих на виконання стратегічних завдань. Ефективність застосування програмно-цільового підходу в публічному управлінні значною мірою залежить від наявності системи контролю за виконанням програм. Управлінське рішення завжди орієнтоване на досягнення конкретного

результату, який може відповідати або не відповідати очікуваним цілям після реалізації запланованих дій. Оцінювання впливу програм розглядається як складна соціально-економічна категорія, що є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту та водночас виступає інструментом управлінського аналізу.

Оцінка програм, орієнтованих на стратегічний розвиток, передбачає два ключові підходи: визначення системи показників для аналізу реалізації програм і порівняння отриманих результатів, а також дотримання встановлених параметрів оцінювання, які регулюють процес виконання та формують управлінську культуру [45]. Для забезпечення ефективного контролю необхідно здійснювати постійний або вибіркового моніторинг впровадження програмно-цільового підходу, що дозволяє узгоджувати діяльність органів управління із системою стратегічних цілей.

Фахівці пропонують алгоритм формування комунікативної стратегії органів публічного управління, який передбачає поетапне оцінювання програм у межах програмно-цільового підходу (рис. 3.2). Комунікативна стратегія повинна забезпечувати ефективну реалізацію управлінських рішень, зменшувати рівень невизначеності та запобігати виникненню конфліктних ситуацій.

У цьому контексті практичного застосування програмно-цільового підходу доцільно виділяти попередню, проміжну та підсумкову оцінку ефективності реалізації комунікативної стратегії публічного управління. Проміжний етап оцінювання дає змогу визначити відповідність темпів виконання запланованим строкам та за потреби коригувати заходи реалізації стратегії. В основі успішного впровадження підходу лежить розуміння того, що результативність публічного управління значною мірою залежить від довгострокового характеру розвитку комунікативних стратегій. Цільові показники мають бути інтегровані в інструменти формування та реалізації комунікативної стратегії, забезпечуючи стабільний розвиток регіону та ефективність управлінських рішень. Водночас важливо враховувати

показники сталості розвитку, запобігання кризовим явищам і зменшення залежності від бюджетного фінансування, що обґрунтовує необхідність антикризових і програм зовнішньої підтримки територій.

