

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу  
ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра – публічного управління та адміністрування

Ступінь вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма – «Публічне управління та адміністрування»



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**тема «Удосконалення комунікаційної політики органів державної  
влади на регіональному рівні»**

ШИФР КРБ. ПУтаА. 1.481-03.1.4.

Здобувач: Анастасія ДОЛГАЯ

Керівник: д.е.н., професор кафедри ПУтаА Тетяна САВЧЕНКО

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 19.06.2026 р., протокол № 12

Завідувачка кафедри ПУтаА \_\_\_\_\_

Олена НІКОЛЮК

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧВАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І  
БІЗНЕСУ ім. Г.Е. Вейнштейна**

Кафедра  
Ступінь вищої освіти  
Спеціальність  
Освітня програма

Публічного управління та адміністрування  
Перший (бакалаврський)  
281 «Публічне управління та адміністрування»  
Публічне управління та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
Завідувач кафедри ПУтаА

\_\_\_\_\_  
(підпис)

“22” серпня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧІ**

**Долгій Анастасії Олегівні**

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Удосконалення комунікаційної політики органів державної влади на регіональному рівні» затвердженою наказом по університету від 17.09.2025 р. №481-03
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 09.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України; нормативні документи центральних органів виконавчої влади; офіційні дані Державної служби статистики України; матеріали, опубліковані в наукових і періодичних виданнях, в мережі Інтернет; монографії та наукові публікації з тематики дослідження.
4. Перелік питань, які потрібно розробити: Теоретичні основи формування комунікаційної політики органів державної влади; Аналіз комунікаційної політики органів державної влади Одеського регіону; Шляхи удосконалення Аналіз комунікаційної політики органів державної влади Одеського регіону
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових

креслень) 20-25 слайдів.

6. Консультант роботи, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	к.е.н., доцент кафедри ПУтаА Брюшкова Н.О.		

7. Дата видачі завдання 19.09.2025 р.

Керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Отримання теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025 р.	виконано
2	Затвердження плану кваліфікаційної роботи	вересень 2025 р.	виконано
3	Надання 1 розділу на перевірку	листопад 2025 р.	виконано
4	Надання 2 розділу на перевірку	лютий 2025 р.	виконано
5	Надання 3 розділу на перевірку	квітень 2026 р.	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	травень 2026 р.	виконано
7	Перевірка роботи на плагіат	травень 2026 р.	виконано
8	Нормоконтроль роботи	травень 2026 р.	виконано
9	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	червень 2026 р.	виконано
10	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	червень 2026 р.	виконано
11	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	червень 2026 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	червень 2026 р.	виконано

Керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Тетяна САВЧЕНКО

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис)

Анастасія ДОЛГАЯ

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник

\_\_\_\_\_ Анастасія ДОЛГАЯ

## АНОТАЦІЯ

### ДОЛГАЯ АНАСТАСІЯ. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування комунікаційної політики органів державної влади в умовах цифровізації та розвитку інформаційного суспільства.

Проведено аналіз сучасного стану комунікаційної політики органів державної влади Одеського регіону, виявлено основні проблеми, зокрема недостатній рівень зворотного зв'язку, обмежену інтерактивність комунікацій та нерівномірне використання цифрових каналів взаємодії. Оцінено рівень задоволеності населення комунікаційною діяльністю органів влади.

Обґрунтовано напрями вдосконалення комунікаційної політики з урахуванням зарубіжного досвіду. Запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності комунікації органів влади з громадянськістю, зокрема шляхом активного використання цифрових технологій, соціальних мереж та інструментів електронної демократії.

Розроблено проєкт цифрової платформи «Влада Online Odesa», спрямований на покращення взаємодії органів влади з громадянами, підвищення рівня відкритості та оперативності комунікацій.

Ключові слова: комунікаційна політика, публічне управління, державні комунікації, органи державної влади, Одеський регіон, цифровізація, електронне врядування, соціальні мережі, зворотний зв'язок.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, розміщених на 94 сторінках, містить 17 таблиць, 19 рисунків та 36 джерел використаної літератури

## SUMMARY

### DOLHAIA ANASTASIIA. IMPROVEMENT OF THE COMMUNICATION POLICY OF PUBLIC AUTHORITIES AT THE REGIONAL LEVEL

The paper examines the theoretical and practical aspects of forming the communication policy of public authorities in the context of digitalization and the development of the information society.

An analysis of the current state of the communication policy of public authorities in the Odesa region is conducted. The main problems are identified, including an insufficient level of feedback, limited interactivity of communications, and uneven use of digital interaction channels. The level of public satisfaction with the communication activities of public authorities is also assessed.

The directions for improving the communication policy are substantiated, taking into account international experience. Practical recommendations for increasing the effectiveness of communication between public authorities and the public are proposed, in particular through the active use of digital technologies, social media, and e-democracy tools.

A project of the digital platform “Vlada Online Odesa” has been developed, aimed at improving interaction between public authorities and citizens, as well as increasing the level of transparency and efficiency of communications.

**Keywords:** communication policy, public administration, government communications, public authorities, Odesa region, digitalization, e-government, social media, feedback.

The bachelor’s qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and is presented on 94 pages; it contains 17 tables, 19 figures, and 36 references.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	9
1.1 Сутність та роль комунікаційної політики у системі державного управління 9	
1.2 Специфіка формування системи державних комунікацій .....	20
1.3 Інструменти та канали комунікації органів влади з громадськістю .....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ .....	36
2.1 Організаційно-правові засади діяльності органів державної влади у сфері комунікацій .....	36
2.2 Оцінка сучасного стану комунікаційної політики органів державної влади Одеського регіону .....	44
2.3 Роль цифрових комунікацій у публічному управлінні.....	52
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ .....	63
3.1 Зарубіжний досвід формування комунікаційної політики органів державної влади .....	63
3.2 Визначення рівня задоволеності комунікаційною політикою органів державної влади Одеської області.....	71
3.3 Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності комунікації органів влади з громадськістю .....	79
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** зумовлена сучасними трансформаційними процесами у сфері публічного управління, що супроводжуються активною цифровізацією, розвитком інформаційного суспільства та зростанням ролі комунікацій між органами державної влади і громадськістю. Ефективна комунікаційна політика виступає ключовим чинником забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності влади, а також формування довіри громадян до державних інституцій. В умовах децентралізації та реформування системи публічного управління особливого значення набуває вдосконалення комунікаційної діяльності саме на регіональному рівні, де відбувається безпосередня взаємодія влади з населенням.

Незважаючи на активне впровадження цифрових технологій, розвиток електронного урядування та використання соціальних мереж як каналів взаємодії, комунікаційна політика органів державної влади в Україні залишається недостатньо ефективною. Серед основних проблем можна виділити обмежений рівень зворотного зв'язку, недостатню інтерактивність комунікацій, нерівномірний доступ населення до цифрових сервісів, а також низький рівень довіри громадян до офіційної інформації. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної політики органів державної влади на регіональному рівні.

Питання формування та розвитку комунікаційної політики у сфері публічного управління досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Значний внесок у розвиток теорії комунікацій, державного управління та електронного урядування зробили такі дослідники, як Д. Кілінг, М. Кастельс, Ю. Габермас, а також українські науковці, які досліджують проблеми цифровізації, публічних комунікацій та взаємодії влади з громадськістю.

Водночас питання підвищення ефективності комунікаційної політики на регіональному рівні потребують подальшого комплексного дослідження з урахуванням сучасних викликів та специфіки українських реалій.

**Метою** роботи є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної політики органів державної влади на регіональному рівні.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- розкрити теоретичні засади формування комунікаційної політики у сфері публічного управління;
- дослідити організаційно-правові основи комунікаційної діяльності органів державної влади;
- проаналізувати сучасний стан комунікаційної політики органів державної влади Одеського регіону;
- оцінити рівень задоволеності населення комунікаційною діяльністю органів влади;
- узагальнити зарубіжний досвід формування ефективних комунікаційних практик;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності комунікаційної політики;
- запропонувати проєкт цифрової платформи як інструмент удосконалення комунікацій.

**Об'єктом дослідження** є процеси комунікаційної взаємодії органів державної влади з громадськістю.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і вдосконалення комунікаційної політики органів державної влади на регіональному рівні.

**Методи дослідження.** У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; системний підхід – для дослідження

комунікаційної політики як цілісної системи; порівняльний аналіз – для вивчення зарубіжного досвіду; соціологічні методи (анкетування) – для оцінки рівня задоволеності населення; статистичні методи – для обробки отриманих даних; метод моделювання – для розробки проєктних рішень.

**Інформаційною базою** дослідження стали нормативно-правові акти України, офіційні матеріали органів державної влади, статистичні дані, результати власного соціологічного дослідження, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій органами державної влади та місцевого самоврядування для підвищення ефективності комунікаційної діяльності, а також у впровадженні запропонованого цифрового проєкту «Влада Online Odesa», який спрямований на покращення взаємодії з громадянами.

**Апробація результатів роботи.** Основні результати дослідження доповідались, обговорювались і отримали схвалення на VII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні аспекти соціально – економічного розвитку України: погляд молоді» (м. Одеса, 2026 р.).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

#### **1.1. Сутність та роль комунікаційної політики у системі державного управління**

У сучасних умовах розвитку демократичного суспільства ефективно державне управління неможливе без налагодженої системи комунікації між органами влади, громадянами, бізнесом та інститутами громадянського суспільства. Саме тому комунікаційна політика держави виступає важливим елементом управлінської діяльності, який забезпечує прозорість прийняття рішень, формування довіри до влади та залучення громадськості до процесів управління.

Комунікаційна політика у системі державного управління являє собою сукупність принципів, методів, інструментів і заходів, спрямованих на організацію системного обміну інформацією між органами державної влади та різними цільовими аудиторіями. Вона визначає підходи до формування інформаційних потоків, способи донесення управлінських рішень, а також механізми отримання зворотного зв'язку від громадян.

Поняття комунікації є багатозначним і використовується в різних наукових та практичних сферах. У широкому розумінні цей термін застосовується для позначення різних способів взаємодії та передачі інформації між суб'єктами. Зокрема, комунікація може трактуватися як система шляхів сполучення, що забезпечують переміщення людей, ресурсів або інформації, наприклад повітряні, водні чи транспортні комунікації. У такому контексті вона розглядається як інфраструктурний елемент, який сприяє встановленню зв'язків між різними територіями та соціальними системами [1].

Інше значення комунікації пов'язане з розумінням її як певної форми зв'язку, що реалізується за допомогою технічних засобів. До таких засобів належать різні інформаційні технології та канали передавання повідомлень, зокрема радіозв'язок, телеграф, телефонний зв'язок та інші інструменти інформаційної взаємодії. У сучасних умовах важливу роль у цьому процесі відіграють засоби масової інформації, серед яких радіо, телебачення, друковані видання, кінематограф та цифрові медіа, що забезпечують швидке поширення інформації серед широкої аудиторії [2].

Крім того, комунікацію розглядають як процес передачі інформації, у межах якого здійснюється обмін повідомленнями між учасниками взаємодії. У цьому випадку вона виступає як механізм передавання даних, знань, ідей або сигналів від одного суб'єкта до іншого з використанням відповідних каналів і засобів. Такий процес передбачає наявність відправника інформації, її отримувача, повідомлення, каналу передавання та зворотного зв'язку.

Водночас комунікація має й соціальний вимір, оскільки вона проявляється як акт взаємодії між людьми. У цьому значенні комунікація означає встановлення зв'язку між двома або більше індивідами, під час якого відбувається передача повідомлень, думок, емоцій чи інформації. Таким чином, комунікація є не лише технічним процесом передачі даних, а й важливою складовою соціальної взаємодії, що сприяє формуванню взаєморозуміння між учасниками спілкування.

Варто зазначити, що комунікацію доцільно розглядати не як весь комплекс людського спілкування, а як окремий його елемент – акт передавання інформації. Проте навіть у такому вузькому розумінні вона має виражений соціальний характер, оскільки відбувається в межах взаємодії людей та соціальних груп. Саме тому дослідження комунікації часто починається з аналізу різноманітних інформаційних систем, які забезпечують передавання мовних повідомлень, сигналів, зображень та інших форм інформації.

У цьому контексті комунікація може розглядатися як певний рівень або

ступінь участі суб'єктів у процесах створення, обміну та використання інформації. Разом із тим перебування у стані комунікації означає не лише передачу та отримання інформаційних повідомлень. У процесі комунікаційної взаємодії формується своєрідне комунікативне середовище або співтовариство, у межах якого виникають стійкі зв'язки між його учасниками. Таке співтовариство характеризується взаємозалежністю, спільністю інтересів, взаєморозумінням і здатністю до координації спільних дій. Комунікації розрізняють за видами залежно від ознаки класифікації (рис. 1.1)



Рис. 1.1. Класифікація комунікацій

Джерело: складено автором на підставі [1; 2]

Отже, комунікація є складним соціальним процесом, який поєднує передачу інформації, встановлення взаємозв'язків між людьми та

формування спільного інформаційного простору. Її значення особливо зростає в умовах сучасного інформаційного суспільства, де ефективний обмін інформацією виступає необхідною умовою функціонування соціальних систем, організацій та інститутів державного управління.

Узагальнимо наукові підходи до трактування поняття комунікаційної політики у системі державного управління у табл. 1.1.

**Таблиця 1.1**

**Наукові підходи до визначення комунікаційної політики у державному управлінні**

Автор	Визначення
Г. Г. Почепцов	Комунікаційна політика розглядається як система організованих інформаційних та комунікативних впливів, спрямованих на формування громадської думки та взаємодію з різними соціальними групами.
В. М. Бебик	Комунікаційна політика – це цілеспрямована діяльність держави щодо формування, регулювання та управління інформаційними потоками між владою та суспільством.
Н. Г. Драгомирецька	Комунікаційна політика органів влади визначається як системна діяльність із планування та реалізації комунікацій з громадськістю для забезпечення довіри до державних інституцій.
С. О. Телешун	Комунікаційна політика держави – це комплекс стратегічних і тактичних заходів органів влади, спрямованих на організацію ефективної взаємодії між державою, громадянським суспільством і медіа.
В. Д. Бакуменко	Комунікаційна політика є складовою управлінського процесу, яка забезпечує інформаційне супроводження державних рішень та створює умови для участі громадян у публічному управлінні.
О. В. Чубар	Комунікаційна політика у сфері державного управління – це система принципів, методів і механізмів взаємодії органів влади з громадськістю, що забезпечує прозорість і відкритість управління.
В. В. Різун	Державна комунікація трактується як процес стратегічної взаємодії органів влади з громадянами через систему масових комунікацій та інформаційних каналів.
О. М. Холостенко	Комунікаційна політика публічної влади – це комплекс управлінських рішень і комунікаційних інструментів, спрямованих на налагодження діалогу між владою та громадськістю.
М. М. Логунова	Публічні комунікації розглядаються як важливий механізм забезпечення прозорості діяльності органів влади та залучення громадян до прийняття управлінських рішень.
О. П. Кучабський	Комунікаційна політика держави забезпечує інституційну взаємодію влади, громадянського суспільства та медіа у процесі реалізації публічної політики.

Джерело: складено автором на підставі [3 - 12]

На відміну від традиційного інформування населення, сучасна комунікаційна політика передбачає двосторонній характер взаємодії. Держава не лише передає інформацію суспільству, але й отримує від нього оцінку власних дій, пропозиції та запити, що дозволяє коригувати управлінські рішення відповідно до суспільних потреб. Таким чином, комунікаційна політика стає інструментом підвищення ефективності державного управління та розвитку партнерських відносин між владою і громадянами.

Важливою складовою комунікаційної політики є інформаційна відкритість органів влади. Вона реалізується через офіційні вебсайти, публічні звіти, пресконференції, соціальні мережі, електронні сервіси та інші канали поширення інформації. Завдяки цьому громадяни отримують можливість оперативно дізнаватися про діяльність державних інституцій, державні програми, управлінські рішення та результати їх реалізації.

Сутність комунікаційної політики також полягає у формуванні позитивного іміджу державних інституцій. Послідовна та професійна комунікація сприяє зміцненню авторитету влади, підвищенню рівня довіри населення та підтримці суспільних реформ. У цьому контексті комунікаційна політика виступає важливим інструментом управління суспільною думкою та забезпечення соціальної стабільності.

Окрему роль комунікаційна політика відіграє у кризових ситуаціях, коли оперативність, достовірність і чіткість інформації є критично важливими. Ефективна комунікація дозволяє запобігати поширенню дезінформації, координувати дії різних суб'єктів управління та підтримувати суспільну довіру в умовах невизначеності.

Крім того, розвиток цифрових технологій значно розширив можливості реалізації комунікаційної політики держави. Використання електронного урядування, онлайн-платформ для консультацій з громадськістю, цифрових сервісів та соціальних мереж дозволяє зробити комунікацію більш оперативною, доступною та інтерактивною.

Таким чином, комунікаційна політика є важливим елементом системи державного управління, що забезпечує ефективний інформаційний обмін між владою та суспільством, сприяє підвищенню прозорості діяльності державних органів, формуванню довіри громадян та підвищенню якості управлінських рішень. Її розвиток є необхідною умовою становлення відкритого, демократичного та орієнтованого на потреби громадян державного управління.

Державна комунікація є важливим інструментом функціонування системи публічного управління, оскільки забезпечує взаємодію між органами влади та суспільством, сприяє поширенню інформації про державну політику та формує умови для узгодження інтересів різних соціальних груп. Її роль полягає не лише у передачі повідомлень від державних інституцій до громадян, але й у створенні ефективного механізму інформаційного обміну, який дозволяє забезпечити стабільність політичної системи та підтримку управлінських рішень.

Однією з ключових функцій державної комунікації є консервативна функція, яка спрямована на підтримання стабільності існуючої державної системи. Її реалізація сприяє збереженню встановленого суспільного порядку, підтримці легітимності влади та стабільному функціонуванню соціальних інститутів. Завдяки ефективній комунікації органи державної влади можуть забезпечувати послідовність управлінських рішень і підтримувати баланс у соціально-політичному середовищі [13].

Важливе значення має також координуюча функція, що передбачає узгодження дій між суб'єктами державного управління та різними елементами суспільної системи. Через комунікаційні механізми відбувається передача управлінських сигналів від органів влади до суспільства, а також отримання зворотного зв'язку щодо ефективності реалізації державної політики. Це дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення відповідно до змін у соціально-економічному середовищі.

Ще однією важливою складовою є інтегруюча функція, яка спрямована

на формування єдності суспільства та узгодження інтересів різних соціальних груп. У межах цієї функції державна комунікація сприяє виробленню спільних підходів до вирішення суспільно важливих питань, забезпечує врахування інтересів різних суб'єктів суспільних відносин та сприяє прийняттю узгоджених управлінських рішень.

Значну роль відіграє мобілізаційна функція державної комунікації. Вона полягає у формуванні підтримки громадян щодо реалізації державної політики, а також у забезпеченні суспільного схвалення прийнятих управлінських рішень. Через інформаційні кампанії, публічні виступи та інші комунікаційні інструменти органи влади можуть мобілізувати суспільство для досягнення спільних цілей, зокрема під час реалізації реформ або подолання кризових ситуацій.

Не менш важливою є соціальна функція, яка пов'язана з поширенням у суспільстві певних соціально-політичних норм, цінностей і традицій. У процесі інформаційного обміну громадяни засвоюють принципи функціонування держави, підвищують рівень своєї політичної культури та громадянської відповідальності. Це сприяє формуванню активної громадянської позиції та підвищенню рівня політичної компетентності населення.

Вивчення ролі комунікації в суспільстві тісно пов'язане з розвитком теорій масової комунікації. Узагальнюючи наукові підходи у цій сфері, дослідник Д. Макквейл запропонував класифікацію основних типів теорій масової комунікації. Зокрема, соціологічні теорії спрямовані на пояснення природи та особливостей масового спілкування, а також ролі медіа у функціонуванні суспільства. Нормативні теорії досліджують, яким чином засоби масової інформації повинні функціонувати у різних політичних системах і як вони можуть впливати на суспільні процеси залежно від характеру державного управління.

Окрему групу становлять прикладні теорії, що формуються на основі практичного досвіду діяльності фахівців у сфері комунікацій і медіа. Вони

орієнтовані на розроблення ефективних механізмів інформаційної взаємодії та використання комунікаційних технологій у практичній діяльності. Поряд із цим виділяються також теорії здорового глузду, які відображають повсякденні уявлення людей про засоби масової інформації та формуються на основі особистого досвіду взаємодії з медіапростором.

Отже, державна комунікація виконує комплекс важливих функцій, що забезпечують стабільність політичної системи, координацію управлінських процесів, інтеграцію суспільства та формування підтримки державної політики. Водночас теоретичні підходи до вивчення масових комунікацій дозволяють глибше зрозуміти механізми взаємодії між державою, медіа та громадськістю, що є важливою передумовою ефективного публічного управління.

Інформація є ключовим елементом будь-якого комунікаційного процесу, оскільки саме через неї відбувається передавання знань, повідомлень і управлінських сигналів між учасниками взаємодії. У сфері державного управління інформація виступає основою прийняття рішень та організації діяльності державних інституцій. Фактично вона є результатом інтерпретації певних даних, які набувають змісту й практичного значення у процесі їх використання. Тому управлінська діяльність і інформаційні процеси повинні перебувати у тісному взаємозв'язку, адже ефективність управління значною мірою залежить від якості інформації, швидкості її передавання та здатності суб'єктів управління правильно її аналізувати.

