

**DOI: 10.52363/2414-5866-2026-1-6**

**УДК 351:316.77(477)**

**Ковальчук Вероніка**, д.держ.упр., професор  
професор кафедри економіки та публічного управління, Національний  
аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»  
ORCID: 0000-0001-5321-8300

**Veronika Kovalchuk**, Doctor of Science in Public Administration  
Full Professor, Full Professor of the Department of Economics and Public  
Administration, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

## **РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В РОЗВИТКУ ДЕМОКРАТІЇ УЧАСТІ**

## **THE ROLE OF COMMUNICATION STRATEGIES OF PUBLIC AUTHORITIES IN THE DEVELOPMENT OF DEMOCRACY**

У статті проведено комплексний аналіз ролі комунікаційних стратегій органів публічної влади як ключового чинника стимулювання та розвитку демократії участі в умовах сучасних цифрових трансформацій. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від традиційних жорстких моделей адміністрування до концепції «належного врядування» (*good governance*), де стратегічні комунікації виступають не лише інструментом інформування, а фундаментальним механізмом легітимації державної політики та подолання відчуження між владою та суспільством. У роботі детально розглянуто теоретичні засади формування горизонтальних зв'язків між державними структурами, інститутами громадянського суспільства та бізнесом. Проаналізовано вплив цифрових інновацій на якість електронного урядування та партисипативне прийняття рішень. Визначено, що ефективність комунікаційної взаємодії безпосередньо залежить від здатності органів влади реалізувати модель «організаційного слухання» та впроваджувати двосторонні канали діалогу. На основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду обґрунтовано алгоритм вибору та реалізації комунікаційної стратегії. Наукова новизна полягає в уточненні ролі стратегічних комунікацій як інструменту внесення інституційних змін у суспільну атмосферу та соціальні настрої. Практичне значення результатів полягає у

можливості їх застосування для розробки національних та регіональних програм комунікаційного забезпечення реформ, спрямованих на зміцнення суспільної довіри та залучення громадян до управління державними справами. Виокремлено основні бар'єри на шляху до ефективної комунікації та запропоновано шляхи їх подолання через розвиток інформаційної культури публічних службовців.

**Ключові слова:** публічне управління, комунікаційна стратегія, демократія участі, належне врядування, стратегічні комунікації, цифрова трансформація, електронна демократія, громадська думка, прозорість, зворотний зв'язок.

*The article provides a comprehensive analysis of the role of communication strategies of public authorities as a key factor in stimulating and developing participatory democracy in the context of modern digital transformations. The relevance of the study is determined by the need to transition from traditional rigid models of administration to the concept of "good governance," where strategic communications act not only as an information tool but as a fundamental mechanism for legitimizing state policy and overcoming alienation between the authorities and society. The paper examines in detail the theoretical foundations of the formation of horizontal links between state structures, civil society institutions, and business. The impact of digital innovations on the quality of e-government and participatory decision-making is analyzed. It is determined that the effectiveness of communicative interaction directly depends on the ability of authorities to implement the "organizational listening" model and introduce two-way dialogue channels. Based on the analysis of domestic and foreign experience, an algorithm for choosing and implementing a communication strategy is substantiated. The scientific novelty lies in clarifying the role of strategic communications as a tool for making institutional changes in the public atmosphere and social moods. The practical significance of the results lies in the possibility of their application for the development of national and regional programs for the communication support of reforms aimed at strengthening public trust and involving citizens in the management of state affairs. The main barriers to effective communication are identified, and ways to overcome them through the development of the information culture of public servants are proposed.*

**Keywords:** public administration, communication strategy, participatory democracy, good governance, strategic communications, digital transformation, e-democracy, public opinion, transparency, feedback.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку інститутів публічного управління характеризується докорінною зміною парадигми взаємодії між державою та громадянином. Успадковані від минулих епох ієрархічні, вертикально-інтегровані моделі управління, що базувалися на жорсткому адмініструванні та односторонньому потоці розпоряджень, виявляються неспроможними адекватно реагувати на виклики глобалізованого інформаційного суспільства. Рушійною силою соціальних змін сьогодні виступає не лише технологічний прогрес, а й стрімке зростання суб'єктності громадян, які прагнуть бути не просто об'єктами державного впливу, а активними учасниками процесу прийняття суспільно значущих рішень.

