

О. В. Захаріна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності
та публічного управління, Поліський національний університет, Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2622-7663>
І. А. Стебловська,
магістр, Поліський національний університет, Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0688-6438>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.290

ПУБЛІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ

O. Zakharina,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory,
Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr
I. Steblovska,
Master's student, Polissia National University, Zhytomyr

PUBLIC COMMUNICATIONS AS A MECHANISM FOR INCREASING THE TRANSPARENCY OF STATE INSTITUTIONS

У статті розглядаються публічні комунікації як ключовий механізм підвищення прозорості та ефективності діяльності державних установ. Проаналізовано сутність, принципи та основні форми публічних комунікацій у сфері державного управління, а також їх вплив на забезпечення відкритості, підзвітності та довіри громадян до органів влади. Особливу увагу приділено ролі ефективних комунікаційних стратегій у формуванні позитивного іміджу державних інституцій, запобіганні корупційним ризикам, зміцненні взаємодії влади та суспільства.

Обґрунтовано значення розвитку сучасних інформаційних технологій у підвищенні якості комунікацій та сприянні становленню демократичного врядування в умовах соціально-економічної нестабільності, глобалізаційних викликів та трансформації системи державного управління. Наголошується на необхідності професійної підготовки державних службовців у сфері комунікацій для підвищення ефективності управлінських процесів. Підкреслюється, що налагоджений діалог між владою та громадськістю є запорукою стійкого розвитку демократичного суспільства.

The article considers public communications as a key mechanism for increasing transparency, openness and efficiency of public institutions in the current conditions of public administration reform. The essence, principles, instruments and main forms of public communications used in public authorities are analysed. It is determined that an effective communication policy contributes to strengthening citizens' trust in state institutions, forming a positive image of the authorities, and increasing their accountability and transparency.

Particular attention is paid to the role of public communications in preventing corruption risks, ensuring public participation in management decision-making, and developing partnerships between the state, business and civil society. The importance of communication strategies based on the principles of openness, reliability, timeliness and feedback, which ensure the improvement of public administration efficiency, is revealed.

The importance of analytical monitoring of public opinion for adjusting communication strategies and improving their effectiveness is highlighted. It is shown that active interaction between state institutions, the media and civil society organisations contributes to more transparent communication of management decisions to the public. In addition, it is noted that the formation of a culture of openness and accountability among civil servants is an important factor in strengthening the legitimacy of the government and increasing its long-term effectiveness.

The importance of using modern information and communication technologies, digital platforms, social networks, and e-government as tools for integrating government and society is substantiated. It is shown that in conditions of socio-economic instability, globalisation processes and the transformation of public administration, public communications are of strategic importance for stabilising socio-political processes and strengthening democratic governance.

The need for professional training of civil servants in the field of communications and the development of their competencies in working with the public, the media and crisis communications is emphasised. It is stressed that an effective public communications system is the basis for building trust, social unity and the sustainable development of a democratic society.

Ключові слова: публічні комунікації, державне управління, прозорість, відкритість влади, підзвітність, довіра громадськості, імідж державних установ.

Key words: public communications, public administration, transparency, openness of government, accountability, public trust, image of public institutions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах розвитку демократичного суспільства прозорість діяльності державних установ стає одним із ключових факторів ефективного управління та формування довіри громадськості. Публічні комунікації виступають важливим інструментом забезпечення відкритості, підзвітності та інформування громадян про діяльність органів влади. Зростання ролі цифрових технологій, соціальних мереж та відкритих даних значно підвищує вимоги до ефективності комунікаційних стратегій державних установ. Водночас недостатня прозорість діяльності державних органів спричиняє зниження рівня довіри громадян, поширення недовіри та соціальну напруженість.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед наукових досліджень, присвячених механізмам ефективного публічного управління, виділимо роботи Я. Жовнірчика, В. Королько, І. Лопушинського, Л. Івашової, Н. Корнієнко, В. Нестерович, Ю. Мохової, А. Чумикова, Л. Балабанова, О. Мряченко. Важливий внесок у розвиток теоретичних та практичних аспектів комунікацій у сфері публічного управління здійснили науковці, зокрема О. Оболенський, О. Висоцька, С. Денисюк, В. Дрешпак, Т. Желюк, Л. Литвинова, Т. Ломакіна,

А. Рачинська, Є. Романенко, А. Чечель, М. Шкільняк. Вчені досліджують різні аспекти комунікаційних процесів у публічному управлінні, зокрема моделі взаємодії органів влади з громадськістю, інструменти підвищення прозорості та ефективності прийняття управлінських рішень, а також механізми формування довіри до державних інституцій.