Інформаційні потоки відіграють важливу роль у формуванні суспільних уявлень, цінностей і світоглядних орієнтирів. Саме тому розвиток комунікаційних теорій тісно пов'язаний з еволюцією засобів і форм передавання інформації. У науковій літературі зазвичай виокремлюють три основні етапи розвитку комунікацій: міжособистісну, медійну та інтернет-комунікацію. Кожен із цих етапів характеризується специфічними каналами поширення інформації та особливостями взаємодії між учасниками комунікативного процесу (рис 1.2).

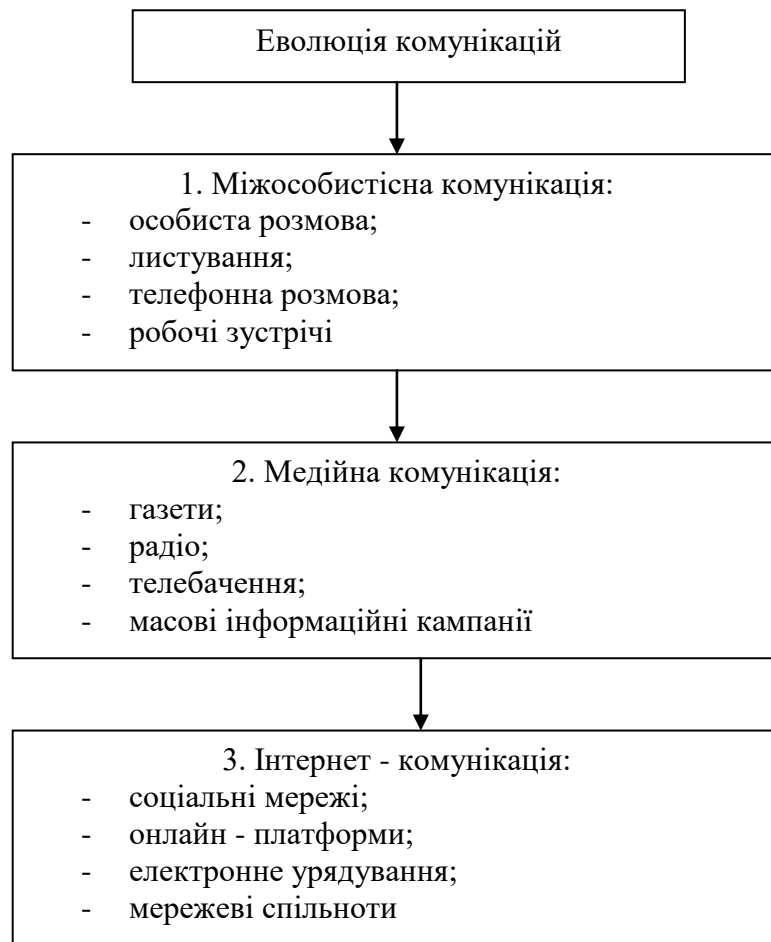


Рис. 1.2. Основні етапи розвитку комунікацій у суспільстві  
Джерело: складено автором на підставі [13 - 15]

Першим етапом є міжособистісна комунікація, яка ґрунтується на безпосередньому контакті між людьми. До її основних форм належать особисті розмови, листування, телефонні переговори та інші способи індивідуальної взаємодії. Такий вид комунікації має значні переваги, оскільки дозволяє забезпечити швидке встановлення взаєморозуміння, уточнення інформації та отримання зворотного зв'язку. У сфері державного управління міжособистісна комунікація є особливо цінною під час реалізації управлінських проєктів, проведення переговорів та координації діяльності різних структур. Водночас вона має і певні обмеження, зокрема потребує організації особистих зустрічей або спеціальних умов для спілкування, що може ускладнювати комунікацію між учасниками, які перебувають на

значній відстані один від одного.

Однією з поширених форм міжособистісної взаємодії у державному управлінні є телефонне спілкування. Воно дозволяє оперативно обмінюватися інформацією, швидко узгоджувати рішення та підтримувати зв'язок між посадовими особами або установами. Телефонні переговори можуть здійснюватися як між двома співрозмовниками, так і у форматі аудіо- чи відеоконференцій. Попри значні переваги такого способу комунікації, організація переговорів із великою кількістю учасників може бути складною. Крім того, у практиці державного управління важливе місце займає офіційне листування, яке використовується для документального оформлення управлінських рішень. Особливої ефективності цей спосіб набув із розвитком електронного документообігу та використанням цифрового підпису.

Значний вплив на розвиток комунікаційних процесів справила теорія дифузії інновацій, яка пояснює механізми поширення нових ідей, технологій та управлінських практик у суспільстві. Згідно з цією теорією, будь-яке нововведення спочатку сприймається невеликою кількістю людей, після чого поступово поширюється серед ширших груп населення. На швидкість впровадження інновацій, за дослідженнями Е. Роджерса, впливає низка чинників, серед яких переваги нововведення порівняно з традиційними практиками, його сумісність із існуючими цінностями та досвідом, простота використання, можливість тестування та легкість поширення інформації про нього.

Другий етап розвитку комунікацій пов'язаний із появою медійної комунікації, тобто поширенням інформації за допомогою засобів масової інформації. Газети, радіо та телебачення стали важливими каналами інформування громадськості про діяльність органів влади та державну політику. Використання медіа дозволяє охопити значні аудиторії та забезпечити масове поширення інформації. Разом з тим дослідження ефективності комунікаційних кампаній у середині ХХ століття показали, що вплив медіа на суспільство не є абсолютним. Це сприяло появі теорії

двоступеневого впливу, відповідно до якої інформація від засобів масової комунікації часто поширюється через лідерів громадської думки, які виступають посередниками між медіа та широкою аудиторією.

Важливий внесок у розвиток досліджень масової комунікації зробив американський політолог Гарольд Лассвелл, який запропонував класичну модель комунікаційного процесу. У межах цієї моделі аналіз комунікації здійснюється через відповіді на п'ять ключових запитань: хто передає інформацію, що саме повідомляється, через який канал здійснюється передавання, кому адресоване повідомлення та яких результатів воно досягає. Такий підхід дозволяє системно оцінювати ефективність інформаційних процесів у сфері державного управління.

Третім етапом розвитку комунікацій є інтернет-комунікація, яка сформувалася в умовах розвитку цифрових технологій і глобальних мереж. Інтернет створив нову комунікаційну систему, що суттєво змінила традиційні моделі інформаційної взаємодії. На відміну від класичної моделі масової комунікації, де існує обмежене коло джерел інформації та велика кількість її споживачів, у мережевому середовищі практично кожен користувач може виступати як виробником, так і поширювачем інформації. Це призводить до зростання ролі горизонтальних комунікацій, діалогу між владою та громадянами, а також розвитку інтерактивних форм взаємодії.

Разом із тим розвиток цифрових технологій створює і певні виклики. Надмірна кількість інформації, що циркулює у глобальних мережах, може спричиняти явище інформаційного перевантаження або так званого «інформаційного шоку». Людина стикається з величезними обсягами даних, що ускладнює їхнє сприйняття та аналіз. Проте водночас інтернет-комунікації відкривають нові можливості для формування мережевих спільнот, участі громадян у суспільному житті та розвитку електронного врядування.

У сучасному інформаційному суспільстві дедалі більшого значення набувають різноманітні онлайн-спільноти, які можуть формуватися за

інтересами, професійною діяльністю, географічною ознакою або спільним життєвим досвідом. Особливий інтерес становлять так звані віртуальні спільноти та цифрові форми самоорганізації громадян, що можуть виконувати функції громадських об'єднань і навіть імітувати окремі елементи державності. Завдяки цьому змінюється характер взаємодії між владою та суспільством: традиційна вертикальна модель управління поступово трансформується у більш відкриту та горизонтальну систему комунікації, що базується на діалозі та партнерстві.

## **1.2. Специфіка формування системи державних комунікацій**

Комунікативна підсистема у структурі державного управління відіграє важливу роль, оскільки забезпечує функціонування інформаційних зв'язків і взаємодію між різними суб'єктами управлінської діяльності. Її зміст не обмежується лише процесами передавання інформації між органами влади або між владою і суспільством. Значно ширше вона охоплює систему управлінських відносин, що виникають у процесі взаємодії суб'єктів державного управління між собою, а також їхніх контактів із громадськістю, громадськими організаціями, засобами масової інформації та іншими суспільними інститутами.

Важливою складовою комунікативної підсистеми є інфраструктура, яка забезпечує створення, оброблення, передавання, пошук та отримання інформації, необхідної для здійснення управлінської діяльності. Йдеться насамперед про державно-управлінську інформацію, що циркулює у межах системи публічного управління та використовується для прийняття рішень, координації дій органів влади і реалізації управлінського впливу на суспільні процеси.

Отже, комунікативна підсистема державного управління включає всі елементи, що характеризують комунікацію як цілісний процес. До таких

елементів належать інформаційні повідомлення, учасники комунікації, канали передавання інформації, а також процеси створення, трансляції та сприйняття повідомлень. Сукупність цих компонентів формує складну систему комунікаційних зв'язків, яка забезпечує функціонування державного управління та взаємодію між його суб'єктами.

Структурно комунікативна підсистема складається з декількох взаємопов'язаних підсистем, що забезпечують реалізацію комунікаційних процесів у сфері публічного управління (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Структура комунікативної підсистеми

Джерело: [16]

Основними елементами таких процесів є інформаційне повідомлення, яке має певну форму та зміст, джерело інформації та її отримувач, канали комунікації, а також процеси передавання і сприйняття повідомлень. При цьому важливу роль відіграють операції кодування інформації, під час яких створюється повідомлення, та декодування, що забезпечує його розуміння

адресатом.

З позиції структурно-функціонального підходу комунікативну підсистему державного управління можна розглядати через сукупність основних складових. Першою з них є соціальна складова, яка включає індивідів та соціальні групи, що беруть участь у комунікаційних процесах. Саме вони виступають джерелами та споживачами інформації, визначаючи зміст і спрямованість комунікативної діяльності.

Другою складовою є технологічний компонент, який охоплює методи та способи створення, передавання, зберігання й опрацювання інформаційних повідомлень. До нього належать різні інформаційні технології, процедури комунікації та організаційні механізми, що забезпечують ефективність інформаційного обміну.

Третім елементом виступає технічна складова, яка включає матеріальні засоби та технічні системи, за допомогою яких здійснюється створення, передавання, отримання та оброблення інформації. Це можуть бути інформаційно-комунікаційні технології, комп'ютерні системи, мережі зв'язку, електронні платформи та інші інструменти, що забезпечують функціонування сучасних комунікацій.

Окреме місце посідає семіотична складова, яка пов'язана із використанням знаків та знакових систем для передачі змісту інформаційних повідомлень. До таких систем належать мова, символи, графічні елементи та інші форми представлення інформації, що виступають носіями змісту та забезпечують його інтерпретацію учасниками комунікаційного процесу.

Таким чином, комунікативна підсистема державного управління має складний і багаторівневий характер. Її особливістю є поєднання в єдиній системі різнорідних елементів – соціальних, технологічних, технічних і знакових. Саме така комплексна структура забезпечує ефективне функціонування комунікацій у сфері державного управління та створює умови для результативної взаємодії між державою, суспільством і різними інституціями.

Запропонований підхід до визначення сутності та структури комунікативної підсистеми державного управління має важливе як теоретичне, так і практичне значення. Теоретичний аспект полягає у формуванні цілісного уявлення про роль комунікацій у функціонуванні системи публічного управління, тоді як практичне значення пов'язане з можливістю удосконалення механізмів інформаційної взаємодії між державними інституціями та суспільством. Аналіз сучасного стану розвитку комунікацій у системі державного управління в Україні та інших країнах демонструє наявність низки проблем, що виникають унаслідок нерівномірного розвитку її складових. Такі труднощі часто зумовлені різними темпами модернізації окремих елементів комунікативної підсистеми, її інфраструктури, а також інших підсистем державного управління.

Розуміння комунікативної підсистеми як складної та різномірної за структурою системи дозволяє більш комплексно оцінити її функціонування. Вона включає сукупність елементів, що забезпечують створення, передавання, пошук та отримання державно-управлінської інформації. До її складу входять підсистеми суб'єктів комунікації, технологічні механізми оброблення інформації, технічні засоби її передавання, а також семіотичні форми представлення змісту повідомлень. Узгоджений розвиток цих компонентів дає можливість підвищити ефективність функціонування комунікацій у системі державного управління та забезпечити їхню адаптацію до сучасних умов інформаційного суспільства.

Для глибшого розуміння ролі комунікативної підсистеми важливим є звернення до категорії функцій системи. Функції відображають властивості та характерні риси системи, які проявляються у процесі її взаємодії з іншими об'єктами або середовищем. Вони також демонструють стабільну реакцію системи на зміни її внутрішнього стану чи вплив зовнішніх факторів. У цьому контексті функції можна розглядати як форму цілеспрямованої діяльності системи, що відображає взаємозалежність її елементів та визначає способи реагування на виклики середовища. Іншими словами, функція

системи є певною моделлю її поведінки, яка дозволяє підтримувати рівновагу між системою та середовищем її існування.

У науковій літературі функції систем зазвичай поділяють на зовнішні та внутрішні. Зовнішні функції спрямовані на реалізацію основного призначення системи у взаємодії з навколишнім середовищем. Вони проявляються через активний вплив системи на зовнішні об'єкти та процеси з метою досягнення визначених результатів. Саме завдяки зовнішнім функціям система забезпечує реалізацію своїх стратегічних цілей і виконує роль у суспільстві.

Внутрішні функції, своєю чергою, пов'язані з внутрішніми процесами функціонування системи. Їх реалізація спрямована на підтримання цілісності системи, удосконалення її структури та забезпечення здатності ефективно виконувати своє призначення. Такі функції забезпечують узгодженість діяльності окремих елементів системи та створюють передумови для стабільного розвитку.

Функції окремих підсистем завжди пов'язані з функціями системи вищого рівня та визначаються її загальними цілями. Саме тому визначення функцій комунікативної підсистеми державного управління має ґрунтуватися на розумінні функцій усієї системи державного управління. У цьому контексті під функціями державного управління розуміють різноманітні види управлінського впливу держави на суспільні процеси. Їх специфіка визначається змістом управлінської діяльності, предметом регулювання та методами впливу на об'єкти управління.

Функції державного управління тісно пов'язані з основними функціями держави в суспільстві, оскільки саме через них реалізуються державна політика, регулювання соціально-економічних процесів та забезпечення суспільного розвитку. Водночас вони відображають характер взаємодії держави як цілісного суб'єкта управління з різними сферами суспільного життя, розкриваючи механізми впливу державних інституцій на соціальні, економічні та політичні процеси. Таким чином, комунікативна підсистема

виступає важливим інструментом реалізації функцій державного управління, оскільки забезпечує інформаційний обмін, координацію дій та формування ефективної взаємодії між владою і суспільством.

Виходячи з наведених теоретичних положень, можна припустити, що функції комунікативної підсистеми державного управління повинні відображати кілька ключових аспектів її функціонування (табл. 1.2).

**Таблиця 1.2**

**Класифікація функцій комунікативної підсистеми державного управління**

Критерій класифікації	Вид функції	Характеристика
За характером взаємодії системи	Взаємодійна	Відображає властивості комунікативної підсистеми у взаємодії з іншими підсистемами державного управління та соціальними системами, забезпечує інформаційні зв'язки між ними.
За реакцією на зміни	Адаптивна	Забезпечує реагування комунікативної підсистеми на зміни внутрішнього стану системи державного управління та впливи зовнішнього середовища, сприяє адаптації управлінських процесів.
За характером управлінського впливу	Управлінська	Передбачає реалізацію управлінських впливів держави через комунікаційні механізми, а також підтримку взаємозв'язків між державою та суспільством.
За спрямуванням	Внутрішні функції	Спрямовані на формування та підтримку інформаційно-комунікаційної інфраструктури системи державного управління, створення, використання та трансформацію інформаційних ресурсів і комунікаційних каналів.
	Зовнішні функції	Забезпечують взаємодію системи державного управління із зовнішнім середовищем, включаючи громадськість, засоби масової інформації, соціальні інститути та міжнародні структури.
За змістом управлінського впливу	Репрезентативна	Забезпечує представлення діяльності органів державної влади у суспільстві та інформування громадськості про державну політику.
	Легітимаційна	Сприяє формуванню довіри до органів влади та підтримці легітимності державного управління через інформаційні та комунікаційні механізми.
	Інформаційно-впливова	Забезпечує цілеспрямований інформаційний вплив держави на суспільні процеси через використання комунікаційних технологій і каналів передачі інформації.

Джерело: складено автором на підставі [16]

Передусім вони характеризують особливості взаємодії цієї підсистеми з іншими елементами системи державного управління та з різними соціальними інститутами. Крім того, функції відображають реакцію комунікативної підсистеми на зміни її внутрішнього стану та впливи зовнішнього середовища, а також різноманітні форми управлінського впливу держави як цілісного суб'єкта управління. З огляду на спрямованість діяльності, такі функції можуть поділятися на внутрішні та зовнішні, що відповідає складній та різнорідній природі цієї підсистеми.

Особливості функціонування комунікативної підсистеми значною мірою визначаються її структурою. Вона поєднує елементи різного походження – як природні, так і створені людиною. До таких елементів належать соціальні суб'єкти, інформаційні та комунікаційні технології, технічні засоби передавання інформації, а також різноманітні знакові системи, символи, емблеми та інші семіотичні форми представлення інформації. Завдяки цьому комунікативна підсистема виступає складним багатокомпонентним утворенням, яке забезпечує інформаційні процеси в системі державного управління.

Важливою особливістю цієї підсистеми є те, що її елементи функціонують не лише в межах системи державного управління, а й взаємодіють з іншими соціальними системами. Деякі складові комунікативної підсистеми можуть одночасно належати до інших підсистем державного управління, виконуючи роль своєрідних зв'язуючих елементів, які забезпечують узгодженість їх функціонування. Водночас окремі компоненти можуть виходити за межі системи державного управління, встановлюючи зв'язки із зовнішнім середовищем і забезпечуючи інформаційний обмін між державою та суспільством.

У зв'язку з цим комунікативна підсистема виконує важливу обслуговуючу функцію щодо всієї системи державного управління. Вона створює умови для ефективної взаємодії між її підсистемами, сприяє поширенню інформації та забезпечує координацію управлінських процесів.

Водночас ця підсистема має і адаптивний характер, оскільки сприяє взаємному пристосуванню системи державного управління до змін у зовнішньому середовищі. Через комунікаційні механізми відбувається обмін інформацією між державою та суспільством, що дозволяє своєчасно реагувати на нові виклики та потреби.

Реакція комунікативної підсистеми на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі визначається специфікою її елементів і факторами, що впливають на функціонування системи державного управління загалом. У сучасних умовах особливого значення набуває здатність цієї підсистеми враховувати суспільні запити та реагувати на вплив громадськості. Це пов'язано з поширенням демократичних принципів публічного врядування, які передбачають активну участь громадян у процесах прийняття управлінських рішень та підвищення рівня відкритості державної влади.

Функції комунікативної підсистеми у взаємозв'язку з функціями державного управління можуть розглядатися як спеціалізовані види управлінського впливу, що реалізуються за допомогою комунікаційних засобів. Серед них важливе місце займають функції представлення та легітимації діяльності органів влади, а також забезпечення цілеспрямованого інформаційного впливу на суспільство. Для реалізації цих функцій застосовується широкий комплекс інформаційно-комунікаційних технологій, технічних засобів і знакових систем, які використовуються відповідними суб'єктами державного управління.

Узагальнюючи виявлені функції комунікативної підсистеми, можна класифікувати їх за спрямованістю на внутрішні та зовнішні. Внутрішні функції спрямовані на формування та підтримання інформаційно-комунікаційної інфраструктури системи державного управління. Вони забезпечують створення, використання та постійне оновлення інформаційних ресурсів, комунікаційних каналів і семіотичних систем відповідно до змін, що відбуваються у державному управлінні, його середовищі та самій комунікативній підсистемі. Саме завдяки реалізації цих функцій

забезпечується стабільність і ефективність інформаційних процесів у системі публічного управління.

### **1.3. Інструменти та канали комунікації органів влади з громадськістю**

Налагодження ефективної комунікації між органами місцевого самоврядування, засобами масової інформації та громадськістю є важливою передумовою розвитку демократичного суспільства та формування повноцінного громадянського середовища. Саме через комунікаційні процеси забезпечується відкритість діяльності влади, підзвітність перед громадянами та можливість їхньої участі у прийнятті управлінських рішень.

У сучасних умовах функціонування місцевого самоврядування в Україні особливого значення набуває формування ефективних механізмів партнерства між владою та громадою. Це передбачає не лише вдосконалення традиційних форм взаємодії, а й розвиток нових підходів до комунікації, орієнтованих на потреби населення. Важливим напрямом є підвищення ролі громадських організацій, які виступають посередниками між владою та суспільством, а також удосконалення інструментів прямого народовладдя, що дозволяють громадянам безпосередньо впливати на управлінські процеси.

Суттєві зміни у сфері комунікацій відбулися під впливом сучасних кризових умов, зокрема війни, яка значною мірою трансформувала підходи до інформаційної взаємодії. У таких обставинах соціальні мережі стали одним із ключових каналів комунікації, що забезпечують оперативне інформування населення. Вони дозволяють органам місцевої влади швидко поширювати актуальні повідомлення, а громадянам – отримувати інформацію з офіційних джерел, реагувати на неї та брати участь у суспільному обговоренні.