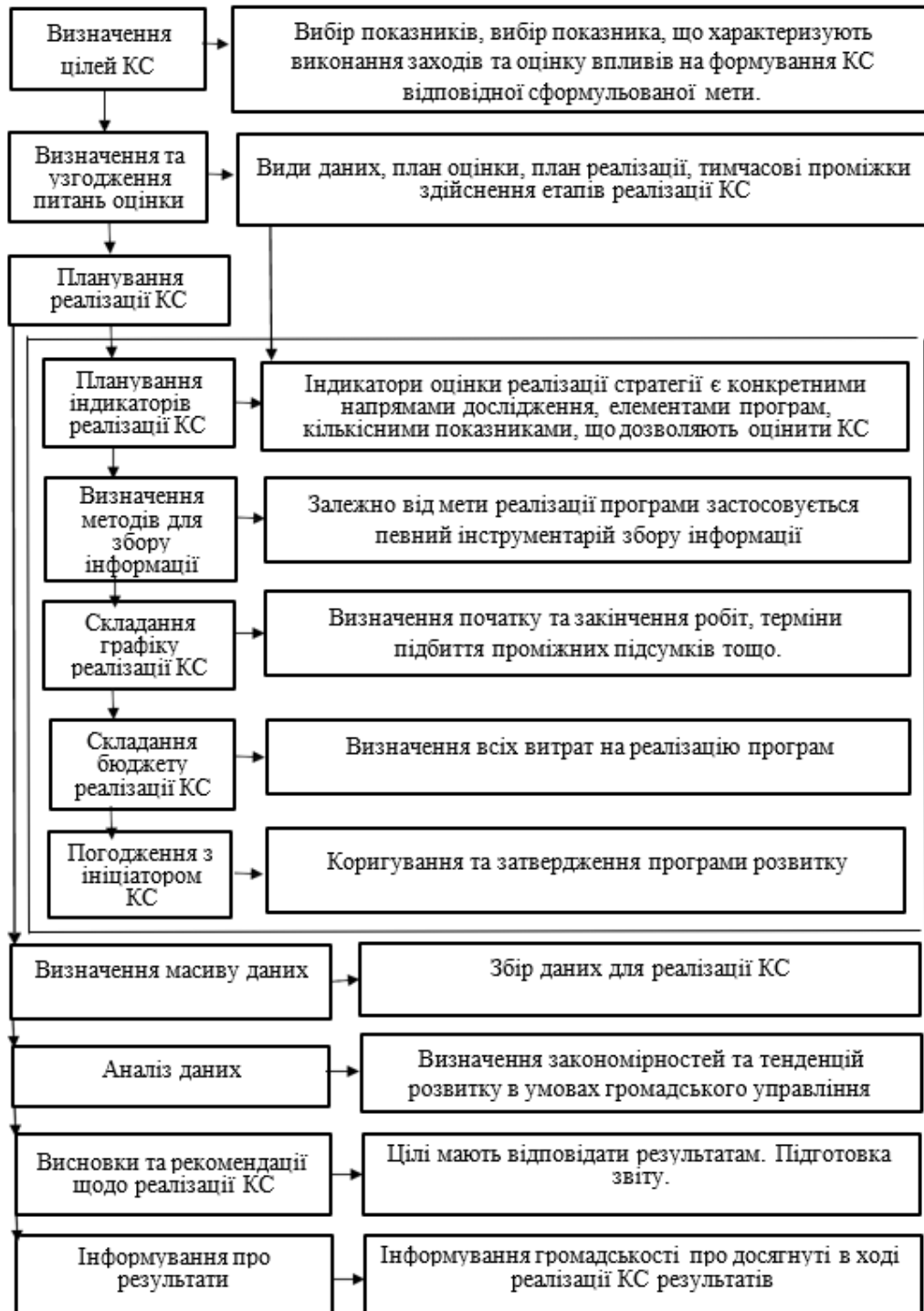


Рис. 3.2. Механізм обґрунтування реалізації комунікативної стратегії органів публічного управління з позиції програмно-цільового підходу [55]

Розроблення комунікативної стратегії слід розпочинати з формування чіткої методики її реалізації, яка дозволяє підвищити якість управлінських рішень та систематизувати інформацію щодо виконання державних програм.

Така методика враховує ключові чинники впливу на зміст стратегії, зокрема потреби зацікавлених сторін, рівень інноваційності комунікацій, ресурсне забезпечення, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та професійний рівень фахівців комунікаційних підрозділів. Особливу увагу слід приділяти протидії дезінформації та зниженню опору стратегічним змінам, оскільки це безпосередньо впливає на рівень довіри до державних інституцій.

Удосконалення механізмів формування комунікативних стратегій у системі державного управління є важливим напрямом підвищення ефективності взаємодії між органами влади та суспільством, особливо в умовах сучасних викликів і кризових ситуацій. Комунікативна стратегія виступає не лише інструментом інформування, а й засобом формування довіри, забезпечення прозорості управлінських рішень та залучення громадськості до процесів вироблення і реалізації державної політики. У цьому контексті ключового значення набуває модернізація підходів до планування комунікацій, які мають базуватися на принципах системності, стратегічного бачення, адаптивності та орієнтації на потреби цільових аудиторій.

Одним із важливих напрямів удосконалення є впровадження цифрових технологій та розвиток електронних комунікаційних платформ, що дозволяють забезпечити оперативне поширення інформації, зворотний зв'язок та моніторинг громадської думки. Використання соціальних мереж, державних онлайн-сервісів і мобільних застосунків підвищує доступність інформації та сприяє формуванню відкритого діалогу між владою і громадянами. Водночас необхідним є підвищення рівня інформаційної безпеки та розвиток інструментів протидії дезінформації, що особливо актуально в умовах інформаційних загроз.

Важливим елементом удосконалення є також інтеграція стратегічного

планування з комунікаційною діяльністю органів влади. Це передбачає чітке визначення цілей, показників ефективності та механізмів оцінювання результатів комунікаційних заходів. Системний моніторинг і аналіз громадської думки дозволяють своєчасно коригувати комунікативні стратегії та підвищувати їх результативність. Окрему увагу слід приділяти розвитку кадрового потенціалу, зокрема підготовці фахівців з державних комунікацій, які володіють сучасними інструментами інформаційного менеджменту.