Водночас значний внесок у популяризацію та вивчення особливостей комунікаційного забезпечення ефективного врядування внесли експерти у сфері публічного управління: О. Давліканов, Ю. Ковтун, О. Зайчук, В. Дрешпак, Л. Компанцева, Н. Пеліванова, В. Пісоцький, О. Чальцева. Разом з тим, актуальними залишаються питання визначення сучасних інструментів забезпечення ефективного державного управління в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є вивчення та обґрунтування публічних комунікацій як механізму підвищення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності державних установ.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення та реалізації публічних комунікацій у системі державного управління, спрямований на підвищення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності державних установ. Предметом статті є механізми, інструменти та форми публічних комунікацій, які впливають на прозорість, підзвітність і ефективність функціонування державних установ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Публічні комунікації у науковій літературі розглядаються як один із ключових інструментів забезпечення ефективності та прозорості державного управління. Зокрема Джеймс Макгілл Б'юкенен, лауреат Нобелівської премії (1986 р.) "за дослідження догвірних і конституційних основ теорії прийняття економічних і політичних рішень", акцентує увагу на публічних комунікаціях як на механізмі формування довіри громадськості до державних інституцій та інструменті участі громадян у процесах прийняття рішень [6]. Архонт Фунг, професор Гарвардського університету та співзасновник Проекту політики прозорості, підкреслює роль цифрових технологій і соціальних мереж для забезпечення відкритості та оперативності інформації, а також вказує на значення стратегічного планування комунікацій для підвищення ефективності врядування.

Комунікація, за визначенням професора Е. Роджерса, розглядається як процес, у межах якого певна ідея, інформація чи повідомлення передається від джерела до одержувача з метою вплинути на його свідомість, ставлення або поведінку. Іншими словами, комунікація не обмежується лише передачею інформації, а також передбачає створення умов для її осмислення, інтерпретації та подальшої реакції з боку адресата. Автор доводить, що комунікація у публічному управлінні є двостороннім процесом, у якому важливе значення має не лише трансля-



Рис. 1. Компоненти комунікативного процесу

ція управлінських рішень і політики державними органами, але й отримання зворотного зв'язку від громадян та інститутів громадянського суспільства. Такий підхід дозволяє формувати взаємодію на засадах прозорості, довіри й партнерства і є необхідною умовою для ефективного функціонування демократичної держави.

Разом із тим зарубіжні дослідники, зокрема німецький соціолог та філософ Ю. Габермас, розглядають публічну комунікацію як простір раціональної дискусії, де формується суспільна думка та відбувається легітимація влади. Іспанський соціолог М. Кастельс наголошує на ролі інформаційних потоків та мережевих комунікацій у трансформації взаємовідносин між державою і громадянами.

У свою чергу, сучасні українські науковці, О. Оболенський, Є. Романенко, В. Дрешпак, Л. Компанцева, акцентують увагу на ефективності публічних комунікацій як ключового чинника підвищення прозорості, довіри та підзвітності влади. Вони трактують комунікацію як інструмент діалогу, партнерства та залучення громадян до процесів вироблення управлінських рішень.

Відтак, визначимо публічні комунікації як спеціалізований процес обміну інформацією між державними установами та громадськістю, спрямований на забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності державного управління.

Сучасна наука наголошує на багатовимірності комунікаційного процесу, який охоплює когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти (рис 1).