Особливо важливою є роль комунікації у кризових ситуаціях, коли

своєчасне інформування населення може мати вирішальне значення. Поширення інформації про доступні послуги, правила поведінки під час надзвичайних ситуацій, зміни у законодавстві або інші важливі аспекти життєдіяльності громади сприяє підвищенню рівня безпеки та соціальної стабільності. Таким чином, інформаційно-комунікативна діяльність стає не лише інструментом управління, а й важливим засобом підтримки суспільного діалогу.

У контексті сучасних викликів актуальним є формування єдиних підходів до організації комунікаційної діяльності на рівні територіальних громад. Це передбачає розроблення стандартів інформаційної взаємодії, визначення ефективних каналів комунікації та впровадження сучасних цифрових технологій. Водночас важливу роль у цьому процесі відіграють посадові особи місцевого самоврядування, зокрема старости, які безпосередньо взаємодіють із жителями громад і забезпечують двосторонній зв'язок між населенням та органами влади.

Отже, розвиток комунікації на рівні місцевого самоврядування є важливою умовою підвищення ефективності управління, зміцнення довіри громадян до влади та забезпечення сталого розвитку територіальних громад, особливо в умовах кризових трансформацій і післявоєнного відновлення країни.

Ефективна взаємодія органів державної влади з громадськістю є ключовою умовою реалізації принципів відкритості, прозорості та підзвітності публічного управління. У цьому контексті особливого значення набувають інструменти та канали комунікації, які забезпечують передавання інформації, формування суспільної думки, а також отримання зворотного зв'язку від громадян.

Інструменти комунікації органів влади можна розглядати як сукупність методів, засобів і технологій, що застосовуються для організації інформаційної взаємодії з різними цільовими аудиторіями. Водночас канали комунікації виступають як конкретні шляхи передачі інформації, через які

реалізуються ці інструменти. У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства їх різноманітність постійно зростає, що зумовлює необхідність системного підходу до їх класифікації та використання (табл. 1.3; табл. 1.4).

Одним із традиційних каналів комунікації є засоби масової інформації. Через телебачення, радіо, друковані видання органи влади інформують населення про свою діяльність, державні програми, нормативно-правові акти та результати управлінських рішень. Такі канали дозволяють охоплювати широкі аудиторії та забезпечують масовість комунікації, проте мають обмежені можливості для оперативного зворотного зв'язку.

**Таблиця 1.3**

**Класифікація каналів комунікації органів влади з громадськістю**

Група каналів	Характеристика	Приклади
Традиційні (офлайн)	Забезпечують масове інформування населення через класичні засоби комунікації	Телебачення, радіо, друковані ЗМІ
Цифрові (онлайн)	Використовують інтернет-технології для поширення інформації та взаємодії з громадянами	Офіційні сайти, портали е-урядування, соціальні мережі
Інтерактивні	Передбачають двосторонню комунікацію та активну участь громадян	Онлайн-опитування, електронні петиції, коментарі
Прямі (офлайн взаємодія)	Забезпечують безпосередній контакт між владою та громадськістю	Громадські слухання, зустрічі, круглі столи
Інституційні	Реалізуються через формалізовані механізми участі громадян	Громадські ради, консультації з громадськістю

Джерело: складено автором на підставі [17 - 19]

Важливе місце займають офіційні цифрові канали комунікації, зокрема вебсайти органів влади та портали електронного урядування. Вони виконують функцію систематизованого інформування громадян, забезпечують доступ до публічної інформації, адміністративних послуг та електронних сервісів. Розвиток електронного урядування значно підвищив рівень доступності державних послуг і сприяв формуванню нових форм взаємодії між владою та громадянами.

Окрему групу становлять соціальні мережі та цифрові платформи, які сьогодні є одним із найефективніших каналів комунікації. Вони дозволяють

органам влади оперативно поширювати інформацію, взаємодіяти з громадськістю у режимі реального часу, отримувати зворотний зв'язок і реагувати на суспільні запити. Соціальні мережі сприяють переходу від односторонньої до інтерактивної комунікації, що відповідає сучасним тенденціям розвитку публічного управління.

**Таблиця 1.4**

Основні інструменти комунікації органів влади

Інструмент	Сутність	Мета використання
Офіційні вебсайти	Інформаційні платформи органів влади	Забезпечення доступу до публічної інформації
Соціальні мережі	Цифрові канали швидкої комунікації	Оперативне інформування та зворотний зв'язок
Пресконференції, брифінги	Публічні виступи представників влади	Формування офіційної позиції
Публічні звіти	Регулярне інформування про діяльність	Підвищення прозорості та підзвітності
Електронні петиції	Інструмент участі громадян	Залучення громадськості до управління
Громадські слухання	Обговорення рішень із громадськістю	Врахування суспільної думки
Інформаційні кампанії	Комплекс комунікаційних заходів	Вплив на громадську думку

Джерело: складено автором на підставі [20 - 22]

Не менш важливими є інструменти прямої комунікації, які передбачають безпосередню взаємодію між представниками влади та громадянами. До них належать громадські слухання, консультації, зустрічі з населенням, публічні обговорення та круглі столи. Такі форми комунікації дозволяють враховувати інтереси різних соціальних груп, підвищують рівень довіри до органів влади та сприяють прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Суттєву роль відіграють також інструменти електронної демократії, зокрема електронні петиції, онлайн-консультації, громадські бюджети та інші цифрові механізми участі громадян у процесах управління. Вони забезпечують можливість активного залучення населення до формування державної політики, підвищують рівень громадянської активності та

сприяють розвитку демократичних інститутів.

Окрім цього, важливим інструментом комунікації є публічна звітність органів влади, яка реалізується через звіти, пресконференції, брифінги та інформаційні кампанії. Вона забезпечує прозорість діяльності державних інституцій та підзвітність перед громадськістю.

Системне використання різних каналів комунікації дозволяє органам влади формувати комплексну комунікаційну стратегію. Така стратегія має враховувати особливості цільових аудиторій, специфіку інформаційних повідомлень та сучасні технологічні можливості. Важливим є поєднання традиційних і цифрових каналів, що забезпечує максимальне охоплення населення та ефективність комунікаційних процесів (табл. 1.5).

**Таблиця 1.5**

Переваги та недоліки основних каналів комунікації

Канал	Переваги	Недоліки
Засоби масової інформації	Широке охоплення аудиторії	Обмежений зворотний зв'язок
Офіційні сайти	Достовірність інформації	Низька інтерактивність
Соціальні мережі	Оперативність, інтерактивність	Ризик дезінформації
Прямі зустрічі	Високий рівень довіри	Обмежене охоплення

Джерело: складено автором на підставі [23 - 25]

Таким чином, інструменти та канали комунікації органів влади з громадськістю є невід'ємною складовою сучасного державного управління. Їх ефективне використання сприяє підвищенню прозорості діяльності влади, зміцненню довіри громадян, розвитку громадянського суспільства та покращенню якості управлінських рішень.

Комунікативна діяльність у системі публічного управління виступає як складна та динамічна система, спрямована на встановлення і підтримання ефективних зв'язків між органами влади та громадськістю. Вона має чітко виражену орієнтацію на майбутнє, оскільки не лише відображає поточні процеси взаємодії, а й забезпечує прогнозування реакції суспільства на управлінські рішення. Особливого значення така діяльність набуває у

формуванні стабільних відносин із громадськістю, де комунікація виступає ключовим інструментом довіри, партнерства та взаєморозуміння.

Комунікативна діяльність характеризується багатоканальністю та різноманітністю форм взаємодії. Вона охоплює спеціалізовані комунікації, міжособистісні контакти, взаємодію між соціальними групами, а також комунікаційні процеси, що відбуваються між окремими індивідами та колективами. Важливою складовою цієї діяльності є також впливовий аспект, оскільки комунікація використовується не лише для передачі інформації, а й для формування певної поведінки, мотивації та спонукання суб'єктів до досягнення визначених цілей.

У наукових підходах до класифікації комунікативної діяльності значну увагу приділяють її формам і методам. Зокрема, залежно від способу взаємодії виділяють пряму, опосередковану та змішану комунікацію. Пряма комунікація передбачає безпосередній контакт між учасниками інформаційного обміну, що дозволяє забезпечити швидке реагування та високий рівень взаєморозуміння. Опосередкована комунікація реалізується через технічні або соціальні канали, зокрема засоби масової інформації чи цифрові платформи, і дає змогу охопити ширші аудиторії. Змішана форма поєднує елементи обох підходів, забезпечуючи більш гнучку та ефективну взаємодію.

За масштабом комунікаційні процеси поділяються на міжособистісні, групові та масові. Міжособистісна комунікація орієнтована на індивідуальний обмін інформацією між окремими суб'єктами, групова – на взаємодію в межах певних соціальних спільнот, а масова – на поширення інформації серед широкої аудиторії. Кожен із цих рівнів має свої особливості та інструменти реалізації, що визначають ефективність комунікаційної діяльності загалом.

Систематизація інструментів, які використовуються для забезпечення такої взаємодії, наведена у таблиці 1.6, що дозволяє більш чітко окреслити практичні механізми реалізації комунікативної діяльності органів влади.

Таблиця 1.6

Інструменти забезпечення комунікації та взаємодії органів влади з  
громадськістю

Вид комунікації	Форма взаємодії	Канал комунікації	Інструменти	Характер комунікації	Основна мета
Міжособистісна	Безпосередня	Офлайн	Особисті зустрічі з громадянами, прийоми громадян, публічні зустрічі, круглі столи	Двосторожня	Встановлення довіри, вирішення індивідуальних питань
	Опосередкована	Телекомунікаційна	Гарячі лінії, телефонні звернення, електронні листи	Двосторожня	Оперативне реагування на звернення громадян
	Змішана	Цифрова + мобільна	Онлайн-звернення, електронні запити, SMS-повідомлення	Двосторожня	Спрощення доступу до органів влади
Групова	Безпосередня	Офлайн	Громадські збори, ініціативні групи, зустрічі громади	Багато-стороння	Обговорення локальних проблем
	Опосередкована	Масова / друкована	Публікації, експертні висновки, петиції, буклети, інформаційні матеріали	Переважно одно-стороння	Інформування широкої аудиторії
	Змішана	Цифрова	Соціальні мережі, блоги, онлайн-обговорення, месенджери	Інтера-ктивна	Формування громадської думки
Масова (змішана)	Безпосередня	Публічний простір	Мітинги, громадські слухання, масові заходи	Багато-стороння	Залучення громадян до управління
	Опосередкована	Соціально-політична	Референдуми, опитування громадської думки, флешмоби	Зворотний зв'язок	Виявлення позиції населення
	Змішана	Цифрово-візуальна	Вебсайти, онлайн-платформи, інформаційні стенди, білборди, електронні сервіси	Комбінована	Інформування + взаємодія

Джерело: складено автором на підставі [20 - 25]

Таким чином, комунікативна діяльність у сфері державного управління є багатовимірним процесом, що поєднує різні форми, методи та канали

взаємодії. Вона забезпечує не лише передачу інформації, а й формування соціальної взаємодії, вплив на суспільні процеси та досягнення стратегічних цілей управління.

## **Висновки до розділу 1**

1. У процесі дослідження встановлено, що комунікаційна політика є невід'ємною складовою системи державного управління, яка забезпечує ефективний обмін інформацією між владою та суспільством. Вона виступає важливим інструментом підвищення прозорості діяльності органів влади, формування довіри громадян та залучення їх до процесів прийняття управлінських рішень. Сучасна комунікаційна політика має двосторонній характер і орієнтована не лише на інформування, а й на забезпечення зворотного зв'язку та партнерської взаємодії.

2. Обґрунтовано, що комунікативна підсистема державного управління має складну багаторівневу структуру та включає соціальні, технологічні, технічні й семіотичні компоненти. Її функціонування забезпечується через систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що виконують взаємодійні, адаптивні та управлінські функції. Водночас ефективність цієї підсистеми залежить від узгодженості її елементів, якості інформаційних потоків та здатності реагувати на зміни зовнішнього середовища.

3. Визначено, що сучасні інструменти та канали комунікації органів влади з громадськістю характеризуються різноманітністю та інтеграцією традиційних і цифрових форм взаємодії. Особливого значення набувають електронні сервіси, соціальні мережі та інструменти електронної демократії, які забезпечують оперативність, інтерактивність і доступність комунікацій. Ефективне використання цих інструментів сприяє розвитку відкритого врядування, підвищенню якості управлінських рішень та зміцненню взаємодії між державою і громадянським суспільством.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ

#### **2.1. Організаційно-правові засади діяльності органів державної влади у сфері комунікацій**

Сучасне публічне управління функціонує на основі використання стратегічних підходів, що передбачають застосування інструментів стратегічного планування, стратегічного менеджменту та інноваційних рішень у сфері державної служби. Такі підходи дозволяють підвищити ефективність діяльності органів влади, забезпечити досягнення довгострокових цілей і адаптацію управлінських систем до динамічних змін зовнішнього середовища.

Реалізація управлінських процесів, зокрема формулювання завдань, організація контролю за їх виконанням та оцінка досягнутих результатів, здійснюється завдяки налагодженій системі внутрішніх комунікацій. Вона виступає ключовим механізмом організаційного обміну інформацією, який забезпечує узгодженість дій між структурними підрозділами та сприяє ефективному функціонуванню всієї управлінської системи.

Важливу роль у цьому процесі відіграють прямі комунікаційні зв'язки, через які вищі рівні управління передають управлінські рішення, інструкції та завдання підпорядкованим структурам. Одночасно значення мають і канали зворотного зв'язку, що забезпечують отримання інформації про результати виконання поставлених завдань, рівень ефективності управлінських рішень та відповідність реакції системи на здійснені управлінські впливи. Саме завдяки такій взаємодії формується цілісний управлінський цикл, який дозволяє своєчасно коригувати діяльність органів влади.

Ефективність функціонування будь-якої організації значною мірою залежить від якості інформаційного обміну між її працівниками та підрозділами. Своєчасність, достовірність і повнота інформації є визначальними факторами прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У цьому контексті внутрішні комунікації виступають важливим інструментом підвищення результативності діяльності органів публічного управління.

З урахуванням специфіки організації управлінських процесів внутрішні комунікації можуть бути класифіковані за різними ознаками. Зокрема, залежно від гілки влади виділяють комунікації у законодавчій, виконавчій та судовій системах. За рівнем функціонування вони охоплюють національний, регіональний і місцевий рівні. Водночас за напрямом руху інформації розрізняють вертикальні комунікації, що здійснюються між різними рівнями управлінської ієрархії, та горизонтальні, які забезпечують взаємодію між рівноправними структурними підрозділами.

Отже, внутрішні комунікації є невід'ємною складовою сучасного публічного управління, яка забезпечує координацію діяльності, ефективний контроль і адаптивність управлінської системи до сучасних викликів.

Організаційно-правові засади діяльності органів державної влади у сфері комунікацій формують основу для забезпечення ефективної взаємодії між державою та суспільством. У сучасних умовах розвитку демократичного врядування комунікації набувають статусу одного з ключових інструментів реалізації державної політики, оскільки саме через них забезпечується відкритість, прозорість та підзвітність органів влади.

Правове регулювання комунікаційної діяльності органів державної влади в Україні здійснюється на основі комплексу нормативно-правових актів. Базовим документом є Конституція України, яка гарантує право громадян на інформацію, свободу слова та доступ до публічної інформації. Важливу роль відіграють також спеціалізовані закони, зокрема закони України «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про

звернення громадян», «Про електронні комунікації», які визначають правові механізми взаємодії державних органів із громадськістю.

Законодавче забезпечення комунікаційної діяльності спрямоване на створення умов для відкритості державного управління, підвищення рівня довіри до влади та залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень. Зокрема, органи державної влади зобов'язані забезпечувати своєчасне оприлюднення інформації про свою діяльність, надавати відповіді на інформаційні запити громадян, а також організовувати консультації з громадськістю.

Організаційний аспект комунікаційної діяльності передбачає формування відповідної інфраструктури в межах органів державної влади. У більшості центральних органів виконавчої влади функціонують спеціалізовані структурні підрозділи – пресслужби, відділи комунікацій або департаменти інформаційної політики (рис. 2.1).

Їх основними завданнями є забезпечення взаємодії зі засобами масової інформації, підготовка інформаційних матеріалів, організація публічних заходів та формування позитивного іміджу органу влади.

Важливу роль у системі державних комунікацій відіграють пресслужби ключових органів влади, зокрема Президента України, Кабінету Міністрів України та Верховної Ради України. Вони координують інформаційну діяльність, забезпечують оперативне інформування громадськості та взаємодіють між собою, формуючи єдину комунікаційну політику на державному рівні. Зокрема, пресслужба Кабінету Міністрів України має чітко визначену структуру, яку очолює керівник, відповідальний за координацію роботи підрозділів і взаємодію з іншими органами влади.

Організаційно-правові засади комунікаційної діяльності також передбачають використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Впровадження електронного урядування, розвиток офіційних вебсайтів, використання соціальних мереж і цифрових платформ дозволяють забезпечити оперативність, доступність і інтерактивність комунікацій. Це

сприяє підвищенню ефективності взаємодії між владою та громадянами, а також розширює можливості для участі громадськості у процесах управління.



Рис. 2.1. Організаційна структура комунікаційної взаємодії органів державної влади України

Джерело: складено автором на підставі [26 - 27]

Окремим напрямом є забезпечення комунікації в умовах кризових ситуацій, зокрема під час воєнного стану. У таких умовах особливого значення набуває оперативність, достовірність і координація інформаційних повідомлень. Органи державної влади повинні забезпечувати єдину інформаційну політику, протидіяти дезінформації та підтримувати довіру населення через ефективну комунікацію. Систематизуємо завдання прес-служби Кабінету Міністрів України за змістовими напрямками у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Основні завдання прес-служби Кабінету Міністрів України

№	Напрямок діяльності	Зміст завдання	Очікуваний результат
1	Інформаційне забезпечення діяльності Уряду	Підготовка та оперативне поширення офіційної інформації про діяльність Кабінету Міністрів України, перебіг реформ та урядові рішення	Забезпечення відкритості діяльності уряду та інформування громадськості
2	Супровід керівництва	Організація інформаційної підтримки діяльності Прем'єр-міністра та членів уряду	Підвищення ефективності управлінських комунікацій
3	Прес-комунікації	Підготовка прес-релізів, офіційних повідомлень і матеріалів з актуальних соціально-економічних питань	Формування єдиного інформаційного порядку денного
4	Супровід урядових заходів	Інформаційне висвітлення засідань Кабміну, нарад, міжнародних візитів та діяльності урядових делегацій	Підвищення прозорості діяльності влади
5	Міжнародна комунікація	Участь у висвітленні міжнародних заходів за участю уряду	Формування позитивного іміджу України на міжнародному рівні
6	Виробництво медіаконтенту	Створення фото-, відеоматеріалів і спеціальних інформаційних продуктів	Візуалізація діяльності уряду та підвищення доступності інформації
7	Робота із ЗМІ	Організація інтерв'ю, коментарів посадових осіб для національних і міжнародних медіа	Забезпечення публічності та комунікації з аудиторією
8	Захист інформаційної позиції	Протидія викривленню офіційної інформації в медіа	Збереження достовірності та репутації уряду
9	Організація публічних заходів	Проведення прес-конференцій, брифінгів та зустрічей із журналістами	Налагодження відкритого діалогу зі ЗМІ
10	Регіональна комунікація	Взаємодія з регіональними медіа для висвітлення реформ	Забезпечення рівномірного інформування населення
11	Підтримка журналістів	Надання допомоги українським і іноземним ЗМІ у підготовці матеріалів	Підвищення якості медійного контенту
12	Партнерство зі ЗМІ	Підтримання постійних контактів із редакціями, телерадіокомпаніями та інформаційними агентствами	Розширення комунікаційної мережі
13	Аналітична та довідкова діяльність	Підготовка інформаційних, аналітичних і презентаційних матеріалів про державу та її розвиток	Формування позитивного інформаційного поля
14	Моніторинг медіа	Аналіз матеріалів ЗМІ та підготовка щоденних дайджестів для керівництва	Оперативне реагування на інформаційні виклики
15	Аналітична звітність	Формування звітів щодо висвітлення діяльності уряду у ЗМІ	Оцінка ефективності комунікацій
16	Інформаційні ресурси	Створення та ведення баз даних, фото- і відеоархівів	Систематизація інформаційних ресурсів
17	Координація комунікацій	Взаємодія з прес-службами Президента, міністерств та інших органів влади	Узгодженість державної інформаційної політики

Джерело: складено автором на підставі [28]

У сучасній системі публічного управління реалізація політичних комунікацій неможлива без використання спеціалізованих інструментів впливу, серед яких ключове місце посідають політичні технології. Вони виступають важливим елементом організації взаємодії між владою, громадськістю та іншими учасниками політичного процесу, забезпечуючи ефективне донесення змісту управлінських рішень, формування суспільної думки та мобілізацію підтримки.

Політичні технології доцільно розглядати як системно організований комплекс методів, прийомів і процедур, що застосовуються суб'єктами політичної діяльності для досягнення визначених цілей у сфері влади та управління. До таких суб'єктів належать як окремі політичні лідери, так і організовані структури – політичні партії, громадські організації, групи інтересів, а також інші інститути громадянського суспільства. Використання політичних технологій дозволяє впливати на інформаційні процеси, поведінку громадян і характер суспільних відносин.