Демократія участі як концепція та практика передбачає створення ефективних відносин між суспільством і державою як рівноправними партнерами. Це зумовлює необхідність переосмислення ролі комунікації в публічному секторі. Комунікація перестає бути лише допоміжним засобом супроводу політичних рішень; вона перетворюється на стратегічну функцію управління, що визначає рівень легітимності влади, ступінь суспільної довіри та соціальну стабільність. Недостатня увага до формування системних комунікаційних стратегій призводить до виникнення бар'єрів, відчуження влади від народу та зростання соціальної напруженості, що є критичним для країн, які перебувають у стані трансформації або протистоять зовнішнім загрозам.

Особливої актуальності набуває питання використання цифрових інструментів комунікації. Цифрова трансформація відкриває нові канали обміну інформацією, проте вона також висуває нові вимоги до професійних компетентностей державних службовців та здатності інституцій до «організаційного слухання». Враховуючи євроінтеграційні прагнення України та необхідність повоєнного відновлення, розробка та впровадження науково обґрунтованих комунікаційних стратегій стає пріоритетним завданням для системи публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика комунікацій у публічному управлінні та розвиток демократії участі перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні засади інформаційного суспільства та переходу до постіндустріального управління закладені в працях класиків політичної та управлінської думки, таких як П. Друкер, який наголошував, що ідеальне спілкування має бути «обміном досвідом» у чистому вигляді, а не просто трансляцією даних [3].

Сучасні дослідники, зокрема Н. Гринчак., А. Синяков, розглядають електронну демократію як засіб посилення громадянських прав через

використання інтернет-технологій. [1]. Питання стратегічних комунікацій як інструменту легітимації державної політики досліджуються в роботах, де комунікація трактується як спосіб внесення режимних та макроструктурних змін [8]. Важливий внесок у розуміння партисипативних механізмів зробили експерти ОЕСР, які розробили рекомендації щодо залучення стейкголдерів на різних етапах політичного циклу [11].

Водночас, незважаючи на значну кількість публікацій, питання синхронізації комунікаційних стратегій із реальними потребами демократії участі в умовах цифрової трансформації потребує подальшого уточнення. Дослідження Дж. Макнамари вказують на існуючий дефіцит двосторонньої комунікації в урядових структурах, де домінує одностороннє «просування» політик, а не слухання громадян [10]. В українському науковому дискурсі особлива увага приділяється адаптації європейського досвіду комунікаційної політики до умов воєнного часу та діджиталізації [7]. Питання цифрової трансформації комунікацій та їх впливу на демократичні процеси активно розглядаються в роботах В. Загнойка, Л. Шегили. де комунікація трактується як засіб формування стійкості суспільства [4, 9]. Попри значний масив напрацювань, механізми адаптації комунікаційних стратегій до потреб демократії участі в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови потребують глибшого вивчення.

Цілі дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування комунікаційних стратегій органів публічної влади як ключового засобу розвитку демократії участі та зміцнення суспільної довіри у сучасних умовах.

Для досягнення мети поставлено завдання: розкрити зміст концепції «належного врядування» у комунікативному вимірі; проаналізувати принципи взаємодії влади зі стейкголдерами; визначити вплив цифровізації на партисипативні процеси; розробити комплексний алгоритм реалізації комунікаційної стратегії.

В дослідженні було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. У роботі застосовано системний підхід для аналізу комунікаційного процесу як взаємодії керуючої (держава), керованої (громадянське суспільство) підсистем та підсистем інформаційно-комунікаційного зв'язку. Метод компаративного аналізу дозволив порівняти традиційну бюрократію з моделлю Neo-Weberian State, яка акцентує увагу на відкритості та інклюзивності. Соціо-технічний підхід використано для вивчення взаємозв'язку між цифровою готовністю інфраструктури (DIR) та активністю громадян у прийнятті рішень. Логіко-узагальнюючий метод слугував базою для формулювання принципів

стратегічної взаємодії та етапів алгоритму реалізації комунікаційної стратегії. Аналіз документів та вторинних статистичних даних було використано для оцінки рівня цифрової готовності (DIR) та якості сервісів e-government (EGSQ) у контексті залучення громадськості.