Отже, публічні комунікації охоплюють комплекс заходів, спрямованих на інформування суспільства про політику, рішення та дії державних органів; формування довіри та легітимності державних установ у очах громадян; забезпечення участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень; підвищення прозорості і підзвітності діяльності державних органів.

Рис. 2 демонструє взаємозв'язок функцій, які утворюють цілісну комунікативну систему від передачі інформації та отримання зворотного зв'язку до формування довіри, інтеграції громадян у процеси управління та виховання правової культури. З огляду на це, легітимність державної влади та ефективність її діяльності безпосередньо залежать від якості налагодженого діалогу, підкреслюючи стратегічне значення публічних комунікацій для демократичного розвитку та становлення громадянського суспільства.

Практичні форми реалізації зазначених функцій розкриваються у видах взаємодії між владою та суспільством. У науковій літературі під видами публічних комунікацій розуміють різноманітні канали та форми обміну інформацією, які використовуються з метою забезпечення відкритості управлінських процесів, фор-



Рис. 2. Функції публічних комунікацій в державному управлінні

мування довіри до органів влади та залучення громадян до прийняття рішень [7].

Умовно їх можна поділити на чотири групи.

1. Інституційні комунікації охоплюють офіційні форми взаємодії державних органів з громадянами та організаціями. Це прес-релізи, звіти, офіційні веб-сайти, публічні консультації, слухання, громадські ради. Вони забезпечують прозорість діяльності установ та сприяють формуванню довіри до прийнятих рішень.

2. Масові комунікації здійснюються через засоби масової інформації та цифрові медіа. Вони дозволяють поширювати інформацію широкій аудиторії, формувати суспільну думку, оперативно реагувати на події та здійснювати інформаційний супровід державної політики.

3. Міжособистісні комунікації передбачають безпосередній діалог між представниками органів влади та громадянами. Це особисті прийоми, зустрічі, круглі столи, форуми. Вони сприяють налагодженню більш тісного зворотного зв'язку та врахуванню локальних інтересів.

4. Мережеві комунікації пов'язані з використанням соціальних мереж, онлайн-платформ і цифрових інструментів електронної демократії. Цей вид комунікацій забезпечує інтерактивність, оперативність та високий

Таблиця 1. Класифікація публічних комунікацій

Ознаки класифікації	Види публічних комунікацій
За суб'єктами	Державні комунікації – офіційна взаємодія органів влади з громадянами, інститутами громадянського суспільства, бізнесом. Громадські комунікації – ініціатива з боку громадян, організацій чи спільнот, спрямована на донесення власних інтересів до влади. Змішані комунікації – партнерські форми співпраці держави та суспільства (громадські ради, спільні платформи, діалогові майданчики).
За рівнем	Міжнародні – комунікації державних органів із міжнародними організаціями, іноземними партнерами. Національні – на рівні центральних органів виконавчої влади. Регіональні – на рівні обласних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування. Локальні – у межах громади, міста чи району.
За змістом	Інформаційні – передача офіційної інформації. Консультативні – обговорення політик і рішень, проведення консультацій з громадськістю. Регулятивні – встановлення норм, правил і стандартів поведінки. Мобілізаційні – стимулювання участі громадян у суспільному та політичному житті. Соціальні – виховання громадянської культури та відповідальності.
За формами	Прямі – безпосередній діалог влади і громадян (особисті прийоми, публічні слухання, круглі столи). Опосередковані – через ЗМІ, соціальні мережі, інтернет-платформи, інформаційні кампанії. Інституціоналізовані – регламентовані законом або офіційними процедурами (звіти, консультації, петиції). Неінституціоналізовані – ініціативні та неформальні форми взаємодії (громадські обговорення, акції, флешмоби).
За технологіями	Традиційні медіа – телебачення, радіо, преса. Цифрові медіа – офіційні сайти органів влади, електронні сервіси. Соціальні мережі та інтерактивні платформи – Facebook, X (Twitter), Instagram, Telegram, «Дія». Інноваційні інструменти електронної демократії – електронні петиції, онлайн-консультації, електронне голосування.
За напрямком	Вертикальні – зверху вниз (від влади до громадян) або знизу вгору (від громадян до влади). Горизонтальні – комунікація між різними соціальними групами, громадськими організаціями, об'єднаннями.