Сутність політичних технологій полягає у цілеспрямованому конструюванні комунікаційного впливу. Вони охоплюють не лише інструменти поширення інформації, а й механізми її адаптації до конкретних аудиторій, вибору оптимальних каналів комунікації та формування необхідного інформаційного середовища. Завдяки цьому політичні технології забезпечують узгодження інтересів різних соціальних груп і сприяють реалізації політичних стратегій.

У практиці державного управління політичні технології виконують низку функцій, серед яких особливо важливими є інформаційна, мобілізаційна, іміджева та маніпулятивна. Вони дозволяють не лише інформувати громадян про діяльність органів влади, але й формувати довіру до державних інституцій, стимулювати громадянську активність і забезпечувати підтримку управлінських рішень (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Основні інструменти політичних комунікацій органів влади

№	Інструмент комунікації	Характеристика	Канал реалізації	Основна мета
1	Прес-конференції та брифінги	Публічні заходи за участю представників влади для оперативного інформування ЗМІ	Прямий + медійний	Донесення офіційної позиції та пояснення рішень
2	Прес-релізи та інформаційні матеріали	Офіційні тексти документів, заяв, виступів, що поширюються серед ЗМІ та цільових аудиторій	Опосередкований (медіа, електронні ресурси)	Формування інформаційного порядку денного
3	Офіційна інформація органів влади	Документована інформація (закони, укази, нормативні акти), що створюється у процесі діяльності держави	Друковані, цифрові, аудіовізуальні канали	Забезпечення прозорості та доступу до інформації
4	Дні інформування населення	Системні заходи з донесення ключових напрямів державної політики	Прямий + масовий	Підвищення обізнаності громадян
5	Особисті зустрічі	Пряме спілкування керівників із журналістами та громадськістю	Безпосередній	Налагодження довіри та зворотного зв'язку
6	Неформальні комунікації	Зустрічі з редакторами та медіапредставниками у неофіційному форматі	Міжособистісний	Вирішення конфліктів та узгодження позицій
7	Виступи у ЗМІ	Звернення керівництва держави через телебачення, радіо	Масовий	Формування громадської думки
8	Власні медіа органів влади	Друковані чи електронні ЗМІ, створені владними структурами	Власні канали	Системне інформування населення
9	Спеціалізовані інформаційні програми	Тематичні передачі або проекти про діяльність органів влади	Телебачення, онлайн-платформи	Популяризація державної політики
10	Візити журналістів (дні відкритих дверей)	Ознайомлення медіа з діяльністю установ, акредитація журналістів	Прямий + організаційний	Підвищення відкритості та довіри
11	Події комунікації	Організація публічних заходів, візитів, участі у форумах	Змішаний	Формування іміджу та публічної присутності
12	Політична реклама	Цілеспрямоване поширення інформації для впливу на громадську думку	Масовий, цифровий	Формування підтримки та вплив на поведінку

Джерело: складено автором на підставі [28]

Таким чином, політичні технології є невід'ємною складовою сучасних політичних комунікацій, оскільки забезпечують їхню системність,

цілеспрямованість і результативність. Їх ефективне використання сприяє підвищенню якості взаємодії між владою та суспільством, а також зміцненню демократичних засад державного управління.

Зв'язки з громадськістю в системі державного управління спрямовані на формування такого соціально-політичного середовища, яке сприяє ефективному функціонуванню органів влади, зміцненню їх авторитету та забезпеченню підтримки з боку населення. Йдеться не лише про інформування громадян, а й про цілеспрямований вплив на суспільні настрої, цінності та поведінкові установки, що формують ставлення громадськості до діяльності державних інституцій.

Досягнення конструктивної взаємодії між органами влади та громадськістю можливе лише за умови дотримання низки ключових принципів. Передусім це забезпечення повного, достовірного та своєчасного інформування як широких верств населення, так і окремих соціальних груп. Важливим є також налагодження ефективних каналів зворотного зв'язку, які дозволяють враховувати суспільну думку, реагувати на запити громадян та коригувати управлінські рішення відповідно до реальних потреб. Не менш суттєвим є залучення громадськості до процесів обговорення та прийняття рішень, що сприяє підвищенню рівня довіри до влади та розвитку демократичних механізмів управління.

Ефективність державного управління значною мірою залежить від системності комунікаційної взаємодії між владою і суспільством. Саме через комунікацію стає можливим оцінити рівень підтримки управлінських рішень, виявити проблемні аспекти та сформувати адекватну реакцію на суспільні виклики. Здатність органів влади чітко, аргументовано й доступно пояснювати свої дії та наміри виступає важливим чинником не лише їхньої результативності, а й загальної стабільності держави. Таким чином, зв'язки з громадськістю є стратегічним інструментом забезпечення ефективного діалогу між владою та громадянами і формування партнерських відносин у суспільстві.

## **2.2. Оцінка сучасного стану комунікаційної політики органів державної влади Одеського регіону**

Сучасний стан комунікаційної політики органів державної влади Одеської області характеризується поступовим розвитком цифрових інструментів взаємодії з громадськістю, зростанням ролі електронного урядування та підвищенням значення зворотного зв'язку з громадянами. Водночас зберігаються певні проблеми, пов'язані з нерівномірністю розвитку комунікаційних каналів та рівнем залученості населення.

За результатами опитування користувачів інформаційних ресурсів органів державної статистики в Одеській області, значна частина респондентів віддає перевагу електронним каналам комунікації, зокрема офіційним вебсайтам та онлайн-сервісам (табл. 2.3). Це свідчить про трансформацію комунікаційної політики у напрямі цифровізації та підвищення доступності інформації.

Водночас розвиток електронного урядування як ключового елементу комунікаційної політики демонструє позитивну динаміку. Використання інформаційно-комунікаційних технологій забезпечує:

- доступ громадян до публічної інформації;
- можливість участі у консультаціях і обговореннях;
- отримання адміністративних послуг у дистанційному форматі .

Серед важливих кількісних характеристик стану комунікаційної політики можна виділити такі:

Зростання використання цифрових каналів комунікації – більшість звернень громадян поступово переходить у електронний формат (онлайн-запити, електронні звернення);

Розширення доступу до публічної інформації – офіційні сайти органів влади регулярно оновлюються та містять нормативні документи, звіти, новини;

Таблиця 2.3

Оцінка сучасного стану комунікаційної політики органів державної  
влади Одеського регіону

№	Показник	Значення (Одеський регіон / Україна)	Характеристика стану
1	Частка домогосподарств з доступом до Інтернету	≈ 78–82 % (Україна – близько 83 %)	Високий рівень цифрової доступності, що створює основу для онлайн-комунікацій
2	Частка населення, що користується Інтернетом щоденно	≈ 70 %	Активне використання цифрових каналів для отримання інформації
3	Частка громадян, які звертаються до органів влади онлайн	≈ 35–45 %	Середній рівень розвитку електронних комунікацій
4	Рівень використання електронних держпослуг (портал «Дія» та ін.)	понад 50 % дорослого населення	Висока динаміка розвитку e-government
5	Кількість підписників офіційних сторінок ОДА у соцмережах	100–250 тис. (Facebook, Telegram сумарно)	Висока активність цифрової комунікації
6	Частота оновлення офіційних сайтів органів влади	щоденно / кілька разів на тиждень	Забезпечується оперативне інформування
7	Частка звернень громадян у електронній формі	≈ 60 % від загальної кількості звернень	Переважання цифрових каналів комунікації
8	Рівень довіри до органів влади (регіонально, орієнтовно)	30–40 %	Помірний рівень довіри, потребує покращення комунікацій
9	Кількість електронних петицій (на рівні області/міста)	100–300 щорічно	Активність громадян у цифровій участі
10	Рівень відкритості даних (за нац. рейтингами)	середній / вище середнього	Розвиток прозорості, але з нерівномірністю
11	Частка органів влади, що використовують соцмережі	понад 90 %	Майже повна цифровізація комунікацій
12	Рівень задоволеності громадян якістю інформації	≈ 50–60 %	Середній рівень, потребує вдосконалення

Джерело: узагальнено автором на підставі даних Держстату України, Мінцифри, відкритих джерел органів влади та аналітичних досліджень (2023–2025 рр.)

Активізація взаємодії через соціальні мережі – органи місцевої влади Одеського регіону активно використовують Facebook, Telegram та інші платформи для оперативного інформування;

Підвищення рівня відкритості даних – розвиток порталів відкритих даних та електронних сервісів.

Разом із тим аналіз показує наявність певних проблем:

- недостатній рівень інтерактивності комунікації (обмежений зворотний зв'язок);
- нерівномірний доступ населення до цифрових сервісів;
- перевантаження інформаційного простору, що ускладнює сприйняття інформації;
- потреба у підвищенні якості комунікаційного контенту.

Загалом, сучасний стан комунікаційної політики органів державної влади Одеського регіону можна оцінити як такий, що перебуває на етапі активної цифрової трансформації, із поступовим переходом від традиційних форм інформування до інтерактивної моделі комунікації, що створює передумови для підвищення ефективності державного управління, однак потребує подальшого вдосконалення механізмів взаємодії з громадськістю.

Наведені показники свідчать про достатньо високий рівень цифровізації комунікаційної політики органів державної влади Одеського регіону. Водночас ключовими проблемами залишаються недостатній рівень довіри населення та потреба у підвищенні якості зворотного зв'язку.

В умовах розвитку демократичного врядування принципи відкритості та прозорості діяльності органів державної влади зумовлюють необхідність налагодження ефективної та системної взаємодії із засобами масової інформації. Хоча сучасна комунікаційна політика передбачає використання широкого спектра каналів інформування, зокрема електронних ресурсів, офіційних інформаційних продуктів та публічних заходів, роль ЗМІ залишається визначальною. Саме вони значною мірою впливають на рівень поінформованості населення, формування громадської думки, актуалізацію суспільно важливих питань та здійснення громадського контролю за діяльністю влади [29].

Аналіз практики взаємодії органів публічної влади із засобами масової

інформації на прикладі Одеської обласної державної адміністрації дозволяє виявити низку важливих аспектів функціонування комунікаційної політики на регіональному рівні. Зокрема, актуалізуються питання визначення ролі комунікаційних підрозділів у процесі ухвалення управлінських рішень, ефективності використання новітніх медіа, а також відповідності інформаційно-комунікаційної діяльності потребам громадян.

Ключовим завданням комунікаційних структур Одеської обласної державної адміністрації є забезпечення взаємодії з інститутами громадянського суспільства, що включає налагодження партнерських відносин із засобами масової інформації, аналіз суспільно-політичних процесів та прогнозування їх розвитку. Важливим напрямом діяльності є також організація заходів, спрямованих на забезпечення доступу громадян до публічної інформації, що відповідає сучасним вимогам прозорості державного управління.

Організаційно комунікаційна політика в Одеській обласній державній адміністрації реалізується через спеціалізований структурний підрозділ – управління комунікацій та інформаційної політики, створене за моделлю урядових комунікаційних систем. Додатково функції інформування громадськості та взаємодії зі ЗМІ виконує прес-служба, яка входить до складу апарату адміністрації. Такий підхід забезпечує розподіл функцій між аналітичним, комунікаційним та інформаційним напрямками діяльності.

Структурно управління комунікацій включає кілька функціональних підрозділів, зокрема відділ взаємодії з громадськістю, відділ інформаційної діяльності та безпеки, а також сектор взаємодії із засобами масової інформації. Це дозволяє комплексно реалізовувати комунікаційну політику, поєднуючи інформаційне забезпечення, аналітичну роботу та організацію публічних комунікацій.

Таким чином, система комунікацій в Одеській обласній державній адміністрації характеризується інституційною сформованістю та орієнтацією на забезпечення відкритості влади. Водночас ефективність такої взаємодії

значною мірою залежить від рівня інтеграції традиційних і новітніх каналів комунікації, а також від здатності органів влади оперативно реагувати на запити суспільства та забезпечувати якісний зворотний зв'язок.

У межах реалізації комунікаційної політики важливу роль відіграє узгоджена діяльність управління комунікацій та інформаційної політики з іншими структурними підрозділами обласної державної адміністрації. Така взаємодія забезпечує організацію комплексних інформаційно-комунікативних заходів за участю засобів масової інформації, що сприяє підвищенню відкритості діяльності органів влади та формуванню системного інформування громадськості.

До ключових функцій цього управління належить підготовка, опрацювання та розміщення інформаційних матеріалів на офіційних вебресурсах адміністрації, а також сприяння висвітленню діяльності органів державної влади різних рівнів – від центральних інституцій до місцевих органів виконавчої влади. Важливим напрямом діяльності є підготовка аналітичних і інформаційних матеріалів як самостійно, так і у співпраці з іншими підрозділами, що дозволяє формувати цілісну інформаційну політику регіону.

Разом із тим значна увага приділяється забезпеченню доступу громадян до публічної інформації та системному інформуванню населення про реалізацію повноважень органів влади. Це здійснюється через засоби масової інформації та інші комунікаційні канали, що дозволяє підтримувати постійний зв'язок із громадськістю.

Водночас результати аналізу свідчать про наявність певних організаційних проблем, зокрема недостатньо чітке розуміння функціонального призначення комунікаційних підрозділів навіть серед працівників органів влади. На практиці взаємодія зі ЗМІ часто обмежується лише передачею інформації, тоді як потенціал комунікаційної діяльності є значно ширшим і передбачає аналітичну, прогностичну та стратегічну складові.

Особливістю діяльності органів публічної влади є наявність значних інформаційних ресурсів, які можуть ефективно використовуватися завдяки внутрішньому обміну даними. У зв'язку з цим важливого значення набуває організація безперервного інформаційно-аналітичного циклу, що включає збір, систематизацію, обробку та аналіз інформації з подальшим формуванням прогнозів і практичних рекомендацій. Такий підхід дозволяє підвищити якість управлінських рішень і забезпечити їх обґрунтованість.

Для підвищення ефективності комунікаційної діяльності доцільним є створення спеціалізованих інформаційних баз даних, які забезпечують оперативний доступ до структурованої інформації. Зокрема, можуть формуватися банки текстових матеріалів (інтерв'ю, публікації, виступи), архіви новинних повідомлень, бази контактів представників ЗМІ, а також аудіо- та респондентів з тематичних матеріалів. Така систематизація інформації створює підґрунтя для її подальшого аналізу та ефективного використання у процесі реалізації комунікаційної політики.

Отже, ефективність комунікаційної діяльності органів влади значною мірою залежить від рівня організації інформаційно-аналітичної роботи, системності використання інформаційних ресурсів та здатності інтегрувати комунікаційні процеси у загальну систему державного управління.

Аналіз показує, що комунікаційна політика Одеської ОДА характеризується переважанням традиційних, односторонніх форм інформування та недостатнім використанням інтерактивних інструментів, що знижує ефективність взаємодії з громадськістю (табл. 2.4).

Аналіз діяльності комунікаційних підрозділів у взаємодії зі засобами масової інформації свідчить про наявність значної кількості організаційних неузгодженостей і проблемних аспектів. Переважна більшість працівників оцінює роботу у цій сфері критично, акцентуючи увагу насамперед на недоліках. Водночас серед небагатьох позитивних характеристик відзначається здатність оперативно інформувати громадськість про діяльність органів влади та прийняті управлінські рішення.

Таблиця 2.4

Форми та особливості взаємодії Одеської ОДА із засобами масової інформації

№	Форма взаємодії	Зміст та характеристика	Періодичність використання	Проблемні аспекти
1	Прес-релізи	Підготовка та розповсюдження інформації про події, кадрові зміни, діяльність адміністрації	Щоденно	Переважно одностороння комунікація
2	Публічні виступи керівництва	Виступи в ЗМІ щодо діяльності органів влади	Періодично	Обмежена глибина пояснення позиції
3	Зустрічі з журналістами	Регулярні робочі ресс т із представниками медіа	Систематично	Недостатня стратегічна спрямованість
4	Круглі столи	Колективне обговорення актуальних проблем із залученням громадськості	За потреби	Обмежене висвітлення результатів
5	Прес-конференції	Публічні заходи для роз'яснення позиції влади та привернення уваги до проблем	За необхідності	Використовуються не системно
6	Брифінги	Короткі інформаційні зустрічі без розгорнутих коментарів	У кризових ситуаціях	Відсутність зворотного зв'язку
7	Інтерв'ю керівництва	Надання коментарів ЗМІ з актуальних питань	Нерегулярно	Відсутність системності
8	Інформаційний обмін зі ЗМІ	Підтримка партнерських відносин, передача інформації	Постійно	Недостатня інтерактивність
9	Новинні повідомлення	Короткі інформаційні матеріали про діяльність керівництва	Щоденно	Поверхневість подачі інформації
10	Коментарі керівництва	Позиція подається разом із новинами	Епізодично	Втрата акценту на офіційній позиції
11	Повні виступи та заяви	Публікуються лише у випадках важливих подій	Рідко	Обмежене використання
12	Внутрішня комунікація	Робота з персоналом, формування розуміння ролі комунікацій	Недостатньо розвинена	Відсутність єдиного підходу

Джерело: узагальнено автором на підставі [30]

Попри наявні труднощі, внутрішня організація роботи комунікаційних структур має і вагомі переваги. Зокрема, важливим фактором є інтегрованість

працівників у загальну управлінську команду. Регулярні наради за участю керівництва та представників прес-служби сприяють обміну інформацією, узгодженню позицій та формуванню спільного бачення поточної ситуації. Тісна взаємодія з керівництвом забезпечує доступ до актуальної інформації, дозволяє глибше розуміти внутрішні процеси та підвищує ефективність комунікаційної діяльності. У результаті прес-служба фактично виступає складовою управлінської команди, що позитивно впливає на якість інформаційного супроводу діяльності органу влади.

Разом із тим така інтеграція має і певні ризики. Зокрема, надмірна лояльність працівників комунікаційних підрозділів може призводити до розширення їхніх функціональних обов'язків поза межами посадових інструкцій. Крім того, постійне перебування в організаційному середовищі створює загрозу втрати об'єктивності при оцінці ситуації, що може негативно впливати на якість комунікацій. Залежність від керівництва, а також розмитість ролі фахівців зі зв'язків із громадськістю можуть знижувати ефективність їх діяльності та авторитет у системі управління.

Серед основних проблем функціонування прес-служби можна виділити недостатню нормативно-правову базу, обмежений доступ до спеціалізованих професійних матеріалів, відсутність належної координації між комунікаційними підрозділами різних органів влади, а також нестачу кваліфікованих кадрів. Важливим недоліком є відсутність чітких критеріїв оцінювання ефективності діяльності, системи професійного розвитку (тренінгів, конкурсів), а також інформаційно-аналітичного підрозділу, що суттєво обмежує можливості стратегічного планування комунікацій.

Результати дослідження також свідчать, що у практиці взаємодії зі ЗМІ переважають однотипні методи комунікації та використовується обмежене коло інформаційних каналів. Це не дозволяє сформувати повноцінну діалогову модель взаємодії між владою та медіа, що, у свою чергу, знижує рівень довіри та ефективність комунікаційної політики загалом.

У зв'язку з цим актуальним є впровадження системних змін,

спрямованих на підвищення ефективності комунікаційної діяльності. До таких заходів належать формування доброзичливого інформаційного середовища, розроблення внутрішніх регламентів взаємодії зі ЗМІ, зміцнення внутрішніх комунікацій та підвищення мотивації працівників. Особливого значення набуває необхідність розроблення комплексної комунікаційної стратегії, яка має враховувати особливості цільових аудиторій, сучасні інформаційні тенденції та етичні стандарти діяльності.

Таким чином, удосконалення комунікаційної політики органів державної влади потребує переходу від фрагментарних і односторонніх підходів до системної, стратегічно орієнтованої моделі взаємодії зі ЗМІ та громадськістю, що базується на принципах відкритості, партнерства та взаємної відповідальності.

### **2.3. Роль цифрових комунікацій у публічному управлінні**

У системі публічного управління комунікація виконує роль ключового посередницького механізму, який забезпечує взаємодію між різними зацікавленими сторонами – органами влади, громадянами, громадськими організаціями та іншими суб'єктами суспільних відносин. Вона передбачає не лише здатність формулювати та доносити управлінські позиції, але й готовність до діалогу, сприйняття альтернативних точок зору та залучення учасників до спільного вироблення рішень. Саме у межах публічного простору формується комунікаційне середовище, в якому відбувається обмін думками, узгодження інтересів і прийняття управлінських рішень.

Ефективність взаємодії між державними інституціями та громадянами є визначальним показником результативності комунікаційної політики. Комунікація дозволяє не лише інформувати населення, а й виявляти суспільні потреби, аналізувати проблемні ситуації та формувати підґрунтя для розроблення управлінських рішень. Вона виступає важливим

інструментом підвищення якості публічних послуг, оскільки забезпечує зворотний зв'язок і сприяє врахуванню інтересів громадян у процесі управління.

Суттєвих змін зазнала роль адресата комунікацій у публічному управлінні. Якщо раніше він розглядався переважно як пасивний отримувач інформації, то нині трансформувався у активного учасника комунікаційного процесу – громадянина-користувача, який не лише споживає інформацію, а й впливає на її зміст, оцінює діяльність влади та бере участь у формуванні управлінських рішень. У цьому контексті комунікація виступає не тільки засобом інформування, але й інструментом формування інституційної ідентичності органів влади та зміцнення їх взаємозв'язку з суспільством.