Таким чином, удосконалення механізмів формування комунікативних стратегій у системі державного управління полягає у поєднанні цифровізації, стратегічного планування, підвищення професійного рівня кадрів та забезпечення інформаційної безпеки. Це сприяє підвищенню прозорості державного управління, зміцненню довіри громадян до влади та формуванню ефективної моделі взаємодії держави і суспільства.

3.3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційного забезпечення процесу вибору та реалізації комунікативних стратегій органів публічного управління

Практичне вдосконалення організаційного забезпечення процесу вибору та реалізації комунікативних стратегій органів публічного управління є важливим напрямом підвищення ефективності державного управління, особливо в умовах зростання інформаційних викликів, кризових ситуацій та необхідності постійної взаємодії з громадськістю. Комунікативна стратегія в сучасних умовах виконує не лише інформаційну функцію, а й забезпечує формування довіри до державних інституцій, підтримку соціальної стабільності та залучення громадян до процесів ухвалення рішень. Відповідно, організаційне забезпечення її реалізації повинно бути системним, чітко структурованим та орієнтованим на досягнення конкретних результатів. Насамперед, доцільно наголосити на необхідності формування єдиної координаційної системи управління комунікаціями в органах

публічної влади, яка б забезпечувала узгодженість дій різних структурних підрозділів, уникнення дублювання функцій та оперативне прийняття рішень. У межах такої системи важливо створити чітко визначені центри відповідальності за комунікаційну діяльність, зокрема пресслужби, інформаційно-аналітичні підрозділи та кризові комунікаційні групи, які повинні діяти на основі затверджених регламентів і стандартів.

Серед практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційного забезпечення слід, перш за все, виділити необхідність впровадження чіткої багаторівневої системи планування комунікативних стратегій. Така система має включати стратегічний, тактичний і операційний рівні, що дозволяє забезпечити узгодженість довгострокових цілей державної політики з щоденними комунікаційними діями органів влади. На стратегічному рівні формуються загальні цілі комунікації, на тактичному визначаються інструменти та канали взаємодії, а на операційному забезпечується безпосередня реалізація інформаційних заходів. Другою важливою рекомендацією є запровадження системи єдиного комунікаційного планування в органах виконавчої влади з обов'язковим використанням календарних планів інформаційних кампаній, що дозволяє уникати хаотичності та забезпечує своєчасність поширення інформації.

Наступним важливим напрямом є удосконалення механізмів координації між центральними та регіональними органами влади. Доцільно запровадити єдині стандарти комунікації, які б регулювали стиль, зміст та оперативність інформаційних повідомлень. Це дозволить забезпечити цілісність інформаційного простору держави та зменшити ризики виникнення суперечливої або недостовірної інформації. Окремо слід наголосити на необхідності створення ефективної системи кризових комунікацій, яка має передбачати чіткий алгоритм дій у надзвичайних ситуаціях, визначення відповідальних осіб, а також механізми швидкого інформування населення через офіційні канали зв'язку.

Важливою складовою організаційного забезпечення є також розвиток

цифрової інфраструктури комунікацій. До практичних рекомендацій у цьому напрямі слід віднести розширення використання електронних платформ взаємодії з громадянами, впровадження єдиних державних інформаційних порталів, активне застосування соціальних мереж як офіційних каналів комунікації та інтеграцію мобільних застосунків у систему державного інформування. Особливу увагу необхідно приділяти забезпеченню оперативності оновлення інформації та її достовірності, оскільки в умовах інформаційних загроз швидкість і точність є ключовими чинниками ефективної комунікації.

Не менш важливим напрямом є удосконалення кадрового забезпечення процесу реалізації комунікативних стратегій. Практичні рекомендації передбачають запровадження систематичного навчання працівників комунікаційних підрозділів, проведення тренінгів із кризових комунікацій, інформаційної безпеки та стратегічного планування. Також доцільним є формування професійних стандартів для фахівців у сфері державних комунікацій, що дозволить підвищити якість інформаційної діяльності органів влади. Окремо слід підкреслити необхідність залучення експертного середовища та наукових установ до розроблення комунікативних стратегій, що забезпечить їх наукову обґрунтованість та практичну ефективність.