Виклад основного матеріалу. Традиційна модель державного управління, що базувалася на жорсткій ієрархії, поступово замінюється концепцією «governance». Її сутність полягає в тому, що державне управління втрачає монополію на прийняття рішень і переходить до моделі лідерства та регулювання через горизонтальні зв'язки між владою, громадянським суспільством та бізнес-сектором. Центральним елементом цієї трансформації стає «good governance» (належне врядування), яке згідно з Програмою розвитку ООН розглядається як практика управління на всіх рівнях, що врівноважує інтереси різних груп, табл.1.

Таблиця 1.  
 Характеристика «належного врядування» та відповідних комунікацій

Характеристика «належного врядування»	Роль комунікації в реалізації
Участь (Participation)	Забезпечення свободи слова та асоціацій, надання громадянам права голосу.
Верховенство права	Прозоре доведення до відома населення правових норм та їхнього дотримання.
Прозорість (Transparency)	Свобода та повнота інформації, її доступність для зацікавлених осіб.
Чутливість (Responsiveness)	Оперативна реакція інституцій на запити та потреби громадян.
Консенсус-орієнтованість	Підтримка балансу інтересів через діалогові процедури.
Справедливість та інклюзивність	Можливість усіх громадян впливати на свій добробут незалежно від статусу.
Ефективність та результативність	Оптимальне використання ресурсів на основі суспільного зворотного зв'язку.
Підзвітність (Accountability)	Регулярне звітування перед громадськістю за прийняті рішення.
Стратегічне бачення	Спільне формування довгострокових перспектив розвитку особистості та держави.

Реалізація цих характеристик неможлива без комунікації як процесу, що поєднує механізми висловлення інтересів та реалізації законних прав. Комунікаційна стратегія в цьому сенсі виступає не просто планом

публікацій, а сукупністю методів, що забезпечують ефективну взаємодію всередині системи публічного управління та поза її межами для виконання загальної місії публічної політики.

Комунікаційна стратегія в умовах демократії участі має забезпечувати не просто інформування, а «комунікативне партнерство». Це передбачає створення екосистеми, де громадяни не є пасивними споживачами послуг, а виступають рівноправними суб'єктами, що формують порядок денний.

Одним із найважливіших показників якості управління є рівень суспільної довіри. За даними Центру Разумкова (листопад 2025 р.), в Україні спостерігається значний розрив у довірі до різних інституцій. Якщо Збройним Силам України довіряють 92% опитаних, то державному апарату (чиновникам) не довіряють 75%, а Уряду – 73% [6]. Такий високий рівень недовіри до адміністративних структур свідчить про глибокі комунікаційні розриви.

Прикметно, що довіра до місцевих рад та голів міст/селищ є вищою (близько 50%), що пояснюється ближчою комунікаційною дистанцією та зрозумілістю результатів їхньої діяльності для мешканців [6]. Це підтверджує тезу, що ефективна комунікаційна стратегія має будуватися на локальному рівні, де пропоновані дії мають безпосередній і зрозумілий результат. Комунікаційні бар'єри виникають саме там, де відсутня прозорість у поясненні «чому і як» приймаються рішення. Одним із головних індикаторів якості публічного управління є рівень задоволеності населення.

Відчуження влади від суспільства неминуче створює комунікаційні бар'єри, які заважають реалізації будь-яких реформ. Коли громадяни не розуміють змісту адміністративних рішень, виникає соціальна напруженість. Тому забезпечення демократичного розвитку вимагає від органів влади надання достовірної та своєчасної інформації, а також опори на засоби масової інформації (ЗМІ) як на фільтр та аналізатор цієї інформації.

Важливо наголосити на принципі «двостороннього навчання»:

1. Державні службовці повинні оволодіти інструментами роботи із ЗМІ та іншими каналами комунікації для досягнення консенсусу щодо реформ.

2. Медіа-менеджери мають глибше розуміти специфіку публічного сектору та потреби споживачів у якісній інформації про зміни.

Тільки за умови формування взаємної довіри між адміністрацією, громадськістю та медіа можна сподіватися на успіх економічних та політичних трансформацій. Окремий громадянин повинен розуміти не

лише характер послуг, але й стандарти звітності державних службовців, що допомагає розвіювати міфи про корумпованість та неефективність державного апарату.