Важливим фактором трансформації комунікацій у публічному управлінні є цифровізація. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій суттєво розширив можливості державних інституцій у сфері взаємодії з громадянами. З'явилися нові канали та інструменти комунікації, що забезпечують оперативність, інтерактивність і доступність інформації. Водночас цифрова комунікація характеризується складністю та багатовимірністю, оскільки вимагає постійного оновлення підходів до управління інформаційними потоками, адаптації до нових технологічних умов та врахування динамічних змін у поведінці аудиторії.

Отже, комунікація у публічному управлінні є стратегічним інструментом забезпечення ефективної взаємодії між державою та суспільством, який у сучасних умовах трансформується під впливом цифрових технологій і орієнтується на активну участь громадян у процесах управління.

Протягом останніх десятиліть стрімкий розвиток цифрових технологій, зокрема соціальних медіа та інструментів штучного інтелекту, суттєво трансформували підходи до комунікації в системі публічного управління. Органи державної влади отримали нові можливості для налагодження взаємодії з громадянами, оперативного інформування населення та

отримання зворотного зв'язку. Завдяки цифровим платформам комунікація стала більш доступною, інтерактивною та орієнтованою на потреби користувачів.

Разом із тим рівень впровадження цифрових комунікаційних інструментів у державному секторі залишається нерівномірним. Частина державних установ активно інтегрує сучасні технології у свою діяльність, тоді як інші демонструють відставання у цьому процесі. Зокрема, результати міжнародних досліджень свідчать, що лише обмежена частка урядових структур використовує такі інструменти, як системи обробки природної мови або чат-боти, що підтверджує наявність значного потенціалу для подальшої цифрової трансформації.

Серед основних факторів, які стримують розвиток цифрових комунікацій у публічному управлінні, можна виокремити значні фінансові витрати на впровадження технологій, недостатній рівень технічної інфраструктури, відсутність чітко визначених переваг від їх використання, а також організаційну інерцію. Такі обмеження ускладнюють повноцінне використання наявних цифрових можливостей і гальмують модернізацію комунікаційної політики.

Водночас більшість органів публічної влади усвідомлює необхідність переходу до сучасних цифрових форматів взаємодії. Використання новітніх технологій дозволяє забезпечити більш адресну, інклюзивну та ефективну комунікацію з різними групами населення. Міжнародний досвід свідчить, що цифрові інструменти активно застосовуються для інформування громадян, збору даних, аналізу суспільних настроїв і формування довіри до державних інституцій.

Таким чином, цифровізація комунікацій у публічному управлінні відкриває нові можливості для підвищення ефективності взаємодії між владою та громадськістю. Водночас її результативність значною мірою залежить від здатності державних органів адаптувати технології до реальних потреб суспільства, забезпечити належний рівень інфраструктури та

сформувати сучасну культуру комунікаційної діяльності.

Найпростішою формою комунікації органів публічної влади є інформування громадськості шляхом надання актуальної та суспільно значущої інформації. Такий підхід дозволяє громадянам краще орієнтуватися у важливих питаннях і розуміти можливі шляхи їх вирішення. Водночас складність управлінської інформації нерідко ускладнює її сприйняття для широкої аудиторії, особливо за відсутності спеціальних знань або досвіду її інтерпретації. Тому ефективна комунікація потребує не лише поширення інформації, а й її адаптації до потреб різних соціальних груп.

Передумовою якісного інформування є наявність достовірних даних про проблеми та запити населення. У сучасних умовах органи публічної влади дедалі частіше використовують цифрові платформи для збору такої інформації, що раніше здійснювалося переважно через особисті зустрічі. Цифрові інструменти також відкривають можливості для залучення громадян до процесу прийняття рішень, зокрема через механізми краудсорсингу, коли ідеї та пропозиції формуються безпосередньо суспільством.

Поширення цифрових комунікацій значно активізувалося під впливом глобальних криз, зокрема пандемії COVID-19. Організації, включаючи державні інституції, почали активно впроваджувати нові канали взаємодії, такі як онлайн-чати, інтерактивні голосові сервіси, електронна пошта та відеокommunікації. Це дозволило забезпечити безперервність комунікаційних процесів і підтримувати зв'язок із громадянами незалежно від їхнього місцезнаходження (рис. 2.2).

Разом із тим ефективне використання цифрових інструментів вимагає глибокого розуміння потреб цільової аудиторії. Органи влади повинні враховувати інформаційні запити громадян, рівень їх цифрової грамотності та забезпечувати рівний доступ до комунікаційних каналів для всіх соціальних груп. Це є необхідною умовою формування довіри та підвищення ефективності публічного управління.

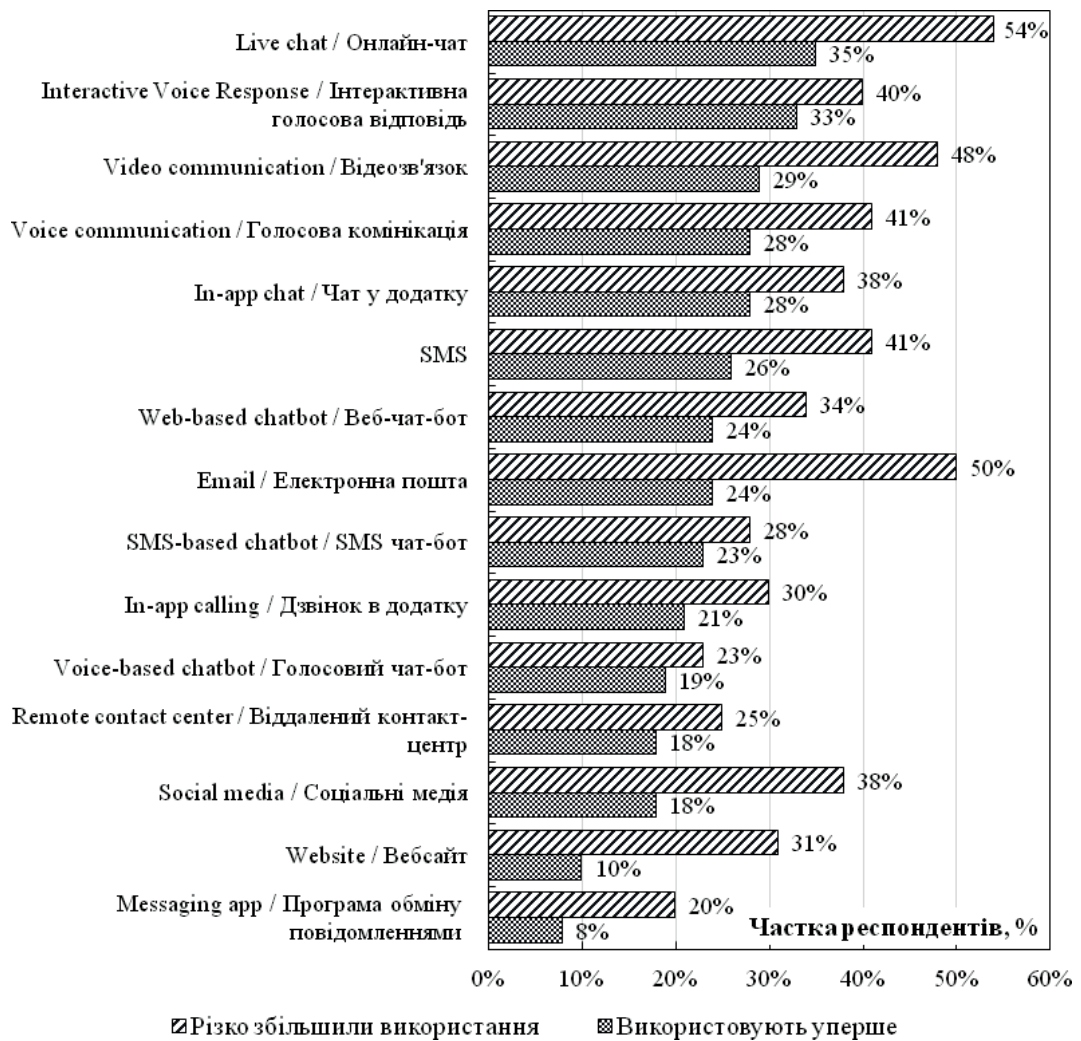


Рис. 2.2. Аналіз тенденцій застосування цифрових комунікацій

Джерело: [32]

Особливого значення комунікація набуває у кризових та надзвичайних ситуаціях. У таких умовах саме органи публічної влади виступають ключовими координаторами інформаційних потоків, забезпечуючи поширення перевіреної, своєчасної та достовірної інформації. Від якості цієї комунікації залежить рівень безпеки населення, стабільність суспільства та ефективність реагування на виклики.

З огляду на стрімку цифровізацію суспільства, державні інституції повинні постійно вдосконалювати свої комунікаційні стратегії. Це передбачає активну присутність у соціальних мережах, використання сучасних вебресурсів і цифрових сервісів, а також здатність оперативно привертати увагу громадян та залучати їх до взаємодії. У сучасних умовах

ефективна комунікація стає не лише інструментом інформування, а й важливим чинником формування партнерських відносин між владою та суспільством.

У сучасній практиці публічного управління дедалі більше органів влади формують власні комунікаційні системи, орієнтуючись на досвід приватного сектору. Запозичення ефективних підходів, особливо у сфері цифрових технологій, дозволяє підвищити якість взаємодії з громадськістю та адаптувати комунікаційні процеси до сучасних умов. Водночас специфіка публічного управління зумовлює необхідність поєднання таких підходів із принципами відкритості, підзвітності та суспільної участі.

Розвиток інтернет-технологій суттєво розширив можливості громадян впливати на управлінські процеси. Онлайн-інструменти стали важливим механізмом залучення зацікавлених сторін до обговорення суспільно значущих питань, що сприяє підвищенню рівня демократичності управління. Порівняно з традиційними формами взаємодії, цифрові платформи забезпечують більшу доступність, оперативність та створюють спільний простір для комунікації і співпраці (рис. 2.3).

Особливе місце у системі сучасних комунікацій посідають соціальні медіа, які перетворилися на ефективний канал взаємодії між органами влади та громадянами. Вони дозволяють не лише поширювати інформацію, але й формувати двосторонній діалог, що сприяє активному залученню громадськості до управлінських процесів. Завдяки соціальним мережам органи місцевого самоврядування можуть оперативно реагувати на запити населення, отримувати відгуки та враховувати їх у процесі прийняття рішень.

На відміну від офіційних вебресурсів, які виконують переважно інформаційну функцію, соціальні платформи забезпечують більш неформальну та інтерактивну комунікацію. Вони створюють умови для обміну думками, генерування контенту користувачами та розвитку громадських ініціатив. Такий формат сприяє формуванню довіри до влади, підвищенню рівня громадської активності та розвитку партнерських

ВІДНОСИН МІЖ ВЛАДОЮ І СУСПІЛЬСТВОМ.

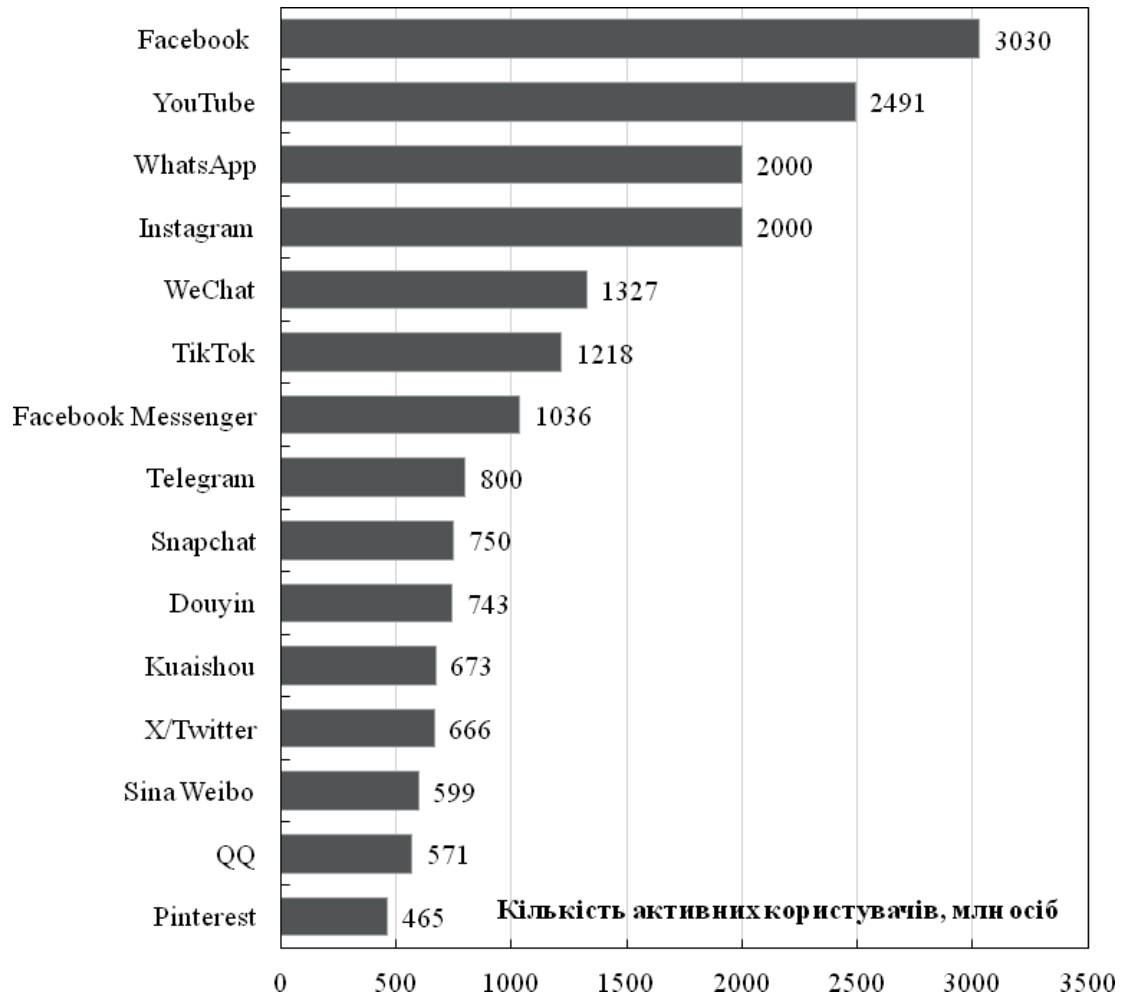


Рис. 2.3. Найпопулярніші соціальні мережі у світі за кількістю активних користувачів щомісяця, станом на жовтень 2023 року  
Джерело: [32]

Важливою перевагою соціальних медіа є їх глобальний характер і багатомовність, що дозволяє долати географічні та соціальні бар'єри. Це відкриває нові можливості для популяризації територій, формування позитивного іміджу регіонів і розвитку їх бренду. Активна присутність органів влади у соціальних мережах сприяє кращій ідентифікації громад, підвищує їх привабливість та конкурентоспроможність.

Таким чином, інтеграція цифрових технологій і соціальних медіа у комунікаційну діяльність органів публічної влади є важливим чинником

модернізації публічного управління. Вона забезпечує перехід від одностороннього інформування до відкритого діалогу, розширює можливості участі громадян та сприяє формуванню ефективної, прозорої та орієнтованої на потреби суспільства системи управління.

Пандемія стала каталізатором суттєвих змін у комунікаційній діяльності органів публічної влади, змусивши їх активно переходити від традиційних форм взаємодії до цифрових інструментів. Якщо раніше значна частина комунікацій здійснювалася через офлайн-канали, то нові умови актуалізували необхідність використання онлайн-платформ для забезпечення безперервного зв'язку з громадськістю.

Соціальні медіа відіграли ключову роль у цьому процесі, оскільки їхні базові характеристики — відкритість, інтерактивність, участь і комунікаційна доступність — дозволили значно розширити можливості взаємодії між владою та громадянами. Завдяки технологіям Web 2.0 комунікація трансформувалася з одностороннього інформування у багатосторонній процес, що передбачає активний діалог, співпрацю та залучення різних зацікавлених сторін.

У таких умовах органи публічної влади отримали можливість стати більш орієнтованими на потреби громадян. Сучасні цифрові інструменти дозволяють не лише оперативно реагувати на запити населення, а й враховувати їхні інтереси у процесі прийняття управлінських рішень. У результаті громадяни поступово переходять від ролі пасивних споживачів публічних послуг до активних учасників суспільного життя.

Розвиток цифрових комунікацій значно підвищив рівень громадянської участі. Цей процес охоплює різні рівні взаємодії - від простого інформування про діяльність органів влади до безпосереднього залучення громадян у прийняття рішень. Таким чином, комунікація стає інструментом не лише передачі інформації, а й демократизації управлінських процесів.

Наукові дослідження підтверджують, що активне використання цифрових інструментів сприяє формуванню більш тісної співпраці між

органами влади та громадянами. Вони створюють нові канали взаємодії, підвищують прозорість діяльності державних інституцій і сприяють зміцненню довіри. При цьому інтенсивність використання цифрових платформ безпосередньо впливає на якість і стійкість цих взаємовідносин.

Отже, цифровізація комунікацій у публічному управлінні є важливим чинником посилення взаємодії між владою та суспільством. Вона забезпечує перехід до більш відкритої, інтерактивної та орієнтованої на громадян моделі управління, що відповідає сучасним викликам та потребам розвитку демократичного суспільства.

Таким чином цифровізації комунікаційних процесів в публічному управлінні потребує удосконалення для приведення у відповідність до ключових вимог (табл. 2.5).

**Таблиця 2.5**

Ключові вимоги до ефективних комунікацій у сфері публічного управління

Вимога	Сутність	Основні характеристики	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Інклюзивність	Орієнтація комунікацій на врахування потреб різних соціальних груп населення	Урахування соціальних, культурних та інформаційних відмінностей аудиторій; сегментація цільових груп; адаптація повідомлень	Використання аналітики даних; таргетовані цифрові канали; соціальні мережі; залучення лідерів думок і посередників	Розширення охоплення аудиторії; підвищення доступності інформації; забезпечення рівного доступу до комунікацій
Двосторонність комунікацій	Забезпечення постійного діалогу між органами влади та громадськістю	Наявність зворотного зв'язку; інтерактивність; участь громадян у комунікаційних процесах; відкритість інформації	Онлайн-платформи, електронні звернення, опитування, соціальні мережі, громадські консультації	Підвищення довіри до влади; врахування суспільних потреб; залучення громадян до прийняття рішень
Переконливість	Спрямованість комунікацій на формування розуміння, підтримки та поведінкових змін	Використання поведінкових підходів; чіткість і доступність повідомлень; емоційний та логічний вплив; довіра до джерела інформації	Інформаційні кампанії; сторітелінг; поведінкові інтервенції; візуалізація даних; авторитетні спікери	Підвищення ефективності державної політики; формування позитивного сприйняття; стимулювання бажаної поведінки

Джерело: [32]

Урахування ключових вимог до сучасних комунікацій дає змогу органам публічної влади суттєво підвищити ефективність власних цифрових комунікаційних систем. Орієнтація на інклюзивність забезпечує охоплення різних соціальних груп, двосторонній характер взаємодії сприяє налагодженню постійного діалогу з громадськістю, а переконливість підсилює здатність комунікацій впливати на сприйняття та поведінку громадян. У сукупності це дозволяє сформувати більш адаптивну, відкриту та результативну модель комунікаційної діяльності у сфері публічного управління.

Водночас ефективність переконливого впливу визначається не лише якістю побудови повідомлень або використаними інструментами. Вирішальне значення має рівень довіри до джерела інформації, оскільки саме він впливає на сприйняття повідомлень аудиторією та готовність реагувати на них. За відсутності довіри навіть найбільш продумані комунікаційні кампанії можуть виявитися малоефективними.

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання інтеграції факторів довіри у процес розроблення комунікаційних стратегій. Йдеться про забезпечення прозорості, послідовності, достовірності інформації, а також формування стабільної репутації органів влади. Подальше дослідження механізмів формування довіри та її впливу на комунікаційні процеси є необхідною умовою підвищення ефективності взаємодії між владою та громадськістю.

## **Висновки до розділу 2**

1. У другому розділі було досліджено організаційно-правові засади та сучасний стан комунікаційної політики органів державної влади, зокрема на регіональному рівні. Встановлено, що ефективність комунікацій у публічному управлінні значною мірою залежить від наявності нормативно-правової бази, розвиненої інституційної структури та налагодженої системи

внутрішніх і зовнішніх інформаційних зв'язків. Комунікаційна діяльність органів влади забезпечується через спеціалізовані підрозділи, зокрема прес-служби та управління інформаційної політики, які виконують функції інформування, координації та взаємодії зі ЗМІ і громадськістю.

2. Аналіз сучасного стану комунікаційної політики органів державної влади Одеського регіону показав, що вона перебуває на етапі активної цифрової трансформації. Спостерігається зростання використання електронних каналів комунікації, розвиток електронного урядування та підвищення відкритості інформації. Водночас виявлено низку проблем, серед яких – недостатній рівень інтерактивності, обмежений зворотний зв'язок, нерівномірний доступ населення до цифрових сервісів, а також середній рівень довіри громадян до органів влади. Крім того, взаємодія зі ЗМІ часто має односторонній характер і не забезпечує повноцінного діалогу з громадськістю.