Ще одним важливим напрямом є впровадження системи моніторингу та оцінювання ефективності комунікативних стратегій. До практичних рекомендацій у цьому контексті належить розробка чітких індикаторів ефективності комунікацій, регулярне проведення соціологічних досліджень громадської думки, аналіз медіаактивності та оцінювання рівня довіри до органів влади. Така система дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти комунікації та коригувати стратегічні підходи відповідно до змін суспільних потреб.

Важливим елементом є також удосконалення механізмів зворотного зв'язку між владою та громадськістю. Практичні рекомендації включають створення інтерактивних платформ для громадських консультацій, розвиток

електронних петицій, проведення онлайн-обговорень та регулярних опитувань громадської думки. Це сприяє підвищенню рівня участі громадян у процесах управління та формуванню партнерської моделі взаємодії між державою і суспільством.

Окрему увагу слід приділити питанням інформаційної безпеки та протидії дезінформації. Практичні заходи повинні включати створення спеціалізованих підрозділів для моніторингу інформаційного простору, оперативне реагування на фейки, а також підвищення рівня медіаграмотності населення. У цьому контексті важливо забезпечити координацію між державними органами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами.

Таким чином, удосконалення організаційного забезпечення процесу вибору та реалізації комунікативних стратегій органів публічного управління має комплексний характер (табл. 3.3.) і охоплює стратегічне планування, цифровізацію, кадровий розвиток, координацію, моніторинг та інформаційну безпеку. Реалізація запропонованих практичних рекомендацій дозволить підвищити ефективність комунікаційної діяльності держави, зміцнити довіру громадян до влади та забезпечити стабільність функціонування системи публічного управління навіть в умовах складних соціально-економічних викликів.

Комунікативна стратегія організації завжди є ситуаційно зумовленою. Її ефективність прямо залежить від глибини врахування специфіки конкретної ситуації, що передбачає не лише її формальну оцінку, а насамперед детальний аналіз. Саме тому така стратегія не може бути механічно відтворена чи повторена, оскільки кожен новий контекст потребує пошуку, творчого підходу та елементів імпровізації. Конструювання комунікаційної стратегії передбачає визначення моделей і методів, за допомогою яких реалізуються як короткострокові, так і довгострокові цілі організації. Після ухвалення відповідних рішень ситуація змінюється, що зумовлює трансформацію початкових цілей.

Таблиця 3.3.

Практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційного забезпечення процесу вибору та реалізації комунікативних стратегій органів публічного управління

Напрямок удосконалення	Практична рекомендація
Координація комунікацій	Створення єдиного координаційного центру комунікацій органів влади
Планування	Запровадження багаторівневого стратегічного та операційного планування
Цифровізація	Розвиток електронних платформ та офіційних онлайн-каналів інформування
Кадрове забезпечення	Підвищення кваліфікації фахівців з державних комунікацій
Моніторинг	Впровадження системи оцінювання ефективності комунікацій
Зворотний зв'язок	Розвиток інструментів громадських консультацій та опитувань
Кризові комунікації	Формування алгоритмів оперативного реагування на інформаційні кризи

Реалізація та координація алгоритму комунікаційної стратегії органів державної влади потребує спеціалізованих знань і високого рівня професійної підготовки керівників. Базова структура алгоритму комунікаційної стратегії органів державної влади включає такі етапи: аналітичний етап (дослідження ситуації та визначення проблем), етап планування (формування цілей, завдань і вибір інструментів комунікації), етап реалізації (впровадження запланованих заходів і взаємодія з цільовими аудиторіями), а також етап оцінювання результатів (аналіз ефективності та коригування дій за потреби).

Ефективне функціонування державних установ у сучасних умовах потребує від персоналу належного рівня володіння інформаційно-комунікаційними технологіями. Діяльність державних службовців сьогодні відбувається в умовах постійно оновлюваного мережевого цифрового середовища, що зумовлює необхідність формування сучасної інформаційної культури, активного використання інтернет-ресурсів і впровадження захищених каналів зв'язку, зокрема VPN. Розвиток цифрової інфраструктури

управління має сприяти створенню сучасного інформаційного середовища та навчальної бази, яка випереджатиме темпи інформатизації освіти. У цьому контексті інформаційні технології розглядаються як ключовий чинник кадрової політики [1].