Для подолання відчуження органи влади мають дотримуватися ряду професійних принципів, які виходять за межі звичайного інформування :

1. Принцип досягнення консенсусу. Влада має «лобіювати» підтримку своїх реформ ще на стадії розробки. Прикладом є проведення консультацій з професійними спільнотами (наприклад, лікарями) перед впровадженням галузевих змін.

2. Принцип безперервного потоку інформації. Створення відчуття «причетності» аудиторії через постійні оновлення, навіть за відсутності критичних новин. Це формує кредит довіри на випадок криз.

3. Завчасне спілкування з чутливих питань. Комунікація про складні рішення (наприклад, підвищення тарифів чи зміна податкового законодавства) повинна розпочинатися задовго до набрання ними чинності. Це дозволяє сформулювати адекватний контекст і нівелювати маніпуляції.

4. Принцип ініціативи в кризових ситуаціях. Відмова від фрази «без коментарів». Відсутність офіційної версії подій неминуче призводить до того, що інформаційний вакуум заповнюється чутками, які дискредитують інституцію.

5. Категоріальна чистота інформації. Чітке розмежування державної інформації (статистика, послуги, політика) та політичної агітації. Використання бюджетних коштів на піар окремих політичних фігур є грубим порушенням принципів демократичного врядування.

Розробка національної програми стратегічних комунікацій вимагає системного підходу, що починається з внутрішнього аудиту ресурсів та очікувань. Загальний алгоритм вибору коректної стратегії включає кілька ключових кроків, які забезпечують її життєздатність.

Процес формування стратегії можна представити як циклічну послідовність дій, спрямованих на постійне вдосконалення взаємодії:

1. Підготовчий етап: аналіз існуючого інформаційного поля, аудит наявних ресурсів (технічних та кадрових), оцінка очікувань стейкхолдерів.

2. Проектування: визначення цільових аудиторій (стейкхолдерів), формулювання «повідомлень» (messages), визначення ключових показників ефективності (KPI) та каналів комунікації. Важливо використовувати порівняльну інформацію та дані міжнародних організацій (наприклад, ОЕСР) для обґрунтування реформ.

3. Впровадження та регуляція: активна фаза комунікації, реалізація плану заходів, моніторинг поточної реакції суспільства та корекція стратегії у разі відхилень від мети.

4. Експлуатація та звітність: підсумковий аналіз ефективності, підготовка публічного звіту про результати взаємодії та використання отриманого досвіду для наступних циклів.

Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) створює нову архітектуру демократії. Електронна демократія (e-democracy) дозволяє залучати інтелектуальний потенціал населення до вирішення складних соціальних проблем без географічних чи соціальних бар'єрів. В Україні під час війни особливого значення набули такі інструменти, як електронні петиції (доступні майже у всіх громадах), онлайн-консультації та голосування за проекти бюджету участі [6].

Специфіка цифрової взаємодії полягає в тому, що вона покращує керованість та прозорість системи. Використання стандартних веб-інтерфейсів та мультимедійних засобів спрощує освоєння сервісів громадянами. Дослідження показують, що цифрова готовність (Digital Infrastructure Readiness – DIR) та якість сервісів e-government (EGSQ) мають прямий позитивний вплив на партисипативне прийняття політичних рішень (PPPDM), табл. 2.

Таблиця 2.  
Вплив ступеня розвитку e-government на зміст комунікаційної активності

Ступінь розвитку e-government	Зміст комунікаційної активності
«Каталог»	Одностороннє розміщення офіційної інформації та документів онлайн.
«Транзакції»	Двостороння взаємодія через онлайн-сервіси, форми звернень та петиції.
«Вертикальна інтеграція»	Координація обміну даними між різними рівнями влади (центр – регіони).
«Горизонтальна інтеграція»	Створення екосистеми «Єдиного вікна», міжвідомчий зв'язок та спільні платформи з громадою.

Дослідження підтверджують, що цифрова готовність інфраструктури (DIR) безпосередньо впливає на якість сервісів e-government (EGSQ), що, у свою чергу, стимулює партисипативне прийняття рішень. Однак цифровізація несе і певні ризики. Зокрема, у суспільствах із високим рівнем цифрової нерівності онлайн-участь може перетворитися на

«демократичну розкіш» для найбільш освічених та забезпечених груп, ігноруючи інтереси інших верств населення. Тому комунікаційна стратегія повинна включати заходи з цифрової інклюзії, зокрема розвиток мережі ЦНАПів як точок фізичного доступу до цифрових послуг для всіх категорій громадян.