3. Дослідження ролі цифрових комунікацій засвідчило їх ключове значення у модернізації публічного управління. Цифрові технології та соціальні медіа розширюють можливості взаємодії, сприяють залученню громадян до управлінських процесів і формуванню відкритої комунікаційної моделі. Водночас підвищення ефективності комунікаційної політики потребує переходу до стратегічного підходу, що базується на принципах інклюзивності, двосторонності та переконливості, а також врахування фактору довіри. Це створює передумови для формування ефективної, прозорої та орієнтованої на громадян системи державного управління.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ

#### **3.1. Зарубіжний досвід формування комунікаційної політики органів державної влади**

У сучасних умовах розвитку суспільства управлінські функції реалізуються не лише державними інституціями, а й органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями. Це зумовлює розширення змісту публічного адміністрування, яке, на відміну від традиційного державного управління, охоплює ширше коло суб'єктів і передбачає активну участь різних зацікавлених сторін у процесах прийняття рішень. У демократичному середовищі такі процеси базуються на взаємодії політичних, адміністративних і громадських інститутів, що функціонують через систему нормативно-правових актів та управлінських рішень.

Історичний розвиток публічного адміністрування свідчить, що у другій половині ХХ століття в країнах Європи сформувалася модель держави з широким спектром соціальних функцій. Проте розширення обсягів державних зобов'язань призвело до зростання бюджетних витрат і значного збільшення управлінського апарату. В умовах динамічних суспільних змін держава виявилася недостатньо гнучкою для своєчасного реагування на нові виклики, що спричинило критику традиційної бюрократичної системи. Її недоліками вважали надмірну зарегульованість, орієнтацію на процедури замість результатів, низьку чутливість до потреб громадян та неефективне використання ресурсів [33].

Переосмислення ролі держави та необхідність підвищення ефективності управління стали передумовою формування нових підходів, зокрема концепції нового публічного менеджменту. Вона передбачає

запозичення управлінських практик приватного сектору, орієнтацію на результативність, ефективність і якість надання послуг. У межах цієї моделі суттєво змінюється роль громадянина, який трансформується з пасивного об'єкта управління у активного споживача публічних послуг. Такий підхід акцентує увагу на необхідності індивідуалізації послуг, підвищення їх якості та забезпечення можливості вибору, що в цілому сприяє модернізації системи публічного управління.

Запровадження концепції нового публічного менеджменту має універсальний характер, однак її практична реалізація суттєво відрізняється залежно від національних особливостей кожної країни. Незважаючи на різноманітність підходів, ключовою метою залишається підвищення ефективності публічного управління, що передбачає досягнення максимальних результатів за мінімальних витрат ресурсів. У зв'язку з цим особливого значення набувають такі принципи, як результативність, економічність, клієнтоорієнтованість і використання ринкових механізмів у процесі прийняття управлінських рішень. Важливим інструментом досягнення цих цілей стало активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів влади.

Міжнародний досвід свідчить, що розвиток ефективних комунікаційних практик і системи надання публічних послуг є ключовим чинником становлення громадянського суспільства. Для України, яка орієнтується на європейські стандарти управління, актуальним є реформування системи публічних послуг, зокрема її цифровізація та підвищення якості. Водночас існують певні стримувальні фактори, серед яких – недостатній рівень сформованості партнерських відносин між владою та громадськістю, відсутність чітких професійних стандартів у сфері публічного адміністрування та обмежена готовність службовців до впровадження сучасних управлінських підходів. Це негативно впливає на рівень довіри населення до органів влади та актуалізує потребу у вдосконаленні системи надання послуг.

У світовій практиці сформувалися різні моделі розвитку інформаційного суспільства, зокрема західна та східна, кожна з яких має власні пріоритети. Західні моделі орієнтовані на розвиток інформаційної інфраструктури, доступність цифрових сервісів і підвищення цифрової грамотності населення, тоді як східні підходи акцентують увагу на активній ролі держави у впровадженні технологій та інтеграції інновацій у всі сфери життя. Узагальнення цього досвіду демонструє, що одним із найбільш ефективних напрямів розвитку є електронне надання публічних послуг, яке забезпечує відкритість, доступність та зручність взаємодії між державою і громадянами. Досягнення високих результатів у цій сфері можливе за умови розвитку цифрової інфраструктури, підвищення інформаційної культури населення та впровадження багатоканальних і персоналізованих підходів до надання послуг.

Розглянемо зарубіжний досвід вибудовування комунікаційної політики державними органами у табл. 3.1.

Одним із перших прикладів ефективного впровадження електронної взаємодії між державою та громадянами в Європі стали Нідерланди. У країні було створено єдиний державний портал адміністративних послуг, який забезпечив централізований доступ до інформації та сервісів. Поряд із цим запроваджено концепцію багатоканального обслуговування, що поєднує цифрові та традиційні форми взаємодії. Важливим елементом стало використання електронних ідентифікаційних карток, які дозволили спростити процедури отримання послуг і підвищити рівень безпеки. Значну увагу також приділено оптимізації внутрішніх процесів державного управління, зокрема впровадженню принципу одноразового подання даних, що забезпечує їх повторне використання різними органами влади та сприяє зменшенню адміністративного навантаження.

Вагомим прикладом цифрової трансформації на місцевому рівні є досвід шотландського міста Глазго, де було реалізовано комплексну цифрову стратегію розвитку.

Таблиця 3.1

## Зарубіжний досвід цифровізації процесу надання публічних послуг

Країна	Ключові напрями цифровізації	Основні інструменти та механізми	Особливості моделі	Практичний ефект
Німеччина	Орієнтація на сервісну модель взаємодії з громадянами	Мережа офісів обслуговування громадян (Bürgeramt), локальні адміністративні центри	Централізація контактів громадян із владою через фізичні та цифрові точки доступу	Підвищення довіри до влади, скорочення часу обслуговування, формування позитивного іміджу адміністрації
Естонія	Комплексна цифровізація держави та послуг	Електронна ID-карта, цифровий підпис, платформа X-Road, система «єдиного вікна»	Повна інтеграція державних реєстрів і цифрова ідентифікація громадян	Максимальна автоматизація послуг, мінімізація бюрократії, доступність 24/7
Латвія	Децентралізація та розвиток електронних сервісів	Електронний підпис eParaksts, муніципальні онлайн-сервіси	Акцент на передачі повноважень місцевому самоврядуванню	Підвищення якості послуг на місцях, активізація участі громадян
Грузія	Інноваційні формати обслуговування громадян	Будинки юстиції, сервіс Just Drive, цифрові платформи	Поєднання фізичних і мобільних сервісів	Зручність отримання послуг, зменшення черг, підвищення клієнтоорієнтованості
Польща	Оптимізація адміністративних процесів та кадрова модернізація	Відділи обслуговування мешканців (WOM), електронні сервіси, системи управління даними	Орієнтація на професіоналізацію державної служби та гнучкість управління	Підвищення ефективності адміністративних процедур і якості обслуговування
Канада	Інтеграція послуг та міжрівнева координація	Платформа «Service Canada», єдині офіси, мультимедійний доступ (веб, телефон, офлайн)	Спільна робота федерального, провінційного та муніципального рівнів	Спрощення доступу до послуг, зниження адміністративних бар'єрів
Данія	Розвиток електронного урядування та цифрової інфраструктури	CPR-реєстр, EasyID, цифрова пошта, e-Invoicing, онлайн-платежі	Високий рівень цифрової інтеграції державних сервісів	Повна цифровізація взаємодії, економія ресурсів, підвищення прозорості

Джерело: складено автором на підставі [33 - 35]

Основною метою цієї стратегії стало не лише впровадження технологій, а й підвищення якості життя населення, розширення доступу до цифрових сервісів, стимулювання економічного розвитку та залучення громадян до суспільного життя. У процесі реалізації програми було враховано потенційний вплив цифровізації на економіку та соціальну сферу, що дозволило адаптувати інновації до потреб громади та забезпечити їх ефективне використання.

Результати впровадження цифрових рішень у Глазго засвідчили високий рівень ефективності обраної стратегії. Серед ключових напрямів розвитку було визначено розширення онлайн-послуг, забезпечення доступу до цифрових технологій у сфері охорони здоров'я та соціального захисту, розвиток цифрової освіти, а також впровадження інноваційних рішень, зокрема технологій «розумного міста» та тривимірного цифрового моделювання. Окрему увагу приділено розвитку цифрового туризму та збереженню культурної спадщини. У результаті таких заходів місто досягло значних успіхів у створенні цифрових робочих місць і посилило свої позиції серед провідних урбаністичних центрів Великобританії.

Підсумкова оцінка реалізації цифрової стратегії засвідчила наявність суттєвих позитивних змін у соціально-економічному розвитку. Зокрема, вдалося значною мірою скоротити дисбаланс між потребами ринку праці та рівнем володіння цифровими навичками завдяки цілеспрямованому розвитку людського капіталу. Населення отримало практичні компетентності у сфері цифрових технологій, що відповідають запитам місцевого бізнесу, а також було досягнуто більшої різноманітності та збалансованості кадрового потенціалу у цифровому секторі. Це створило передумови для формування конкурентоспроможної економіки та активізації інноваційного розвитку.

Узагальнення міжнародного досвіду дозволяє виокремити ключові принципи, на яких базується ефективна система електронних публічних послуг. До них належать забезпечення постійної цифрової взаємодії між владою та громадянами, доступність і зручність сервісів, високий рівень

захисту даних, а також мінімізація адміністративних процедур. Важливе значення має залучення громадян до користування електронними сервісами через створення відповідних стимулів, а також наявність прозорих механізмів оскарження та відшкодування. У сукупності ці підходи формують клієнтоорієнтовану модель публічного управління.

Водночас розвиток електронних послуг безпосередньо залежить від рівня цифрової грамотності населення. У країнах Європейського Союзу спостерігається стійка тенденція до зростання цифрових компетенцій громадян, що сприяє активному використанню електронного урядування. Більшість населення вже володіє базовими цифровими навичками, що дозволяє ефективно взаємодіяти з державними інституціями через електронні канали. Найвищий рівень залучення до цифрових сервісів демонструють країни Північної та Західної Європи, де сформовано розвинену інфраструктуру електронного урядування та високий рівень довіри до державних цифрових платформ.

У сучасних наукових дослідженнях підкреслюється, що розвиток електронних публічних послуг за кордоном відбувається під впливом низки ключових тенденцій, які визначають трансформацію системи публічного управління. Насамперед йдеться про необхідність не лише цифровізації послуг, а й ефективного поєднання різних каналів їх надання (табл. 3.2).

Такий підхід передбачає інтеграцію онлайн- та офлайн-інструментів відповідно до потреб користувачів і специфіки конкретної послуги. Найбільш успішно ця модель реалізується у розвинених країнах, де забезпечується гнучкість і доступність сервісів для різних категорій населення.

Важливою тенденцією є також орієнтація на персоніфікацію публічних послуг, що передбачає адаптацію їх змісту до індивідуальних характеристик громадян. Сегментація користувачів за соціально-демографічними параметрами дозволяє підвищити ефективність надання послуг і зробити їх більш релевантними для конкретних груп населення. Такий підхід активно застосовується у провідних країнах світу, де цифрові платформи

забезпечують індивідуалізований доступ до державних сервісів.

**Таблиця 3.2**

Основні тенденції розвитку електронних публічних послуг у зарубіжних країнах

Тенденція	Зміст та характеристика	Інструменти реалізації	Приклади країн	Очікуваний ефект
Інтеграція каналів надання послуг	Поєднання різних каналів обслуговування (онлайн, офлайн, контакт-центри) відповідно до потреб громадян та специфіки послуг	Єдині портали, багатоканальні платформи, центри надання послуг	Австралія, Данія, Нідерланди, США, Велика Британія	Підвищення доступності послуг, зручність для користувачів, оптимізація процесів
Персоніфікація публічних послуг	Адаптація послуг до індивідуальних характеристик користувачів (вік, соціальний статус, потреби)	Аналітика даних, цифрові профілі користувачів, сегментація аудиторії	Нідерланди, Республіка Корея	Підвищення якості та релевантності послуг, клієнтоорієнтованість
Використання мобільних технологій	Надання послуг через мобільні пристрої для розширення доступу, особливо в умовах обмеженої інфраструктури	Мобільні додатки, адаптивні веб-сайти, SMS-сервіси	США (USDA), країни, що розвиваються	Розширення охоплення населення, доступність послуг у будь-який час і місці
Використання соціальних мереж	Застосування соціальних платформ як каналу взаємодії влади з громадянами	Facebook, Twitter, месенджери, інтерактивні платформи	Іспанія, Чилі, США (Вашингтон, Чикаго, Сан-Франциско)	Підвищення оперативності комунікації, розвиток зворотного зв'язку, залучення громадян

Джерело: складено автором на підставі [33 - 35]

Окремого значення набуває використання мобільних технологій і соціальних мереж як інструментів комунікації між владою та громадянами.

Мобільні сервіси дозволяють розширити доступ до публічних послуг, особливо в регіонах з обмеженою інфраструктурою, тоді як соціальні мережі забезпечують оперативну взаємодію, обробку запитів і зворотний зв'язок. У багатьох країнах такі платформи вже стали офіційними каналами комунікації, що свідчить про перехід до більш відкритої, інтерактивної та клієнтоорієнтованої моделі публічного управління.

У сучасних умовах соціальні мережі набувають особливого значення як ефективний канал комунікації у сфері публічного управління. Серед них провідну позицію займає Facebook, який демонструє стабільне зростання популярності як серед населення, так і серед державних інституцій. Використання соціальних платформ органами влади сприяє підвищенню відкритості та прозорості їх діяльності, забезпечує прямий контакт із громадянами, дозволяє оперативно реагувати на запити та поширювати актуальну інформацію. Крім того, такі інструменти відіграють важливу роль у формуванні позитивного іміджу державних органів та підвищенні рівня довіри до них.

У світовій практиці найбільш поширеними платформами для комунікації органів публічної влади є Facebook, YouTube та Twitter. В Україні домінують перші дві, тоді як Twitter використовується менш активно через нижчий рівень його популярності серед населення. Водночас ця платформа має значний потенціал для швидкого інформування широкої аудиторії завдяки формату коротких повідомлень, які дозволяють оперативно доносити ключову інформацію. Twitter також виступає простором для відкритих дискусій та обміну думками, що робить його важливим інструментом демократичної комунікації.

Facebook, у свою чергу, забезпечує ширші можливості для взаємодії з аудиторією завдяки можливості публікації розгорнутих повідомлень, використання візуального контенту та активного залучення користувачів через коментарі й обговорення. Такий формат сприяє більш неформальному, але водночас професійному діалогу між владою та громадянами. Попри це,

не всі органи публічного управління в Україні повною мірою використовують потенціал соціальних мереж, що свідчить про необхідність подальшого розвитку цифрових комунікацій.

Загалом міжнародний досвід підтверджує, що ефективна система надання публічних послуг базується на принципах цифровізації, орієнтації на потреби громадян, відкритості та гнучкості. Впровадження таких підходів в Україні, з урахуванням особливостей децентралізації, сприятиме підвищенню якості публічних послуг і ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Ключову роль у цьому процесі відіграє активне використання сучасних цифрових технологій, що дозволяє розширити можливості електронної взаємодії між владою та суспільством.

### **3.2. Визначення рівня задоволеності комунікаційною політикою органів державної влади Одеської області**

У сучасних умовах трансформації публічного управління та активної цифровізації особливої актуальності набуває оцінка ефективності комунікаційної політики органів державної влади. Від якості взаємодії між владою та громадянами залежить рівень довіри до державних інституцій, ступінь залучення населення до управлінських процесів, а також результативність реалізації державної політики в цілому.

Проведення даного дослідження обумовлене необхідністю визначення реального рівня задоволеності населення Одеської області комунікаційною діяльністю органів влади, виявлення сильних і проблемних аспектів існуючої системи інформування та зворотного зв'язку, а отримані результати дозволяють оцінити ефективність використання сучасних каналів комунікації, зокрема цифрових інструментів, а також визначити напрями подальшого вдосконалення комунікаційної політики.

Для визначення рівня задоволеності комунікаційною політикою

органів державної влади було розроблено анкету та проведене опитування в он-лайн режимі 200 жителів м. Одеса (табл. 3.3).

**Таблиця 3.3**

Результати оцінки рівня задоволеності комунікаційною політикою органів державної влади Одеської області

Питання	Відсоток відповідей, %
<b>1. Як Ви оцінюєте загальний рівень комунікації органів влади з громадянами?</b>	
Високий	18
Середній	52
Низький	30
<b>2. Чи достатньо Вам інформації про діяльність органів влади?</b>	
Так, повністю достатньо	28
Частково достатньо	47
Недостатньо	25
<b>3. Наскільки доступною є інформація на офіційних сайтах органів влади?</b>	
Високий рівень	35
Середній рівень	45
Низький рівень	20
<b>4. Чи легко знайти потрібну інформацію?</b>	
Так	32
Частково	50
Ні	18
<b>5. Які канали Ви найчастіше використовуєте для отримання інформації?</b>	
Соціальні мережі	72
Офіційні сайти	58
Telegram/месенджери	46
Телебачення	40
<b>6. Наскільки ефективними є соціальні мережі органів влади?</b>	
Ефективні	48
Частково ефективні	38
Не ефективні	14
<b>7. Чи отримували Ви відповідь на звернення до органів влади?</b>	
Так, швидко	22
Так, але із затримкою	41
Ні	37
<b>8. Як Ви оцінюєте якість відповідей органів влади?</b>	
Висока	20
Середня	49
Низька	31
<b>9. Чи довіряєте Ви інформації органів влади?</b>	
Повністю довіряю	17
Частково довіряю	46
Не довіряю	37
<b>10. Наскільки зрозумілою є інформація органів влади?</b>	
Зрозуміла	34

Частково зрозуміла	44
Складна	22
<b>11. Чи користуєтесь Ви електронними послугами?</b>	
Регулярно	38
Іноді	42
Не користуюсь	20
<b>12. Як Ви оцінюєте зручність електронних сервісів?</b>	
Зручні	45
Частково зручні	40
Незручні	15

Джерело: складено та розраховано автором

Отримані результати свідчать, що комунікаційна політика органів державної влади Одеської області оцінюється населенням переважно на середньому рівні (рис. 3.1 – 3.12). Найбільш ефективними каналами комунікації є соціальні мережі, однак проблемними залишаються питання зворотного зв'язку та рівня довіри до інформації. Водночас спостерігається позитивна динаміка використання електронних сервісів, що свідчить про розвиток цифровізації, але потребує подальшого вдосконалення якості комунікацій та підвищення їх клієнтоорієнтованості.

Більшість опитаних оцінюють рівень комунікації органів влади з громадянами як «середній» (рис. 3.1)

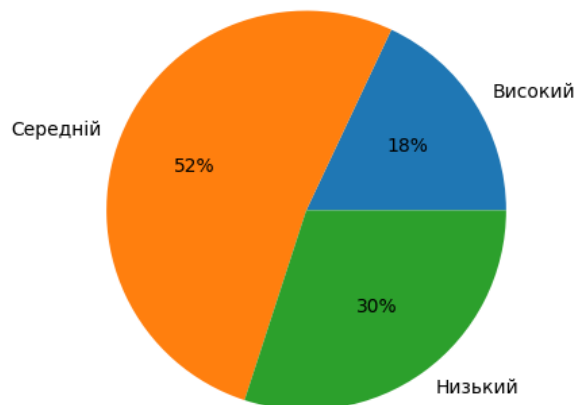


Рис. 3.1. Оцінка рівня комунікації органів влади з громадянами

Джерело: складено автором за результатами табл. 3.3

Вважають достатньою за наповненістю інформацію про діяльність

органів влади 47% опитуваних (рис. 3.2).

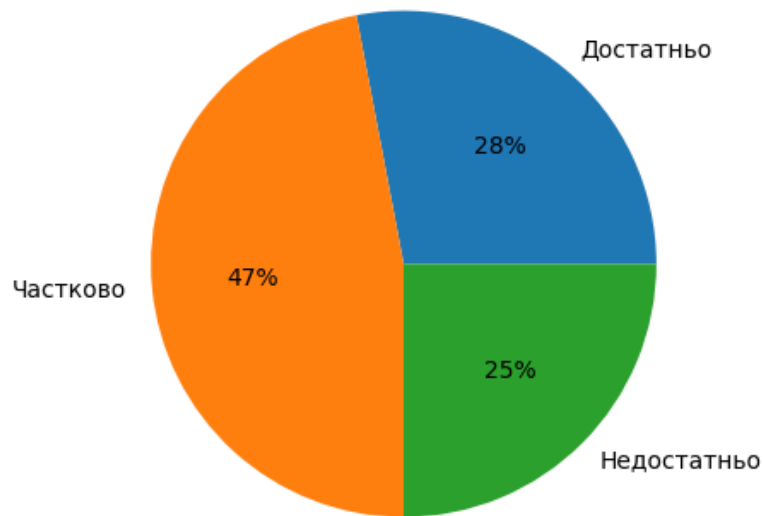


Рис. 3.2. Наповненість інформації про діяльність органів влади

Джерело: складено автором за результатами табл. 3.3

Як середній рівень оцінюють більшість громадян доступність інформації на офіційних сайтах органів влади?