Рис. 3. Структура органів державної влади України



Рис. 4. Інструменти та канали комунікацій в публічному управлінні

рівень залучення громадян, розширюючи можливості участі в управлінні.

У науковій літературі існує кілька підходів до визначення видів публічних комунікацій, але системна класифікація зазвичай охоплює суб'єктний, змістовий, функціональний та технологічний аспекти (табл. 1). Її структура показує, що комунікація у сфері публічного управління не може розглядатися однобічно, оскільки вона охоплює суб'єктний вимір (хто бере участь у процесі), рівневий (де відбувається комунікація), змістовий (яку функцію виконує), формальний (яким чином організовується), технологічний (які засоби використовуються) та напрямний (у якому векторі рухається інформація). Така багатоплосинна побудова свідчить про інтегративну складову публічних комунікацій з поєднанням традиційних та інноваційних інструментів. Наведена класифікація підкреслює, що якість управлінської взаємодії визначається змістом повідомлень, балансом між рівнями, формами та каналами комунікації.

Враховуючи поділ державної влади на законодавчу, виконавчу та судову, а також визначені законодавством повноваження відповідних органів (рис. 3), структура органів державної влади формується так, щоб забезпечити розподіл повноважень між гілками влади, гарантувати контроль, баланс та ефективну взаємодію з громадськістю і забезпечення прав громадян. Водночас державні органи, як суб'єкти публічних комунікацій, виконують низку взаємопов'язаних функцій, серед яких ключовими є інформування населення про діяльність держави та її політичні, економічні і соціальні рішення, формування суспільної думки, забезпечення механізмів участі громадян у процесах прийняття рішень, контроль за дотриманням правових норм у сфері публічної інформації.

Традиційні інструменти комунікацій включають офіційні повідомлення органів влади, прес-релізи, брифінги, публічні виступи та інтерв'ю посадових осіб, публікацію нормативно-правових актів у засобах масової інформації та на офіційних сайтах. Важливу роль відіграють і засоби масової інформації як посередники

між владою та суспільством, забезпечуючи оперативне поширення інформації про державні рішення. Серед інструментів громадської взаємодії варто виділити також проведення громадських слухань, консультацій, круглих столів, опитувань та публічних звітів, які забезпечують залучення громадян до процесів прийняття рішень (рис. 4).

Загальновідомо, що офіційні повідомлення органів влади функціонують як канал первинного інформування. Це дозволяє громадськості отримати достовірні відомості без посередників. Механізм дії офіційних повідомлень полягає у швидкому поширенні перевіреної інформації з офіційних джерел з мінімізацією ризиків дезінформації. Прикладом є повідомлення Офісу Президента України чи Міністерства охорони здоров'я щодо надзвичайних ситуацій, наприклад, офіційні брифінги під час пандемії COVID-19.

Водночас прес-релізи виступають інструментом комунікації, зорієнтованим на журналістів та медіа. Вони містять стислі факти й пояснення щодо подій чи рішень влади. Їх дія полягає у створенні інформаційних приводів, які потім транслюються у ЗМІ для широкої аудиторії. Наприклад, прес-релізи Верховної Ради України щодо ухвалення державного бюджету чи важливих законодавчих змін.

Брифінги забезпечують безпосередню комунікацію представників влади з журналістами у форматі коротких виступів та відповідей на запитання. Головна їх функція оперативність та публічність, оскільки саме вони дозволяють негайно роз'яснити складні рішення. Так, регулярні брифінги Ради національної безпеки і оборони України щодо ситуації на фронті або санкційної політики стали прикладом прямої комунікації з громадськістю.

Метою публічних виступів та інтерв'ю посадових осіб є не лише інформування та оприлюднення фактів, а також формування суспільної думки, передача позиції та аргументації влади. Прикладом можуть бути щорічні звернення Президента України до Верховної Ради та суспільства, які визначають стратегічні пріоритети державної політики.