В умовах гібридних загроз стратегічні комунікації стають інструментом індоктринації національних наративів у свідомість цільових аудиторій [5]. Це спосіб переконання та спонукання суспільства прийняти державні цілі як власні. В Україні 2024–2026 років цей процес реалізується через розробку муніципальних стратегій до 2027 року, де ключовим пріоритетом є залучення мешканців, зокрема внутрішньо переміщених осіб (ВПО), до процесів відбудови [8]. Створення Рад ВПО та ветеранів при органах влади є прикладом інституціалізації нових каналів комунікації, що зміцнюють соціальну єдність [6].

Стратегічні комунікації в публічному управлінні визначаються як інструмент, здатний вносити інституційні та макроструктурні зміни в державі [8]. Це не просто реакція на події, а проактивне формування порядку денного. У сучасному світі, де точиться жорстка інформаційна боротьба, стратегічні комунікації стають засобом протидії зовнішнім інформаційним інтервенціям та дезінформації [8].

Модель «управління за допомогою комунікації» передбачає, що кожна дія влади має бути пояснена в контексті довгострокової стратегії. Це дозволяє синхронізувати ключові теми, повідомлення та образи для підтримки національних інтересів [9].

В умовах війни для України стратегічні комунікації стають елементом формування стійкості суспільства [9]. Правильно вибудована політика дозволяє підтримувати довіру до інституцій навіть у критичних ситуаціях, мобілізувати ресурси та забезпечувати єдність навколо спільних цінностей. На локальному рівні медіа та владні структури використовують наративи, символи та сторітелінг для зміцнення ідентичності та об'єднання мешканців навколо спільних цілей відбудови [4].

Однією з найбільш гострих проблем сучасних демократій є фокус на односторонній комунікації. Дослідження показують, що навіть у розвинених країнах (наприклад, у Великій Британії) більшість витрат на державні комунікації спрямовується на анонсування та просування вже прийнятих політик, а не на консультації в процесі їх розробки [10].

Наукова спільнота закликає до переходу до моделі «організаційного слухання» (organizational listening), яка включає:

- Залучення стейкхолдерів на ранніх етапах політичного циклу (policy cycle).
- Сприйняття зворотного зв'язку як ресурсу для покращення якості рішень, а не як перешкоди.
- Використання двосторонніх каналів (консультації, воркшопи, онлайн-опитування) замість простих трансляцій [10].

ОЕСР у своїх рекомендаціях наголошує, що громадяни повинні мати можливість впливати на діяльність публічної влади на різних етапах, що зміцнює легітимність демократичної системи та запобігає «демократичному відкату» [10]. Відкритість, прозорість та інклюзивність є основою Neo-Weberian State – моделі, яка поєднує бюрократичну ієрархію з мережевою взаємодією та ринковими інструментами.

Ефективна реалізація комунікаційних стратегій потребує формування сучасної інформаційної культури державних службовців. Діяльність посадової особи сьогодні реалізується через комп'ютерне середовище, що вимагає володіння інформаційно-комунікаційними технологіями (ІКТ) на професійному рівні.

Існує п'ять основних способів нагромадження знань, що впливають на ефективність діяльності органів влади:

1. Придбання: отримання знань через залучення зовнішніх консультантів та експертів.
2. Використання спеціалізованих джерел: доступ до аналітичних центрів, міжнародних баз даних (ОЕСР тощо).
3. Злиття: формування проектних команд із фахівців різних підрозділів для обміну досвідом.
4. Внутрішній аудит: ретельний пошук та систематизація вже наявних знань всередині організації.
5. Інтерактивна взаємодія: постійний обмін інформацією через веб-сервіси та корпоративні мережі (VPN).