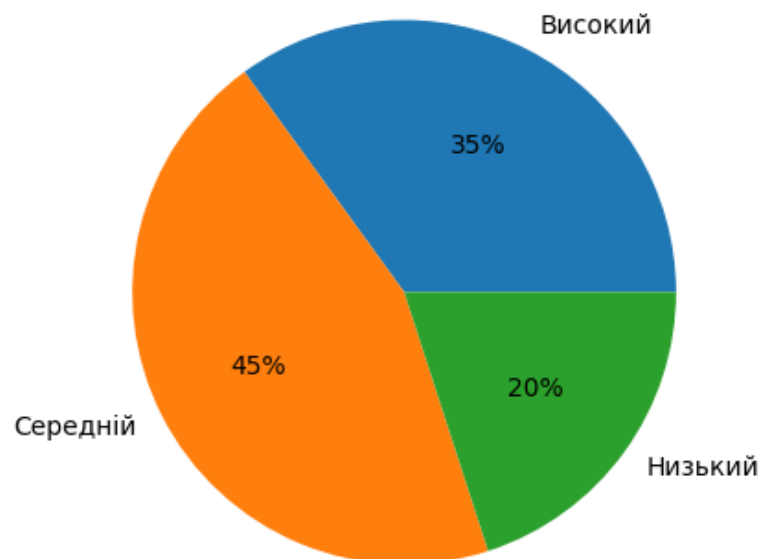


Рис. 3.3. Доступність інформації на офіційних сайтах органів влади

Джерело: складено автором за результатами табл. 3.3

Половина з опитуваних вважають, що на офіційних сайтах достатньо легко знайти інформацію (рис. 3.4).

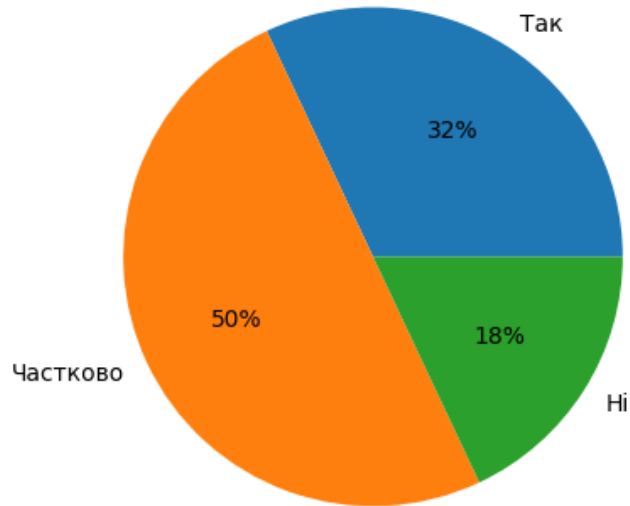


Рис. 3.4. Легкість пошуку потрібної інформації

Джерело: складено автором за результатами табл. 3.3

Серед каналів комунікацій для спілкування з органами влади більшість опитуваних надають перевагу соціальним мережам (72%) та офіційним каналам (58%) (рис. 3.5).

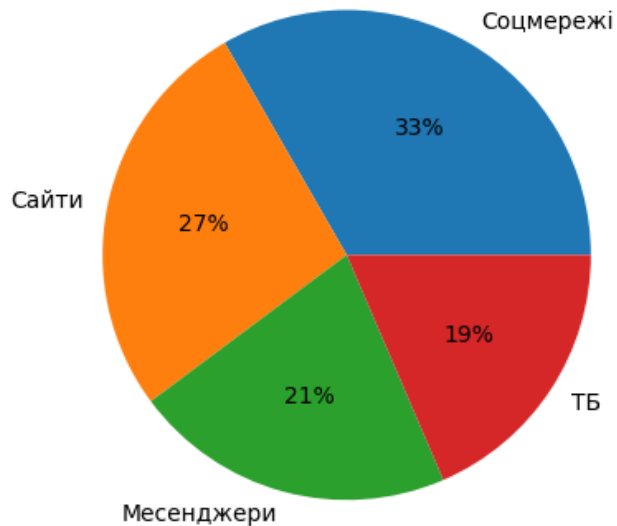


Рис. 3.5. Популярність комунікаційних каналів для спілкування з органами влади

Джерело: складено автором за результатами табл. 3.3

Більшість опитуваних (48%) вважають достатньо ефективними для спілкування з органами влади соціальні мережі (рис. 3.6).

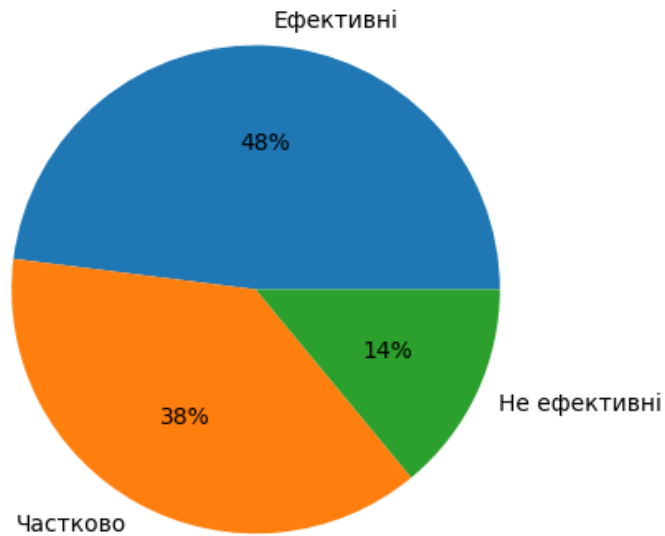


Рис. 3.6. Рівень ефективності соціальних мереж для спілкування з органами державної влади

Джерело: складено автором за результатами табл. 3.3

Вважають, що отримують відповіді на свої запитання із затримкою 41% опитаних (рис. 3.7).

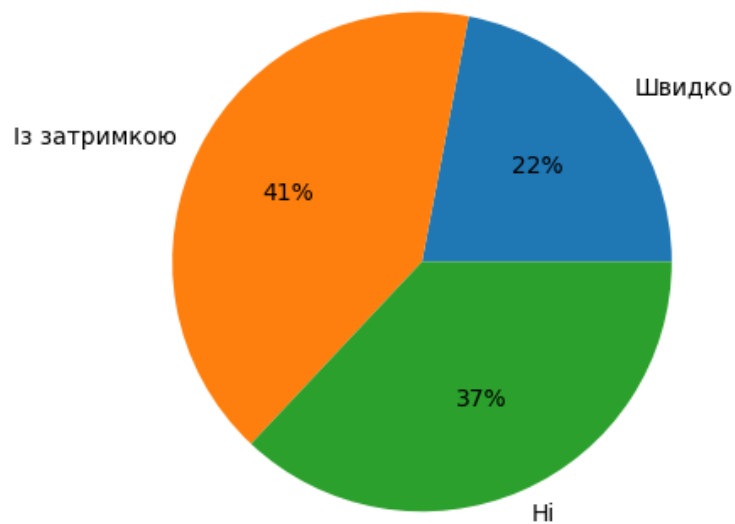


Рис. 3.7. Швидкість отримання відповідей від органів влади

Джерело: складено автором за результатами табл. 3.3

Більшість опитуваних оцінюють якість надання відповідей на запитання як «середню» (рис. 3.8).

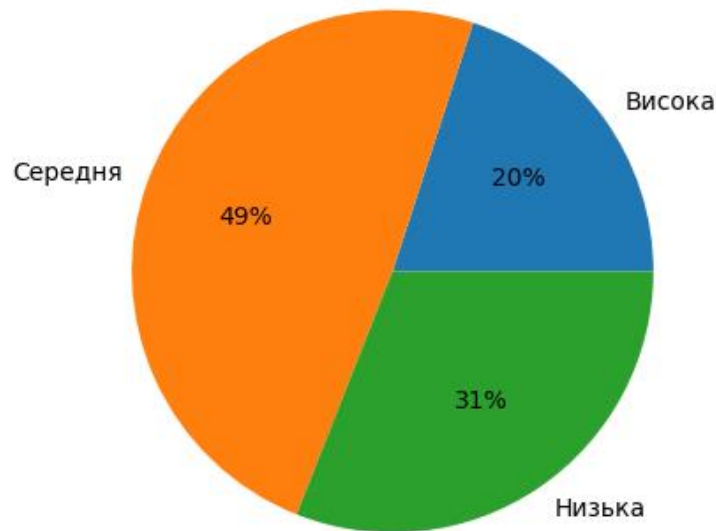


Рис. 3.8. Якість надання відповідей на запитання населенню органами влади  
Джерело: складено автором за результатами табл. 3.3

Часткову довіру при опитуванні до органів державної влади виказали 46% опитаних (табл. 3.9).

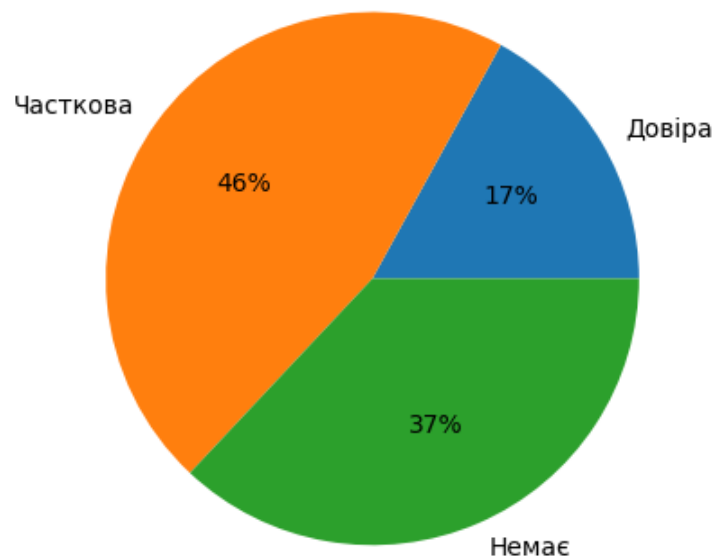


Рис. 3.9. Рівень довіри до органів державної влади  
Джерело: складено автором за результатами табл. 3.3

Частково зрозумілою вважають інформацію від органів державної влади 44% опитаних (рис. 3.10).

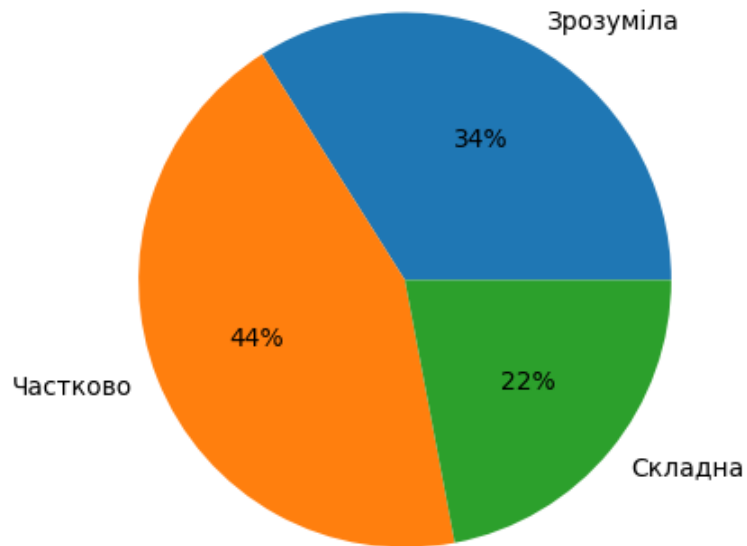


Рис. 3.10. Зрозумілість інформації, що надають органи державної влади  
Джерело: складено автором за результатами табл. 3.3

Регулярно користають електронними послугами 38% опитуваних, але при цьому зовсім не користуються 20% (рис. 3.11).

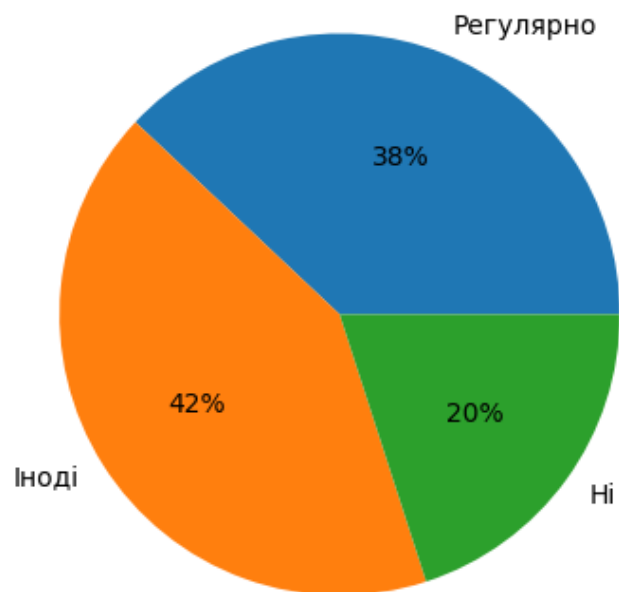


Рис. 3.11. Рівень користування електронними послугами  
Джерело: складено автором за результатами табл. 3.3

Зручними вважають електронні сервіси 45% опитаних (рис. 3.12).

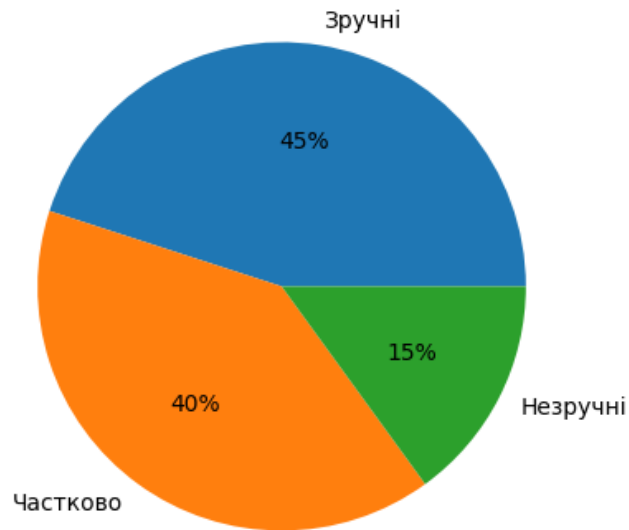


Рис. 3.12. Оцінка зручності електронних сервісів

Джерело: складено автором за результатами табл. 3.3

Таким чином, проведене дослідження дозволило визначити напрямки для рекомендацій щодо підвищення відкритості, прозорості та клієнтоорієнтованості діяльності органів державної влади, що є важливою передумовою розвитку демократичного суспільства та підвищення ефективності публічного управління.

### **3.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності комунікації органів влади з громадськістю**

Відповідно до чинного законодавства України, ключову роль у формуванні та реалізації державної політики у сфері цифровізації відіграє Міністерство цифрової трансформації України. Згідно з визначеними повноваженнями, воно виступає генеральним державним замовником Національної програми інформатизації, а також інших державних ініціатив, спрямованих на цифровий розвиток. Це передбачає координацію, організацію та контроль за реалізацією заходів, пов'язаних із впровадженням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів

влади.

Важливим нормативно-правовим актом у цій сфері є Закон України «Про Національну програму інформатизації», який визначає правові засади формування та виконання відповідної програми. Згідно із законодавством, Національна програма інформатизації має комплексний характер і охоплює широкий спектр завдань, проєктів і заходів, що реалізуються на різних рівнях управління. До її структури входять як загальнодержавні, так і галузеві, регіональні та місцеві ініціативи, що забезпечує системний підхід до цифрової трансформації країни [36].

Особливістю програми є інтеграція різних напрямів інформатизації, включаючи проєкти, що фінансуються за рахунок бюджетних коштів, а також ініціативи, які реалізуються окремими замовниками у межах їхніх повноважень. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій різних суб'єктів, уникнути дублювання функцій і підвищити ефективність використання ресурсів.

Реалізація заходів у межах Національної програми інформатизації спрямована на створення та розвиток інформаційно-комунікаційних систем, мереж і ресурсів, а також на впровадження сучасних технологій у діяльність органів публічного управління. Це передбачає, зокрема, придбання та впровадження відповідних технічних засобів, що забезпечують цифровізацію управлінських процесів і підвищують якість надання публічних послуг.

Таким чином, Національна програма інформатизації виступає важливим інструментом державної політики у сфері цифрової трансформації, забезпечуючи комплексний розвиток інформаційного суспільства та модернізацію системи публічного управління в Україні.

Регіональна програма цифрової трансформації Одеської області на 2021–2023 роки стала важливим інструментом модернізації системи публічного управління на регіональному рівні. Її реалізація спрямована на підвищення ефективності діяльності органів влади, розширення доступу громадян до адміністративних послуг та впровадження сучасних

інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери управлінської діяльності [36].

Одним із ключових напрямів програми визначено покращення якості та доступності адміністративних послуг. У регіоні сформовано розгалужену мережу центрів надання адміністративних послуг, яка включає десятки ЦНАПів та значну кількість віддалених робочих місць, що забезпечує територіальну доступність сервісів для населення. Високий обсяг наданих послуг свідчить про активне використання цих інструментів громадянами. Водночас впровадження систем моніторингу якості обслуговування та інтеграція електронних сервісів, зокрема комплексної послуги «ЄМалятко», сприяють підвищенню стандартів надання адміністративних послуг.

Важливе місце у програмі займає вдосконалення управлінських процесів та впровадження електронного урядування. Органи місцевого самоврядування активно використовують інструменти електронної демократії, такі як електронні звернення, петиції, консультації з громадськістю та громадський бюджет. Це сприяє підвищенню рівня участі населення у прийнятті управлінських рішень та формуванню більш відкритої моделі взаємодії між владою і громадськістю.

Окрему увагу приділено забезпеченню інформаційної безпеки та технічного захисту інформації. Для цього впроваджено сучасні технічні засоби виявлення несанкціонованого доступу до інформації, а також створено умови для захищеного зв'язку та безпечного функціонування інформаційних систем органів влади. Це особливо актуально в умовах підвищених безпекових викликів.

Крім того, важливим напрямом цифрової трансформації є розвиток інформаційної інфраструктури та інтеграція регіону у глобальний інформаційний простір. Модернізація серверного обладнання, розвиток систем електронного документообігу, оновлення вебресурсів та впровадження сучасних програмно-апаратних комплексів забезпечують стабільність роботи інформаційних систем і підвищують ефективність

управління.

Таким чином, реалізація регіональної програми цифрової трансформації Одеської області сприяла переходу до більш сучасної, технологічно орієнтованої моделі публічного управління, яка базується на принципах доступності, відкритості, безпеки та ефективності.

Сучасний етап розвитку публічного управління вимагає переходу від формального інформування населення до побудови системної, стратегічно орієнтованої комунікаційної політики, що базується на принципах відкритості, двосторонності та клієнтоорієнтованості. Проведений аналіз комунікаційної діяльності органів державної влади Одеського регіону засвідчив наявність як позитивних тенденцій (цифровізація, розвиток соціальних мереж, розширення доступу до інформації), так і проблемних аспектів (низький рівень довіри, недостатня інтерактивність, обмежена ефективність зворотного зв'язку). У зв'язку з цим доцільним є формування комплексу практичних рекомендацій (рис. 3.13).

Першочерговим напрямом є впровадження стратегічного підходу до комунікаційної діяльності. Органам влади доцільно розробити та впровадити комплексні комунікаційні стратегії, які б визначали цілі, цільові аудиторії, ключові повідомлення, канали комунікації та показники ефективності. Це дозволить перейти від ситуативних інформаційних дій до системного управління комунікаційними процесами.

Важливою рекомендацією є посилення двостороннього характеру комунікації. Необхідно розширити використання інтерактивних інструментів, таких як онлайн-консультації, опитування, громадські обговорення, чат-боти та електронні платформи зворотного зв'язку. Це сприятиме підвищенню рівня залученості громадян та врахуванню їхніх потреб у процесі прийняття управлінських рішень.

Наступним напрямом є удосконалення цифрових каналів комунікації. Органам влади варто забезпечити:

- регулярне оновлення офіційних вебресурсів;

- адаптацію інформації для мобільних пристроїв;
- активне використання соціальних мереж (Facebook, Telegram, YouTube);
- впровадження мультимедійного контенту (відео, інфографіки, пояснювальних матеріалів).



Рис. 3.13. Напрямки підвищення ефективності комунікації органів влади з громадськістю

Джерело: запропоновано автором

Це дозволить зробити комунікацію більш доступною та зрозумілою для різних груп населення.

Особливу увагу слід приділити підвищенню якості контенту та його доступності. Інформація повинна бути чіткою, структурованою, адаптованою до різних аудиторій та позбавленою надмірної бюрократичної термінології. Використання принципів «простою мовою» (plain language) сприятиме кращому сприйняттю інформації громадянами. Важливим аспектом є підвищення рівня довіри до органів влади. Для цього необхідно забезпечити:

- прозорість діяльності;

- своєчасність інформування;
- послідовність комунікаційних повідомлень;
- відкритість до діалогу.

Довіра формується не лише через зміст повідомлень, а й через репутацію органів влади та їхню здатність реагувати на суспільні запити.

Доцільним є також підвищення професійного рівня працівників комунікаційних підрозділів. Це передбачає організацію системи навчання, тренінгів, обміну досвідом, а також залучення фахівців у сфері стратегічних комунікацій, цифрового маркетингу та аналітики даних.

Окремим напрямом є впровадження системи оцінювання ефективності комунікацій. Необхідно використовувати кількісні та якісні показники, зокрема рівень охоплення аудиторії, активність користувачів, швидкість реагування на звернення, рівень задоволеності громадян. Це дозволить своєчасно виявляти недоліки та коригувати комунікаційну політику.