Загальний алгоритм вибору комунікаційних стратегій включає такі етапи: діагностичний етап (аналіз наявних автоматизованих систем і програм), етап проєктування (визначення цілей і можливостей), впровадження та координація (реалізація запланованих заходів із можливим поверненням до попередніх етапів у разі відхилень), а також експлуатація (оцінювання результатів і підготовка підсумкового звіту).

Важливим є залучення керівництва державних органів до впровадження цифрових рішень, координації експертної взаємодії та підтримки змін. Не менш значущим є залучення всіх зацікавлених сторін для узгодження інтересів і пошуку оптимальних рішень. Використання електронного документообігу сприяє прискоренню управлінських процесів і забезпечує фіксацію повного життєвого циклу рішень.

Ефективність державного управління значною мірою залежить від системного накопичення та використання знань. Це здійснюється через залучення експертів, використання спеціалізованих інформаційних ресурсів і формування міждисциплінарних команд. Органи влади, які впроваджують такі підходи, отримують переваги у швидкості прийняття рішень, якості взаємодії та рівні керованості процесів.

Науковці підкреслюють, що інформатизація має поєднуватися з управлінням людським капіталом, оскільки надмірне домінування технологічного підходу без урахування персоналу може знизити ефективність організації. Баланс між технологіями та людським фактором досягається через управління знаннями та розвиток інтелектуального капіталу [2].

Отже, комунікативна стратегія державного управління є комплексом взаємопов'язаних підходів, спрямованих на забезпечення ефективної

взаємодії з громадськістю та всередині управлінських структур. Сучасні цифрові технології переходять від моделі одностороннього інформування до моделі активної взаємодії та спільного прийняття рішень, що підвищує відкритість, прозорість і демократичність публічного управління.

Таким чином, удосконалення організаційного забезпечення процесу вибору та реалізації комунікативних стратегій органів публічного управління є комплексним та багаторівневим завданням, що охоплює координацію управлінських структур, удосконалення системи планування, розвиток цифрових каналів комунікації, підвищення професійного рівня кадрів, а також впровадження ефективного моніторингу та зворотного зв'язку. Реалізація запропонованих практичних рекомендацій сприяє підвищенню прозорості та узгодженості комунікаційних процесів, оперативності реагування на суспільні запити, зниженню інформаційних ризиків і зміцненню довіри громадян до органів державної влади, що в сукупності забезпечує більш ефективне функціонування системи публічного управління.

ВИСНОВКИ

У результаті проведення кваліфікаційного дослідження вирішено завдання щодо узагальнення теоретичних засад розвитку публічних комунікацій у системі державного управління та обґрунтування напрямів удосконалення комунікаційних механізмів органів публічної влади з метою підвищення ефективності управлінської діяльності, забезпечення відкритості, прозорості та розвитку конструктивної взаємодії між державою, громадськістю та іншими суб'єктами суспільних відносин.

Одержані в процесі дослідження результати дозволяють сформулювати наведені нижче узагальнення, висновки та рекомендації.

1. Узагальнення теоретичних засад розвитку публічних комунікацій у системі державного управління дозволило встановити, що комунікаційні процеси є невід'ємною складовою ефективного функціонування сучасної держави та важливим інструментом реалізації публічної політики. Теоретичний аналіз підтвердив, що публічні комунікації забезпечують інформаційну взаємодію між органами влади та громадянами, сприяють формуванню відкритого управлінського середовища, підвищують рівень довіри населення до державних інституцій і створюють умови для залучення громадськості до процесів прийняття управлінських рішень. Встановлено, що розвиток публічних комунікацій базується на принципах прозорості, доступності інформації, відповідальності органів влади та ефективного зворотного зв'язку. Крім того, розвиток інформаційного суспільства та цифрових технологій зумовлює трансформацію традиційних комунікаційних моделей, орієнтуючи їх на більш активну взаємодію та партнерство між державою і суспільством.

2. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку публічних комунікацій у сфері державного управління показав, що їх удосконалення відбувається під впливом процесів цифровізації, глобалізації та впровадження інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій. Сучасні тенденції

свідчать про активне використання електронних платформ, соціальних мереж, цифрових сервісів та механізмів електронного урядування, які сприяють підвищенню доступності інформації та оперативності взаємодії між владою і громадськістю. Водночас встановлено, що поряд із позитивними змінами існують проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем координації комунікаційних процесів, обмеженими можливостями для ефективного зворотного зв'язку та нерівномірним рівнем цифрової трансформації в різних органах державного управління. Це підтверджує необхідність подальшого вдосконалення комунікаційної політики та адаптації її до сучасних суспільних викликів.

3. Встановлення факторів впливу та проблемних аспектів розвитку комунікативної взаємодії у системі державного управління дозволило визначити основні умови, що впливають на результативність комунікаційних процесів. До ключових факторів належать рівень цифрового розвитку державних установ, професійна компетентність державних службовців, якість інформаційного забезпечення, ефективність організаційних механізмів, відкритість органів влади та активність громадянського суспільства. Разом із тим виявлено низку проблем, серед яких недостатня узгодженість між учасниками комунікаційного процесу, низький рівень довіри громадян до окремих державних інституцій, складність оперативного реагування на суспільні запити та обмежене використання сучасних технологій у сфері комунікацій. Наявність таких проблем вимагає комплексного підходу до їх вирішення, спрямованого на удосконалення організаційних, інформаційних і кадрових механізмів комунікативної взаємодії.

4. Визначення напрямів удосконалення публічних комунікацій у системі державного управління дало змогу обґрунтувати необхідність впровадження сучасних підходів до організації комунікаційних процесів. Основними напрямками удосконалення є розширення використання цифрових технологій, розвиток інструментів електронної демократії, забезпечення

відкритості діяльності органів влади, посилення прозорості управлінських рішень та створення ефективних механізмів двосторонньої взаємодії з громадянами. Важливого значення також набуває підвищення рівня професійної підготовки державних службовців у сфері комунікацій та розвиток навичок роботи із сучасними інформаційними технологіями. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів державної влади, зміцненню довіри суспільства та забезпеченню більш якісного задоволення потреб громадян.

5. Дослідження та визначення практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційного забезпечення процесу вибору та реалізації комунікативних стратегій органів публічного управління підтвердило необхідність системного підходу до формування та реалізації комунікаційної політики. Встановлено, що ефективність комунікативних стратегій значною мірою залежить від якості планування, координації дій між структурними підрозділами, рівня цифровізації управлінських процесів і здатності органів влади швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Практичні рекомендації передбачають удосконалення механізмів стратегічного планування комунікаційної діяльності, активне впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток електронного документообігу, підвищення професійної компетентності персоналу та використання систем моніторингу ефективності реалізації комунікативних стратегій. Запровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню результативності управлінських рішень, забезпеченню прозорості діяльності органів публічного управління та формуванню більш ефективної взаємодії між владою і суспільством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдоков Л. М. До питання про електронний уряд як Державне управління. *Право та сучасна держава*. 2012. № 3. С. 39–43.
2. Амосов О. Електронне урядування – альтернативи не має! Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід : Матеріали II наук.-практ. семінару (25 квітня 2014 р., м. Дніпропетровськ). Редкол.: В. М. Дрешпак (голов. ред.). Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. 116 с.
3. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Організаційне забезпечення соціально- економічного механізму ефективності менеджменту персоналу. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. Донецьк: ДонНТУ. 2008. Вип. 33. С. 112–119.
4. Антонова Л. В., Антонов А. В., Івашова Л. М. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективного урядування в Україні на державному та регіональному рівнях. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1 (36). С. 10-17.
5. Барегамян С. Х., Карпі Ю. В. Електронне урядування на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях: сучасний стан та перспективи впровадження в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1522>
6. Баровська А. Комунікація влади та громадськості: інституційний аспект [аналітична записка]. Національний інститут стратегічних досліджень. 2014. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/293/>.
7. Ганущин С. Адаптація до предметності державного управління наукових підходів, теорій і моделей комунікацій. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. Вип. 3 (48) / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В.С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. С. 76–86.