Таблиця 2. Проблеми та бар'єри у забезпеченні прозорості діяльності державних установ

Причини та бар'єри		Наслідки для прозорості та діяльності державних установ
Недостатня політична воля та формальний підхід до впровадження принципів прозорості	➡	Формування умовної відкритості, коли офіційні ресурси не забезпечують повноцінного доступу до інформації, що знижує довіру громадян до влади
Низький рівень цифрової грамотності значної частини населення	➡	Неможливість широкого використання електронних сервісів та інструментів участі, що зменшує ефективність електронної демократії
Нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури, особливо у сільських та віддалених регіонах	➡	Поглиблення соціальної нерівності у доступі до інформації та публічних послуг, що створює відчуття відчуження від процесів державного управління
Інституційна закритість та небажання чиновників розкривати інформацію через страх критики або виявлення корупційних ризиків	➡	Збереження непрозорих управлінських практик, що сприяє поширенню корупції та знижує рівень підзвітності органів влади
Недостатність законодавства у сфері доступу до публічної інформації та слабкий контроль за його дотриманням	➡	Обмеженість правових механізмів для забезпечення прозорості, що створює можливості для маніпуляцій з інформацією
Використання застарілих технічних рішень: неінтерактивні веб-сайти, складна навігація, низький рівень зручності електронних сервісів	➡	Зменшення ефективності цифрових каналів комунікації, що ускладнює отримання громадянами інформації та зворотного зв'язку з органами влади

Разом з тим, публікація нормативно-правових актів у засобах масової інформації та на офіційних сайтах виконує функцію легітимізації державних рішень. Механізм її дії полягає в офіційному доведенні до відома громадян законів та підзаконних актів. Прикладом є оприлюднення таких актів у газеті "Голос України" та на веб порталі Верховної Ради.

Відомо, що засоби масової інформації діють як посередники, перетворюючи офіційну інформацію на доступніший контент для суспільства. Вони формують порядок денний, визначаючи, які питання є пріоритетними. Наприклад, телемарафон "Єдині новини" у період війни став платформою для систематичного інформування громадян.

Громадські слухання, консультації та круглі столи забезпечують двосторонню комунікацію, де громадяни не лише отримують інформацію, а також можуть впливати на прийняття рішень. Механізм їх дії базується на відкритих обговореннях, які фіксують суспільні очікування та пропозиції. Прикладом є проведення громадських слухань щодо містобудівних планів або обговорення реформ у сфері освіти та медицини.

Опитування та публічні звіти є інструментами моніторингу суспільної думки та підзвітності органів влади. Опитування дозволяють виміряти рівень підтримки чи критики політики держави, а публічні звіти продемонструвати результати діяльності. Наприклад, щорічний звіт Кабінету Міністрів України у Верховній Раді виконує функцію комунікації з громадянами через парламент як представницький орган.

Отже, механізм дії традиційних інструментів комунікації полягає у поєднанні інформаційної, роз'яснювальної та інтерактивної функцій, синергія яких забезпечує прозорість влади, формування довіри та реальне залучення громадян до демократичного процесу.

Крім того, у сучасних умовах важливого значення набувають цифрові канали комунікації, зокрема офіційні веб-сайти органів влади, онлайн-портали електронного врядування, сторінки у соціальних мережах, електронні звернення та петиції. Ці інструменти дозво-

ляють забезпечити не лише швидкість та масовість поширення інформації, але й інтерактивність, що створює умови для безпосередньої участі громадян у публічному управлінні. Особливу роль відіграє електронна демократія, яка включає інструменти е-участі, е-консультацій та е-виборів. Електронна демократія сприяє розширенню каналів політичної участі та зниженню бар'єрів між владою і суспільством.