Крім того, важливим є розвиток партнерства із засобами масової інформації та громадськими організаціями. Така співпраця сприятиме поширенню об'єктивної інформації, підвищенню рівня обізнаності населення та формуванню позитивного інформаційного середовища.

Таким чином, підвищення ефективності комунікації органів державної влади з громадськістю потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, цифровізацію, розвиток зворотного зв'язку, підвищення якості інформації та зміцнення довіри. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить сформувати сучасну, відкриту та результативну систему комунікацій у публічному управлінні.

У сучасних умовах цифровізації публічного управління одним із ключових завдань органів державної влади є забезпечення ефективної, швидкої та прозорої комунікації з громадянами. Проведений аналіз комунікаційної політики органів влади Одеського регіону засвідчив наявність таких проблем, як недостатній рівень зворотного зв'язку, фрагментарність каналів комунікації, обмежена інтеграція цифрових сервісів

та невисокий рівень довіри населення.

З метою вирішення зазначених проблем пропонується впровадження комплексного цифрового рішення — єдиної інтегрованої платформи “Влада Online Odesa”, яка забезпечить централізацію комунікаційних процесів та підвищення їх ефективності (табл. 3.4).

**Таблиця 3.4**

**Загальна характеристика проєкту**

Основні складові	Зміст
Мета проєкту	Підвищення ефективності комунікації органів державної влади з громадськістю шляхом створення інтегрованої цифрової платформи взаємодії.
Завдання проєкту	- забезпечення доступності комунікаційних каналів; - скорочення часу обробки звернень громадян; - підвищення рівня задоволеності населення; - створення єдиної бази звернень та аналітики; - розвиток електронної демократії.
Цільова аудиторія	громадяни Одеської області; суб'єкти господарювання; органи місцевого самоврядування; структурні підрозділи ОДА.
Структура платформи	Проєкт передбачає створення багаторівневої системи, яка включає такі модулі: 1. Веб-платформа особистий кабінет громадянина; подання електронних звернень; відстеження статусу заяв; доступ до новин та офіційної інформації. 2. Чат-бот (Telegram/Viber) автоматичні відповіді на типові запити; навігація по послугах; інформування про події та рішення; прийом звернень у спрощеному форматі. 3. Аналітична система (Dashboard) обробка звернень у реальному часі; виявлення проблемних сфер; формування звітності для керівництва; аналіз громадської думки. 4. Інтеграційний модуль синхронізація з порталом «Дія»; інтеграція із системами електронного документообігу; підключення до соціальних мереж.
Принципи функціонування платформи	єдине вікно – всі комунікації в одному середовищі; доступність 24/7; двостороння комунікація; персоніфікація послуг; захист персональних даних; прозорість процесів.
Інноваційність проєкту	Проєкт має такі інноваційні характеристики: - використання чат-ботів для автоматизації комунікації; - застосування аналітики даних для прийняття управлінських рішень; - інтеграція різних каналів комунікації в єдину систему; - орієнтація на клієнтоцентричну модель управління.
Очікувані результати впровадження	Кількісні: - збільшення частки електронних звернень до 80%; - скорочення часу обробки звернень на 60%; - зростання охоплення аудиторії на 70–80%. Якісні: - підвищення рівня довіри до органів влади; - покращення іміджу державних інституцій; - зростання громадської участі; - підвищення прозорості діяльності.

Джерело: запропоновано автором

Розглянемо тривалість етапів проекту у табл. 3.5.

**Таблиця 3.5**

Етапи реалізації проекту

Етап	Зміст робіт	Тривалість
1	Аналіз потреб та проектування	1 місяць
2	Розробка платформи	2 місяці
3	Тестування та запуск	1 місяць
4	Навчання персоналу	2 тижні
5	Впровадження та супровід	постійно

Джерело: складено автором

Розглянемо бюджет проекту у табл. 3.6

**Таблиця 3.6**

Бюджет проекту

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка платформи	120000
Чат-бот	40000
Інтеграція	20000
Сервер	30000
Підтримка	50000
Навчання	15000
Разом	275000

Джерело: складено автором

Формування бюджету проекту здійснювалося з урахуванням необхідності створення повноцінної цифрової екосистеми комунікації органів влади з громадськістю, яка включає програмні, технічні та організаційні компоненти. Кожна стаття витрат відповідає окремому етапу реалізації проекту та має практичне значення для досягнення поставленої мети.

1. Розробка веб-платформи (120 000 грн)

Ця стаття є найбільш витратною, оскільки передбачає створення основного функціонального ядра системи. У межах цієї суми планується:

- проектування архітектури платформи;
- розробка інтерфейсу користувача (UI/UX дизайн);
- створення особистого кабінету громадянина;

- реалізація функцій подання та обробки електронних звернень;
- розробка бази даних та серверної частини;
- забезпечення адаптивності платформи для мобільних пристроїв.

Вартість обґрунтована середньоринковими цінами на розробку державних інформаційних систем середнього рівня складності.

## 2. Розробка чат-бота (40 000 грн)

Чат-бот виступає інструментом автоматизації первинної комунікації з громадянами. У межах цієї статті передбачається:

- створення сценаріїв взаємодії (FAQ, навігація);
- інтеграція з Telegram та Viber;
- налаштування автоматичних відповідей;
- підключення до бази звернень;
- тестування роботи чат-бота.

Впровадження чат-бота дозволяє значно знизити навантаження на персонал та скоротити час реагування.

## 3. Інтеграція з цифровими каналами (20 000 грн)

Ця стаття включає витрати на забезпечення взаємодії платформи з іншими інформаційними системами:

- інтеграція з соціальними мережами (Facebook, Telegram);
- підключення до електронного документообігу;
- синхронізація з державними платформами (за можливості);
- налаштування API для обміну даними.

Інтеграція забезпечує створення єдиного інформаційного середовища та усуває дублювання даних.

## 4. Серверне забезпечення та хостинг (30 000 грн/рік)

Для стабільного функціонування платформи необхідна відповідна технічна інфраструктура. До цієї статті входить:

- оренда хмарного сервера;
- забезпечення резервного копіювання даних;
- захист від кібератак (SSL, базові засоби безпеки);

- технічне адміністрування.

Вибір хмарних технологій дозволяє зменшити витрати на фізичне обладнання та забезпечити масштабованість системи.

#### 5. Технічна підтримка та обслуговування (50 000 грн/рік)

Після впровадження система потребує постійного супроводу. У межах цієї статті передбачено:

- усунення технічних збоїв;
- оновлення програмного забезпечення;
- вдосконалення функціоналу;
- консультаційна підтримка користувачів;
- моніторинг роботи системи.

Це забезпечує безперебійну роботу платформи та її актуальність.

#### 6. Навчання персоналу (15 000 грн)

Ефективність функціонування системи значною мірою залежить від рівня підготовки працівників. Витрати включають:

- проведення тренінгів для співробітників;
- розробку методичних матеріалів;
- навчання роботи з аналітичними інструментами;
- формування навичок цифрової комунікації.

Це дозволяє підвищити якість обробки звернень та ефективність використання платформи.

Загальний обсяг фінансування проєкту становить 275 000 грн, що є відносно невисоким показником для впровадження комплексної цифрової системи на регіональному рівні.

Запропонований бюджет є економічно обґрунтованим з огляду на:

- значне скорочення витрат на обробку звернень;
- підвищення продуктивності праці;
- автоматизацію комунікаційних процесів;
- зменшення паперового документообігу;
- довгостроковий ефект від цифровізації.

Визначимо очікувані результати від впровадження проєкту у табл. 3.7

**Таблиця 3.7**

Очікувані результати від впровадження проєкту

Показник	До впровадження	Після впровадження
Частка електронних звернень	60%	80%
Середній час відповіді	5 днів	2 дні
Рівень задоволеності громадян	55%	75%
Кількість звернень/місяць	5 000	7 500
Охоплення аудиторії	100 тис.	180 тис.

Джерело: складено автором

Визначимо економічну ефективність проєкту у табл. 3.8.

Структура бюджету проєкту є збалансованою та спрямованою на створення ефективної цифрової комунікаційної системи. Інвестиції у впровадження платформи «Влада Online Odesa» є доцільними як з економічної, так і з управлінської точки зору, оскільки забезпечують суттєве підвищення якості взаємодії між органами влади та громадськістю.

**Таблиця 3.8**

Оцінка економічної ефективності проєкту

Показник	Значення
Загальна економія, грн	1500000
Загальні витрати, грн	275000
Чистий економічний ефект, грн	1225000
Рентабельність (ROI), %	445%

Джерело: складено автором

Запропонований проєкт є комплексним інструментом модернізації комунікаційної політики органів влади Одеського регіону. Його реалізація дозволить перейти від розрізнених каналів взаємодії до інтегрованої цифрової екосистеми, що забезпечить ефективну, прозору та орієнтовану на потреби громадян комунікацію. Впровадження платформи сприятиме підвищенню якості публічного управління, оптимізації ресурсів та зміцненню довіри до державних інституцій.

### Висновки до розділу 3

1. У третьому розділі роботи здійснено комплексний аналіз шляхів удосконалення комунікаційної політики органів державної влади Одеського регіону на основі вивчення зарубіжного досвіду та оцінки сучасного стану взаємодії з громадськістю. Встановлено, що провідні країни світу активно впроваджують цифрові технології, інтегровані платформи та клієнтоорієнтовані підходи, що забезпечує підвищення ефективності публічних комунікацій, доступності послуг і рівня довіри громадян до влади. Узагальнення міжнародних практик підтвердило доцільність переходу до багатоканальної, інтерактивної та персоніфікованої моделі комунікації.

2. За результатами проведеного соціологічного дослідження встановлено, що рівень задоволеності населення Одеської області комунікаційною політикою органів влади є переважно середнім, що свідчить про наявність як позитивних зрушень, так і суттєвих проблем. Зокрема, визначено недостатню ефективність зворотного зв'язку, низький рівень довіри до інформації, а також потребу в підвищенні якості та доступності комунікаційних каналів. Водночас зафіксовано активне використання соціальних мереж і зростання попиту на електронні послуги, що підтверджує актуальність подальшої цифровізації комунікаційної діяльності органів влади.

3. З метою вирішення виявлених проблем обґрунтовано доцільність впровадження проекту «Влада Online Odesa», який передбачає створення інтегрованої цифрової платформи комунікації. Розрахунки економічної ефективності підтвердили його високу результативність, зокрема значний рівень рентабельності та скорочення витрат управлінських процесів. Реалізація запропонованих рекомендацій і проектних рішень дозволить сформувати сучасну, прозору та клієнтоорієнтовану систему комунікацій, підвищити рівень довіри громадян до органів влади та забезпечити якісно новий рівень публічного управління в регіоні.

## ВИСНОВКИ

1. У результаті проведеного дослідження доведено, що комунікаційна політика є ключовим елементом системи публічного управління, який забезпечує ефективну взаємодію між органами влади та суспільством. Вона відіграє важливу роль у підвищенні відкритості діяльності державних інституцій, формуванні довіри громадян і залученні їх до процесів прийняття управлінських рішень. Сучасна модель комунікації характеризується переходом від одностороннього інформування до інтерактивного діалогу та партнерської взаємодії.

2. Встановлено, що комунікативна підсистема державного управління має складну багатокомпонентну структуру, яка включає організаційні, технологічні, інформаційні та соціальні елементи. Її ефективне функціонування забезпечується через узгоджену роботу внутрішніх і зовнішніх комунікацій, які виконують координаційні, адаптаційні та управлінські функції. Водночас результативність цієї системи визначається якістю інформаційних потоків, рівнем їх інтеграції та здатністю швидко реагувати на суспільні зміни.

3. Обґрунтовано, що сучасні канали комунікації органів влади з громадськістю характеризуються поєднанням традиційних і цифрових інструментів. Провідну роль відіграють електронні сервіси, соціальні мережі та інструменти електронної демократії, які забезпечують оперативність, доступність і двосторонній характер взаємодії. Їх ефективне використання сприяє розвитку відкритого врядування, підвищенню якості управлінських рішень та активізації громадянської участі.

4. Дослідження організаційно-правових засад комунікаційної політики показало, що її ефективність значною мірою залежить від рівня нормативно-правового забезпечення, розвитку інституційної структури та функціонування спеціалізованих підрозділів комунікації. Важливу роль

відіграють пресслужби та інформаційні підрозділи, які забезпечують інформаційний супровід діяльності органів влади, взаємодію із засобами масової інформації та громадськістю.

5. Аналіз стану комунікаційної політики органів державної влади Одеського регіону засвідчив, що вона перебуває на етапі активної цифрової трансформації. Спостерігається розширення використання електронних каналів комунікації та підвищення відкритості інформації. Разом з тим виявлено низку проблем, зокрема недостатню інтерактивність, обмежений рівень зворотного зв'язку, нерівномірний доступ до цифрових сервісів і недостатній рівень довіри населення до органів влади.

6. Визначено, що цифрові комунікації відіграють визначальну роль у модернізації публічного управління, оскільки забезпечують розширення можливостей взаємодії з громадянами, підвищують прозорість управлінських процесів та сприяють розвитку електронної демократії. Водночас підвищення ефективності комунікаційної політики потребує впровадження стратегічного підходу, що ґрунтується на принципах інклюзивності, двосторонності та переконливості, а також врахування фактору довіри до джерела інформації.

7. Узагальнення зарубіжного досвіду показало, що ефективні моделі комунікаційної політики базуються на використанні інтегрованих цифрових платформ, клієнтоорієнтованих підходів і багатоканальної взаємодії. Це дозволяє підвищити якість публічних послуг, забезпечити доступність інформації та зміцнити довіру громадян до державних інституцій. Отже, впровадження таких підходів є доцільним і для українських реалій.

8. Результати проведеного соціологічного дослідження засвідчили, що рівень задоволеності населення Одеської області комунікаційною діяльністю органів влади є переважно середнім. Виявлено проблеми у сфері зворотного зв'язку, доступності інформації та довіри до офіційних джерел. Водночас відзначено активне використання соціальних мереж і поступове зростання попиту на електронні послуги, що свідчить про позитивні тенденції цифровізації.

9. З метою підвищення ефективності комунікаційної політики запропоновано впровадження проєкту «Влада Online Odesa», який передбачає створення інтегрованої цифрової платформи взаємодії між органами влади та громадськістю. Розрахунки підтвердили економічну доцільність проєкту, зокрема високий рівень рентабельності та значний соціально-економічний ефект. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню сучасної, відкритої та клієнтоорієнтованої системи комунікацій, підвищенню довіри громадян та удосконаленню публічного управління в регіоні.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Тимохіна Я.О. Інтегровані маркетингові комунікації: періодизація розвитку та визначення понять. Сталий розвиток економіки. 2013. № 4. С. 324–328.
2. Андрусак О.І. Особливості бізнес-комунікацій у системі міжнародних економічних відносин / О.І. Андрусак // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №12. – С.26-35
3. Бакуменко В.Д., Попов С.А. Державне управління: теорія і практика: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2011. 376 с.
4. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційна політика держави: навч. посіб. Київ: МАУП, 2013. 256 с.
5. Драгомирецька Н.Г. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 184 с.
6. Кучабський О.П. Публічне управління та адміністрування: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2020. 296 с.
7. Логунова М.М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 240 с.
8. Почепцов Г.Г. Теорія комунікації. Київ : Ваклер, 2015. 344 с.
9. Різун В.В. Теорія масової комунікації: підручник. Київ: Видавничий центр «Просвіта», 2017. 260 с.
10. Телешун С.О., Ситник С.В., Рейтерович І.В. Публічна політика: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2016. 340 с.
11. Холостенко О.М. Публічні комунікації у державному управлінні : монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 280 с.
12. Чубар О.В. Державна комунікаційна політика: сутність та механізми реалізації. Державне управління: теорія та практика. 2018. № 1. С. 45–52.
13. Борисенко О.П., Чернокалова К.О. Комунікація як інструмент

державного управління: сучасні тенденції. Публічне управління та митне адміністрування, № 2 (25), 2020. С. 58 – 62. DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.10>

14. Взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства: навч. посіб. / за ред. Ю.П. Сурміна, А.М. Михненка; авт. кол.: Сурмін Ю.П., Михненко А.М., Крушельницька Т.П. та ін. Київ: НАДУ, 2011. 388 с.

15. Основні засади діяльності прес-служб органів державної влади та місцевого самоврядування: світовий та український досвід: наук.-метод. видання / за наук. керівн. О.С. Поважного. Донецьк: Донецький держ. ун-т управління, 2011. 107 с.

16. Дрешпак В.М. Структура та функції комунікативної підсистеми державного управління. Аспекти публічного управління. №1. 2013. С. 22 – 27. <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/507/496>

17. Гончаренко В.С. Інформаційно-комунікативна політика як інструмент посилення взаємодії держави та громадськості у повоєнний період. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 7(25). С. 180-190. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-180-190](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-180-190)

18. Дакал А.В., Москаленко С.О. Державне регулювання інформаційної сфери: системний підхід. Наукові перспективи. 2024. № 11(53). С. 167–178. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/17084/17156>

19. Cutlip S. M., Center A. H., Broom F. M. Effective public relations 7-th edition - Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall, 1994 - P. 1-8. 2. The Global State of Digital in 2019 Report [Електронний ресурс] // Hootsuite. - 2019. - Режим доступу до ресурсу: <https://hootsuite.com/pages/digital-in2019>

20. Дані досліджень інтернет-аудиторії України [Електронний ресурс] // Інтернет Асоціація України (ІНАУ). - 2020. - Режим доступу: <https://inau.ua/proekty/doslidzhennya-internet-audytoriyi>.

21. Зв'язки з громадськістю: технології прагматичної комунікації:

навч. посіб. / Л.Д. Климанська; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львів. Політехніка". — Л.: Вид-во Львів. Політехніки, 2014. — 164 с.

22. Королько В.Г., Некрасова О.В. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика: підр. Для студентів вищих навчальних закладів / 3-тє вид., доповн. І переробл. — К.: Вид. дім. "Києво-Могилянська академія", 2009. — 831 с.

23. Інформаційна складова державної політики та управління: монографія / Соловійов С.Г., та ін.; заг. ред. Грицяк Н.В.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Каф. інформ. політики та електрон. урядування. — К: К.І.С., 2015. — 320 с.

24. Кучабський А.Г., Бажинова О.А. Механізми комунікації влади та громадськості в умовах глобалізації / А.Г. Кучабський, О.А. Бажинова // Публічне управління: теорія та практика. — 2012. — № 4 (12). — С. 196–201.

25. Лациба М. Проведення громадських експертиз діяльності ОВВ [Електронний ресурс] / М. Лациба. — Режим доступу: [https://kievcity.gov.ua/files/2015/5/26/Gromadska\\_ekspertiza.pdf](https://kievcity.gov.ua/files/2015/5/26/Gromadska_ekspertiza.pdf)

26. Заходи PR у системі державного управління / І.Ю. Слісаренко, В.В. Басалюков, В.М. Бебик [та ін.] // PR в органах державної влади та місцевого самоврядування. — К.; Сімф.: МАУП, 2003. — С. 61.

27. Малик Ю. Зв'язки з громадськістю – складова комунікативної діяльності державних службовців / Малик Ю. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Edu/2008\\_16\\_17/fail/Malyk.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2008_16_17/fail/Malyk.pdf).

28. Пантелейчук І.В. Політична реклама в системі державно-управлінської комунікації / Пантелейчук І.В. ресурс]. — Режим [http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc\\_Gum/Ardu/2009\\_1/doc/2/06.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Ardu/2009_1/doc/2/06.pdf)

29. Політичні технології: механізм і мистецтво здобуття політичної влади / М.Ф. Головатий, О.В. Бабкіна, В.В. Басалюков [та ін.] // PR в органах державної влади та місцевого самоврядування. — К.; Сімф.: МАУП, 2003. — С. 25.

30. Парубчак І.О. Роль засобів масової інформації у взаємодії органів публічної влади із суспільством на засадах відкритості і прозорості. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. Харків, 2017. Вип. 2 (7). С. 239–249.

31. Одеська (26) <https://oda.odessa.gov.ua>.

32. Гринчак Г.А., Синяков А.В. Цифрові комунікації в публічному управлінні: сутність, роль та вимоги до формування. Статистика України. № 3-4. 2023. С. 112 – 119. Doi: 10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.09

33. Мерзляк А.В., Боклаг В.А., Віхорт Ю.В. Зарубіжний досвід розвитку системи електронних публічних послуг в умовах розбудови інформаційного суспільства. Держава та регіони. Серія: Державне управління. № 1 (71). 2021, С. 136-142

34. Михайловська О.В. Деякі аспекти комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості. Науковий вісник Полісся. № 1 (5), 2016. С. 56-63

35. Місцеве самоврядування в Україні: євроінтеграційний шлях: колективна монографія / за заг. ред. Р.М. Плюща. Київ: РІДНА МОВА, 2016. 808 с.

36. Звіт про стан інформатизації та виконання галузевих, регіональних програм, проектів, робіт з інформатизації, програм, проектів, робіт з інформатизації органів місцевого самоврядування, завдань, проектів, робіт з інформатизації Національної програми інформатизації за 2023 рік. <https://npi.gov.ua/attachments/58dd1839-92b7-4e28-a474-478b29d6c4c4.pdf>