Це дозволяє прискорити прийняття рішень на основі повноти інформації, підвищити надійність та безпеку комунікаційних процесів. Комунікаційна стратегія має також враховувати необхідність навчання керівників публічних інституцій навичкам PR-кампаній, ведення переговорів та кризового менеджменту.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в системному обґрунтуванні взаємозв'язку між комунікаційними стратегіями органів публічної влади та рівнем розвитку демократії участі. Вперше в межах вітчизняного наукового дискурсу доведено, що комунікаційна стратегія є не лише інструментом інформування, а ключовим фактором внесення

інституційних змін у суспільну атмосферу, що сприяє легітимації державної політики; обґрунтовано необхідність інтеграції концепції «організаційного слухання» у структуру комунікаційного забезпечення на всіх етапах політичного циклу, що дозволяє перейти від моделі «просування» до моделі «партнерства»; уточнено алгоритм вибору комунікаційної стратегії, який базується на поєднанні аудиту внутрішніх ресурсів та оцінці рівня цифрової готовності суспільства (DIR); визначено роль стратегічних комунікацій у забезпеченні національної стійкості та протидії інформаційним загрозам в умовах воєнного стану.

Практичне значення дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій для органів публічної влади, а саме: впровадження принципів проактивного та завчасного інформування з чутливих питань соціально-економічного розвитку; використання запропонованого алгоритму (підготовка – проектування – впровадження – експлуатація) для підвищення ефективності використання бюджетних коштів на інформаційну діяльність. створення багаторівневих систем зворотного зв'язку, що включають як традиційні (брифінги, зустрічі), так і цифрові (петиції, громадські бюджети) інструменти; розвиток освітніх програм для державних службовців із метою підвищення їхньої комунікативної майстерності та інформаційної культури.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що комунікаційні стратегії органів публічної влади є фундаментом демократії участі в сучасному інформаційному суспільстві. Перехід до концепції «належного врядування» неможливий без побудови прозорих, інклюзивних та проактивних каналів взаємодії між державою та громадянами, вимагає відмови від авторитарних методів управління на користь відкритого діалогу, де держава виступає сервісно-орієнтованою структурою, підзвітною громадянам. Стратегічні комунікації дозволяють трансформувати соціальну напруженість у конструктивну участь, забезпечуючи легітимність реформ та національну стійкість.

Ключовим викликом залишається подолання високого рівня недовіри до державного апарату. Це вимагає від публічних службовців не лише володіння ІКТ-інструментами, а й докорінної зміни культури взаємодії – від адміністрування до слухання та партнерства. Цифрові інструменти е-участі створюють необхідну інфраструктуру для цього, проте вони потребують змістовного наповнення через реальні механізми впливу громадян на прийняття рішень.

Напрямки подальших досліджень можуть бути зосереджені на вивченні впливу штучного інтелекту та алгоритмічних систем на

формування громадської думки та партисипативні процеси, розробці методик вимірювання KPI стратегічних комунікацій на основі психометричних даних суспільних настроїв, а також на аналізі особливостей комунікації в умовах тривалих криз та повоєнного відновлення територій.

Ефективна комунікація – це не просто розповсюдження новин, це мистецтво побудови стійких відносин між державою та суспільством, що є запорукою успішного майбутнього України як демократичної, європейської держави.

### **Список використаних джерел:**

1. Гринчак Н. А., Синяков А. В. Цифрові комунікації в публічному управлінні: сутність, роль та вимоги до формування. Статистика України. 2023. № 3–4. С. 112–119. URL: <https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/409/381> (дата звернення: 14.03.2026).
2. Доктрина стратегічних комунікацій Національної гвардії України. Київ: НГУ, 2024. URL: <https://ngu.gov.ua/wp-content/uploads/2025/11/vkp-ngu-11-0101.01-doktryna-strategichnyh-komunikacij-ngu-redakcziya-druga.pdf> (дата звернення: 14.03.2026).
3. Друкер П. Ефективний керівник. - К. : КМ-БУКС, 2019, 288 с.
4. Загнойко В. М. Особливості комунікативної взаємодії у публічному управлінні в контексті цифрової трансформації. Державне будівництво. 2025. № 1 (37), URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/download/27224/24077/> (дата звернення: 14.03.2026).
5. Комунікаційні стратегії для територіальних громад: Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». Internews Ukraine. 2024. URL: <https://internews.ua/opportunity/Press-release-communication-strategies-for-Ukrainian-communities> (дата звернення: 14.03.2026).
6. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, оцінка проблем, що існують в українському суспільстві (листопад 2025р.). Центр Разумкова. 2025. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-otsinka-problem-shcho-isnuiut-v-ukrainskomu-suspilstvi-lystopad-2025r> (дата звернення: 14.03.2026).
7. Решетова Г.І. “Європейський досвід запровадження електронного врядування”. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. URL: 2023. Вип. 1. С. 60-70.