Прикладом ефективного використання цифрових каналів комунікації в Україні є система електронних петицій, яка функціонує на офіційних веб порталах органів державної влади, зокрема Президента України та Верховної Ради України. Цей інструмент став одним із найбільш показових проявів електронної демократії, оскільки забезпечує можливість безпосередньої участі громадян у формуванні політичного порядку денного. Процедура передбачає створення петиції в електронному форматі, її поширення серед громадськості та збір підписів у встановлений термін. У разі досягнення визначеного законом порогу підтримки орган влади зобов'язаний розглянути ініціативу та надати офіційну відповідь. Такий механізм сприяє зменшенню комунікаційної дистанції між владою та суспільством, оскільки громадяни отримують прямий канал впливу на процес ухвалення рішень. Водночас електронні петиції виконують і просвітницьку функцію. Їх широке обговорення у цифровому середовищі стимулює формування громадянської свідомості та підвищує рівень політичної культури.

Особливої уваги заслуговує той факт, що практика електронних петицій має значний потенціал для подальшого розвитку в контексті інституціоналізації інструментів електронної демократії. Вона інтегрується з іншими формами е-участі, зокрема е-консультаціями та електронними опитуваннями, які дозволяють громадянам долучатися до процесу прийняття рішень на різних етапах від формування ідей до їх. У сучасних умовах поширення таких механізмів має вагоме значення для зміцнення демократичного врядування, адже забезпечує не лише прозорість і відкритість діяльності органів

влади, але й підвищує рівень довіри суспільства до державних інституцій.

Таким чином, електронні петиції як приклад е-демократії ілюструють реальні можливості цифрових каналів комунікації для активізації громадської участі, розвитку діалогу між владою та громадянами та зниження бар'єрів у процесі взаємодії. Водночас інтеграція різних каналів комунікації, поєднання традиційних і цифрових інструментів дозволяє досягти максимальної прозорості, забезпечити багатоканальний діалог із суспільством та сформувати основу для партнерських відносин між державою і громадянами.

У практиці державного управління проблеми та бар'єри у забезпеченні прозорості діяльності державних установ розглядаються як комплекс соціально-економічних, організаційних, правових та технологічних чинників, які перешкоджають реалізації принципів відкритості та підзвітності влади (табл. 2). Однією з ключових проблем є недостатній рівень політичної волі та інституційної готовності органів влади до впровадження сучасних механізмів прозорості [2]. Часто офіційні ресурси створюються формально й не забезпечують належного доступу громадян до повної та актуальної інформації. Це значно знижує рівень довіри суспільства до державних інституцій.

Так, важливим бар'єром виступає низький рівень цифрової грамотності значної частини населення. Це обмежує, по-перше, можливості ефективного використання електронних сервісів і інструментів участі, а по-друге, призводить до обмеження доступної інформації для окремих соціальних груп. До цього додається проблема нерівномірного розвитку цифрової інфраструктури, яка в сільських та віддалених регіонах значно поступається міським центрам, створюючи додаткову соціальну нерівність у доступі до інформації.

Суттєвим викликом є також інституційна закритість та опір змінам усередині самих державних установ. Часто спостерігається небажання чиновників розкривати інформацію через страх публічної критики чи виявлення корупційних ризиків. Це підсилюється недосконалістю законодавства у сфері доступу до публічної інформації та недостатнім контролем за його дотриманням.

Не менш важливими є й технічні бар'єри. Багато державних веб-сайтів та інформаційних систем мають застарілий дизайн, низький рівень інтерактивності, складну навігацію та обмежені можливості для зворотного зв'язку. Це знижує ефективність цифрових каналів комунікації та унеможливорює повноцінну взаємодію громадян з органами влади.

Таким чином, проблеми та бар'єри у забезпеченні прозорості діяльності державних установ мають системний характер і потребують комплексного вирішення. Йдеться не лише про модернізацію технічної інфраструктури, але й про зміну управлінської культури, підвищення рівня відкритості державних службовців, удосконалення правових механізмів та розвиток цифрових компетентностей громадян.