8. Глубоченко К. О. Класифікація соціальних комунікацій у системі державного управління за ознаками їх спрямованості. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 1(39). С. 358.

9. Гошовська В. А. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.

10. Гришина В. В. Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства : дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук. Харків, 2019. 311 с.

11. Дацюк С. Інтелектуальна політика. Львів : Незалежний культурологічний журнал «І». 2010. 468 с.

12. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія / за заг. ред. Н.С. Орлової. Харків: ВД «Право», 2020. 262 с.

13. Деякі питання Єдиної системи опрацювання звернень : Постанова Кабінету міністрів України № 976 від 27 листопада 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2019-%D0%BF#Text>.

14. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія / за заг. ред. Н.С. Орлової. Харків: ВД «Право», 2020. 262 с.

15. Джаїн П. К. Місце комунікативної стратегії у забезпеченні взаємодії органів публічного управління. Модернізація економіки: теоретичні засади та практика реалізації : збірник матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (23 січня 2021 року, м. Запоріжжя). Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2021. С. 69–72.

16. Джаїн П. К. Психологічні бар'єри в публічному управлінні. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ : зб. тез доповідей V Всеукр. наук.-практ. конф. з дистанц. участю (24 березня 2021 р., м. Херсон). Херсон : ДВНЗ «ХДАУ», 2021. С. 88–89.

17. Драгомирецька Н. М. Теоретичний аналіз комунікативної діяльності державного службовця : [монографія]. Одеса :Астропринт, 2005. 280 с.

18. Драгомирецька Н. М., Кандагура К. С., Букач А. В. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.

19. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

20. Зарицька І. П. Категорія «Конвенціональна комунікативна стратегія» в контексті реалізації функцій державного управління. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]*. Серія : Державне управління. 2014. Т. 242, Вип.230. С. 56–61.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2014_242_230_12.

21. Зарицька І. П. Результативність стратегій комунікацій в державному управлінні. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. Одеса. С. 60–62. URL: <http://www.vestnik-philology.mgu.od.ua/archive/v4/11.pdf>.

22. Кащенко О. Л. Теорія комунікації : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 196 с.

23. Кіслов Д. В., Романенко Є. О., Чаплай І. В. Маркетингова комунікологія як механізм реалізації державної політики : монографія. Київ : ДП «ВД «Персонал», 2018. 412 с.

24. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. пос. / Н.М. Драгомирецька, К.С. Кандагура, А.В. Букач. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.

25. Комунікаційна стратегія Мерэф'янської міської ради та її Виконавчого комітету на 2020 – 2022 роки. URL: <https://drive.google.com/file/d/1nw2p1CpvcZclpJQhyassynIYVYiT83za/view>.

26. Кохан А. Комунікативна стратегія і тактика органів публічної влади. Запровадження комунікації органів державної влади: виклики та завдання: зб. мат. наук.-практ. конф. / упоряд. А. В. Баровська. К. : Фенікс, 2016. С. 69–75.

27. Мельник А. Ф. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посіб. За ред. А. Ф. Мельник. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 464 с.
28. Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 2. Pp. 93–99.
29. Мінцберг Г. Стратегічне сафари: екскурсія надрами стратегічного менеджменту. Нью-Йорк: FreePress, 1998. URL: <https://www.management.com.ua/strategy/str341.html>
30. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організаціях державного управління: навч. посіб. ; За заг. ред. Н. Р. Нижник. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 159 с.
31. Почепцов Г. Токсичний інфопростір. Як зберегти ясність мислення і свободу дії. Харків : Vivat, 2021. 384 с.
32. Про засади державної мовної політики : Закон України від 03.07.2012 № 5029-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
33. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки від 5 серпня 2020 р. № 695. Офіційний вісник України. 2020. № 67. Ст. 2155. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11>.
34. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-вр. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2365-14#Text>
35. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>
36. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>
37. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Указ Президента України від 27.09.2021 № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text>
38. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження від 3 березня

2021р. № 167-р ; схвалено Кабінетом міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>.

39. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text>.

40. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

41. Рачинська О. А. Механізми реалізації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління : дис. на здобуття наук. ступ. канд. наук з держ. упр. Київ, 2019. URL: <http://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Dis-Rachynska- OA.pdf>.

42. Романенко Є. Комунікативна політика держави: теоретико-методологічний аналіз : монографія. Київ : НАДУ, 2014. С. 399.

43. Романенко Є. О. Публічна комунікація як засіб транспарентності державного управління :Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Київ: НАДУ. 2014. Вип. 1. С.132.

44. Соловійов А. І. Політична комунікація: до проблеми теоретичної ідентифікації. *Поліс*. 2002. №3. С. 5–18.

45. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: схвалена Указом Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

46. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій: практичний посібник / Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.

47. Твердохлебов Є. О. Теоретичні засади дослідження комунікативної взаємодії в публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 2 (45). С.82–91.

48. Топольницька Т.Б. Комунікативний аспект у формуванні іміджу органів публічної влади. *Електронне наукове видання «Економіка та суспільство»*. 2019. Вип. 20. С. 593–594.

49. Урядовий контактний центр. URL: <https://ukc.gov.ua/a-statystyka-a/informatsiya-shhodo-zvernen/>.

50. Філософський енциклопедичний словник : енциклопедія / голов. ред. В.І. Шинкарук ; НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди. К. : Абрис, 2002. С. 374.

51. Чистов С. М., Никифоров А. Є., Куценко Т. Ф. та ін. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Київ : Вид-во КНЕУ, 2000. 316 с.

52. Чукут С. А., Яценко В. О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжний та український досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 72–79.

53. Шавкун І. Г. Публічне управління: комунікаційний аспект. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/monodrupradmin_513.pdf.

54. Шумляєва І. Д. Політичний консалтинг як інструмент сучасної публічної дипломатії: природа та проблематика відповідальності. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2022. № 3. С. 31–37.

55. Шилепницький П. І. Державно-приватне партнерство: теорія і практика: монографія. Чернівці : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2011. 455 с.

56. Almond G., Coleman J. *The Politics of The Development Areas*. Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1960. 591 p.

57. Apel K.-O. *Selected Essays*. Vol. 2. London : Humanities Press, 1994. 356 p.

58. Come Back Alive Foundation. (n.d.). About the foundation. URL: <https://savelife.in.ua/about-foundation/>

59. Consul Open Participation, Open Software for Citizen Participation. 2015. URL: http://consulproject.org/docs/consul_executive_dossier_en.pdf.
60. Drucker P. F. The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management (Collins Business Essentials). New York: Harper Business. 368 p.
61. Gavkalova N., Hryshyna V., Kumar Jain Pradeep. Analysis of the use of information and communication technologies in public administration. Public Administration and Law Review. Tallinn, Estonia. 2022. Issue 2 (10). Pp. 23–37. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27973>.
62. Jain P. K., Hryshyna V. Analysis of the use of information and communication technologies in public administration. Public Administration and Law Review. Tallinn, Estonia. 2022. Issue 2 (10). Pp. 55–62.
63. Habermas J. The Theory of Communicative Action ; translated by T. McCarthy. Cambridge: Polity. 1984. URL: <https://archive.org/details/theoryofcommunic01habe/page/n5/mode/2up>.
64. Munch R. Die Entfaltung der gesellschaftlichen Kommunikation. Dynamik der Kommunikationsgesellschaft Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 2005. URL: <http://www.academygo.ru/Site/GrObsh/Publications/Munch3.shtml>.
65. Parsons T. The System of Modern Societies. Hoboken, New Jersey : Prentice-Hall, 1971. 152 p.
66. Poster M. The Mode of Information: Poststructuralism and Social Context. Cambridge: Polity Press, 1990. 387 p.
67. Ruler B. van. The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies. Public Relations Review. 2004. No. 30. P. 123–143.
68. Toffler A. Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century. London : Bantam Books, 1991. 624 p.
69. Weaver W., Shannon C. E. The mathematical theory of communication. Univ. of Illinois Press, 1963. 131 p.
70. Wikipedia contributors. (n.d.). StopFake. In Wikipedia. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/StopFake>