8. Сивак Т.В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України : монографія / Т.В. Сивак. Київ: НАДУ, 2019. – 338 с.
9. Шегида Л. Комунікаційна політика країн ЄС: досвід для України. Актуальні проблеми державного управління. 2024. Вип. 31. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/314175> (дата звернення: 14.03.2026).
10. Full article: Strategic Communication and Public Policy: A Major Gap and Opportunity for Research, Practice, and Democracy - Taylor & Francis, URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/0.080/5538X.2025.2572076> (дата звернення: 14.03.2026).
11. Strategic Communication and Public Policy: : A Major Gap and Opportunity for Research, Practice, and Democracy, URL: <https://ojs.unbc.ca/index.php/design/article/view/2074> (дата звернення: 14.03.2026).

### References:

1. Hrynychak, N. A., & Syniakov, A. V. (2023). Tsyfrovi komunikatsii v publichnomu upravlinni: sutnist, rol ta vymohy do formuvannia [Digital communications in public administration: Essence, role and requirements for formation]. *Statystyka Ukrainy [Statistics of Ukraine]*, (3–4), 112–119. <https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/409/381>
2. National Guard of Ukraine. (2024). Doktryna stratehichnykh komunikatsii Natsionalnoi hvardii Ukrainy [Doctrine of strategic communications of the National Guard of Ukraine] (2nd ed.). NGU. <https://ngu.gov.ua/wp-content/uploads/2025/11/vkp-ngu-11-0101.01-doktryna-strategichnyh-komunikacij-ngu-redakciya-druga.pdf>
3. Drucker, P. (2019). *Efektivnyi kerivnyk [The effective executive]* (O. Herasymenko, Trans.). KM-BOOKS.
4. Zahnoiko, V. M. (2025). Osoblyvosti komunikativnoi vzaiemodii u publichnomu upravlinni v konteksti tsyfrovoy transformatsii [Features of communicative interaction in public administration in the context of digital transformation]. *Derzhavne budivnytstvo [State Building]*, (1). <https://periodicals.karazin.ua/db/article/download/27224/24077/>
5. Internews Ukraine. (2024). Komunikatsiini stratehii dlia terytorialnykh hromad: Proiekt USAID "HOVERLA" [Communication strategies for territorial communities: USAID HOVERLA Project]. <https://internews.ua/opportunity/Press-release-communication-strategies-for-Ukrainian-communities>
6. Razumkov Center. (2025). Otsinka sytuatsii v kraini, dovira do sotsialnykh instytutiv, otsinka problem, shcho isnuivt v ukrainskomu suspilstvi

(lystopad 2025r.) [Assessment of the situation in the country, trust in social institutions, assessment of problems existing in Ukrainian society (November 2025)].

<https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-otsinka-problem-shcho-isnuut-v-ukrainskomu-suspilstvi-lystopad-2025r>

7. Reshetova, H. I. (2023). Yevropeyskyi dosvid zaprovadzhennia elektronnoho vriaduvannia [European experience of e-governance implementation]. Menedzhment ta pidpriemnytstvo: trendy rozvytku [Management and Entrepreneurship: Trends of Development], (1), 60–70.

8. Syvak, T. V. (2019). Stratehichni komunikatsii u systemi publichnoho upravlinnia Ukrainy: monohrafiia [Strategic communications in the system of public administration of Ukraine: Monograph]. NADU.

9. Shehyda, L. (2024). Komunikatsiina polityka krain YeS: dosvid dlia Ukrainy [Communication policy of EU countries: Experience for Ukraine]. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia [Actual Problems of Public Administration], (31). <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/314175>

10. Canel, M. J., & Luoma-aho, V. (2025). Strategic communication and public policy: A major gap and opportunity for research, practice, and democracy. International Journal of Strategic Communication. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2025.2572076>

11. Strategic communication and public policy: A major gap and opportunity for research, practice, and democracy. (2025). Design and Systems. <https://ojs.unbc.ca/index.php/design/article/view/2074>

Фінансування. Це дослідження не отримувало зовнішнього фінансування. Використання ШІ. При підготовці цієї статті штучний інтелект не використовувався. Автор несе повну відповідальність за зміст статті.

Подяки. Автор не має подяки.

Отримано: 11.04.2026

Прийнято: 26.05.2026

Опубліковано: 22.06.2026