Залучення громадськості та розвиток партнерства з громадськими організаціями й засобами масової інформації є одним із ключових напрямів модернізації системи публічного управління та формування відкритого врядування. Українська практика свідчить, що саме

завдяки співпраці з неурядовим сектором вдалося реалізувати низку проєктів у сфері прозорості та протидії корупції. Зокрема, громадська організація "Transparency International Ukraine" у партнерстві з державними інституціями розробила та впровадила систему електронних закупівель ProZorro, яка стала унікальним прикладом синергії держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Підвищення кваліфікації та розвиток комунікаційних компетенцій працівників державних установ є стратегічним напрямом модернізації публічного управління та забезпечення ефективної взаємодії з громадськістю. У сучасних умовах державні органи стикаються з високими вимогами до прозорості, підзвітності та оперативності комунікацій. Це потребує системного підходу до професійного розвитку персоналу. Високий рівень комунікаційних компетенцій державних службовців дозволяє, по-перше, оптимізувати внутрішні управлінські процеси, а по-друге, підвищувати довіру громадян до органів влади та забезпечувати більш ефективну реалізацію державної політики [4].

Вітчизняний та міжнародний досвід свідчить, що підвищення кваліфікації має комплексний характер і включає як формальні освітні програми, так і практичні тренінги з розвитку навичок комунікації, роботи з громадськістю, медіа та цифрових платформ. У Німеччині, наприклад, державні службовці проходять регулярні курси підвищення кваліфікації в рамках "Verwaltungsakademien" (Академії управління), де особлива увага приділяється комунікаціям у кризових ситуаціях, цифровій взаємодії з громадянами та управлінню інформаційними потоками. Впровадження подібних практик у контексті України могло б підвищити професійну підготовку працівників органів місцевого та центрального управління, особливо у сферах електронного урядування та відкритих даних.

Важливим елементом є розвиток навичок роботи з громадськістю та медіа. Працівники державних установ повинні вміти формулювати інформаційні повідомлення доступно, реагувати на запити громадян, організовувати публічні консультації та використовувати цифрові платформи для зворотного зв'язку. Прикладом успішного міжнародного підходу є Швеція, де для державних службовців передбачені тренінги з "public engagement" та управління публічними комунікаціями. Дані програми включають включують симуляції кризових ситуацій, навчання роботі з соціальними мережами та методи ефективного поширення інформації. Такий підхід можна адаптувати в Україні, зокрема для навчання працівників обласних та міських адміністрацій у використанні платформ на кшталт "Дія" та "Є-data" у взаємодії з громадськістю.

Вітчизняний досвід підвищення кваліфікації в Україні також демонструє позитивні тенденції, хоча і з певними обмеженнями. Наприклад, програми підвищення кваліфікації державних службовців включають модулі з комунікацій, PR у публічному секторі та роботи з відкритими даними. Практика показує, що участь у таких програмах сприяє не лише підвищенню професійного рівня окремих працівників, а також сприяє формуванню єдиних стандартів комунікаційної діяльності в органах влади [3].

Особливу увагу слід приділяти розвитку цифрових комунікаційних компетенцій. Пандемія COVID-19 та ак-

тивне впровадження електронних сервісів у державно-му управлінні продемонстрували необхідність швидко-го освоєння цифрових інструментів, таких як платформи електронних консультацій, управління соціальними мережами, створення інформаційного контенту для різних аудиторій. У Великій Британії, наприклад, державні службовці проходять регулярні курси з digital communications та data-driven public engagement. Це дозволяє ефективно застосовувати аналітику користу-вацьких даних для оптимізації інформаційних кампаній. В Україні аналогічні підходи можна адаптувати через внутрішні курси або партнерство з міжнародними організаціями, які спеціалізуються на розвитку урядових ко-мунікацій, такими як Програма розвитку ООН чи Євро-пейський Союз.

Крім формальних навчальних програм, ефективним інструментом є організація міжвідомчих навчальних сесій та обмін досвідом із залученням громадських ек-спертів і журналістів. Такий підхід дозволяє державним службовцям навчатися на реальних кейсах, удоскона-лювати навички комунікації під час кризових ситуацій та опрацьовувати стандартизовані протоколи взаємодії з громадськістю. Прикладом у міжнародній практиці є Канадська школа публічного управління, де курси по public engagement включають роботу з кейсами з реаль-них комунікаційних криз, що дозволяє державним служ-бовцям формувати компетенції у вирішенні складних публічних ситуацій.

Таким чином, підвищення кваліфікації та комуніка-ційних компетенцій державних службовців є не-від'ємною складовою розвитку ефективного публічно-го управління в Україні. Інтеграція міжнародного досв-іду, розвиток цифрових навичок, системні навчальні програми та практичні тренінги з громадського залучен-ня дозволяють створити професійний і компетентний кадровий ресурс, здатний забезпечити прозорість, підзвітність і ефективну взаємодію влади з громадські-стю, що, у свою чергу, сприяє зміцненню демократич-них інститутів та довіри до державних органів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отже, комплексне поєднання цифровізації комуні-кацій, активного залучення громадськості та розвитку компетенцій працівників державних установ створює ефективну систему публічних комунікацій, яка забезпе-чує прозорість, підзвітність та підвищення довіри до органів влади, сприяючи зміцненню демократичних інститутів в Україні.

Література:

1. Данкевич В. Є., Захаріна О. В., Шевчук А. В., Ло-винюк О. Г. Стратегічне планування розвитку громад в контексті реформи децентралізації. Державне управлі-ння: удосконалення та розвиток. 2022. № 11. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/708/716>.
2. Захарін В. В., Захаріна О. В., Пазюк А. С. Механ-ізми забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 1. URL: <https://www.nayka.-com.ua/index.php/dy/article/view/998/1007>.

3. Захаріна О. В., Мосієнко О. В. Вплив емоційного інтелекту на ефективність публічних комунікацій і фор-мування бренду державного службовця: емпіричний підхід. Наукові інновації та передові технології. Серія "Управління та адміністрування". 2025. № 9 (49). С. 451—464. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/28775/28736>

4. Захаріна О. В., Рудий М. В. Кращі світові практи-ки кадрового забезпечення та розвитку компетентнос-тей фахівців системи публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 22. С. 269—275.

5. Про доступ до публічної інформації: закон Украї-ни від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.ra-da.gov.ua/go/2939-17>

6. Публічне управління та адміністрування: навч. посібн. / за заг. ред. О. В. Скидана. Житомир: ЖНАЕУ. 2017. 705 с.

7. Якобчук В. П. та ін. Публічне управління та адмі-ністрування: навч. посібник / за ред. В. П. Якобчук. Київ: Видавництво Ліра-К, 2025. 476 с.

References:

1. Dankevych, V. Ye., Zakharina, O. V., Shevchuk, A. V. and Lovyniuk, O. H. (2022), "Strategic planning of community development in the context of decentralization reform", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, [Online], vol. 11, available at: <https://nayka.-com.ua/index.php/dy/article/view/708/716> (Accessed 08 Oct 2025).

2. Zakharin, V. V., Zakharina, O. V. and Pazyuk, A. S. (2023), "Mechanisms for ensuring openness and trans-parency of public authorities", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, [Online], vol. 1, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/998/1007> (Accessed 08 Oct 2025).

3. Zakharina, O. V. and Mosiienko, O. V. (2025), "The influence of emotional intelligence on the effectiveness of public communications and the formation of a civil servant's brand: an empirical approach", Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. Seriiia "Upravlinnia ta administ-ruvannia", [Online], vol. 9 (49), pp. 451—464, available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/28775/28736> (Accessed 08 Oct 2025).

4. Zakharina, O. V. and Rudyi, M. V. (2024), "Best world practices of personnel support and competence development of public administration specialists", Investytsii: praktyka ta dosvid, [Online], vol. 22, pp. 269—275, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.-php/investplan/article/view/5028> (Accessed 08 Oct 2025).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2011), "On access to public information: Law of Ukraine of 13.01.2011 No. 2939-VI", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17> (Accessed 08 Oct 2025).

6. Skydan, O. V. (2017), Publichne upravlinnia ta administruvannia [Public administration and management: textbook], Zhytomyr National Agroecological University, Zhytomyr, Ukraine.

7. Yakobchuk, V. P. (2025), Publichne upravlinnia ta administruvannia [Public administration and management: textbook], Lira-K Publishing House, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 08.10.2025 р.