



УДК 351:316.77:005.7

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-4\(46\)-577-591](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-4(46)-577-591)

Грузд Марина Володимирівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-1396-121X>.

Єрмоленко Оксана Олександрівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-3599-9016>.

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ ДО ВЛАДИ

Анотація. У статті досліджено теоретичні та практичні засади інституціоналізації стратегічних комунікацій у системі публічного адміністрування в умовах сучасних трансформаційних процесів. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності стратегічних комунікацій та обґрунтовано їх значення як інтегрованого інструменту забезпечення ефективної, прозорої та результативної взаємодії між органами публічної влади та громадськістю. Розкрито зміст інституціоналізації стратегічних комунікацій як комплексного процесу формування нормативно-правових, організаційних, функціональних та інформаційних механізмів комунікаційної діяльності, спрямованих на підвищення довіри до влади та зміцнення публічного управління. Запропоновано авторську модель інституціоналізації стратегічних комунікацій, яка охоплює інституційний, організаційний, процесний та інструментальний рівні, враховує вплив зовнішнього середовища, зокрема соціально-політичних і цифрових чинників, а також передбачає наявність ефективних механізмів зворотного зв'язку. Проаналізовано сучасний стан розвитку стратегічних комунікацій в Україні, зокрема в умовах цифровізації публічного управління, діяльність Міністерства цифрової трансформації України, використання цифрових сервісів і платформи «Дія», а також специфіку комунікаційної взаємодії в умовах воєнного стану. Визначено основні проблеми розвитку стратегічних комунікацій, серед яких фрагментарність нормативно-правового забезпечення, недостатній рівень координації між суб'єктами публічного управління, обмеженість кадрового потенціалу та нерівномірність впровадження комунікаційних практик на різних



рівнях управління. Обґрунтовано напрями вдосконалення стратегічних комунікацій, що передбачають інституційне зміцнення, подальшу цифровізацію, розвиток професійних компетентностей кадрів та впровадження систем моніторингу й оцінювання ефективності комунікаційної діяльності. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності органів публічної влади, а також у процесі підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування.

Ключові слова: стратегічні комунікації, публічне адміністрування, інституціоналізація, цифрове врядування, комунікаційна політика, довіра, інформаційна безпека.

Gruzd Maryna Volodymyrivna candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of the department of State Governance, Public Administration and Economic Policy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-1396-121X>

Yermolenko Oksana Oleksandrivna candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of the department of State Governance, Public Administration and Economic Policy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-3599-9016>.

INSTITUTIONALIZATION OF STRATEGIC COMMUNICATIONS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND INCREASING TRUST IN THE GOVERNMENT

Abstract. The article examines the theoretical and practical foundations of the institutionalization of strategic communications in the system of public administration under conditions of contemporary transformational processes. Scientific approaches to defining the essence of strategic communications are generalized, and their role as an integrated tool for ensuring effective, transparent, and result-oriented interaction between public authorities and the public is substantiated. The content of the institutionalization of strategic communications is revealed as a comprehensive process of forming regulatory, organizational, functional, and informational mechanisms of communication activity aimed at increasing public trust and strengthening public governance. An author's model of the institutionalization of strategic communications is proposed, encompassing institutional, organizational, procedural, and instrumental levels. The model takes into account the influence of the external environment, including socio-political and digital factors, and provides for effective feedback mechanisms. The current state of strategic communications development in Ukraine is



analyzed, particularly in the context of public administration digitalization, the activities of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine, the use of digital services and the «Diia» platform, as well as the specifics of communication processes under martial law conditions. The main challenges in the development of strategic communications are identified, including the fragmentation of the regulatory framework, insufficient coordination among public administration actors, limited human resource capacity, and uneven implementation of communication practices across different levels of governance. Directions for improving strategic communications are substantiated, including institutional strengthening, further digitalization, development of professional competencies, and the implementation of monitoring and evaluation systems for communication effectiveness. The practical significance of the study lies in the possibility of applying its results in the activities of public authorities, as well as in the educational process for training specialists in the field of public administration.

Keywords: strategic communications, public administration, institutionalization, digital governance, communication policy, trust, information security.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації публічного управління, посилення процесів цифровізації, глобалізації та зростання суспільних очікувань щодо прозорості діяльності органів влади особливого значення набувають стратегічні комунікації як невід’ємна складова дієвого врядування. Вони виступають не тільки інструментом передачі інформації, а й важливим механізмом формування довіри, забезпечення взаємодії між владою та громадянами, а також реалізації стратегічних цілей розвитку країни.

Постановка проблеми полягає у необхідності наукового обґрунтування процесу інституціоналізації стратегічних комунікацій як системного явища, що забезпечує інтеграцію комунікаційних процесів у діяльність органів публічної влади, сприяє досягненню цілей сталого розвитку та формуванню довіри громадян. Відсутність комплексного підходу до впровадження стратегічних комунікацій знижує дієвість державної політики, ускладнює взаємодію між владою та громадськістю і гальмує розвиток демократичних інститутів.

Таким чином, зростає потреба у поглибленому дослідженні теоретичних засад, сучасного стану та практичних механізмів інституціоналізації стратегічних комунікацій у системі публічного адміністрування, що й зумовлює актуальність обраної теми. У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства стратегічні комунікації розглядаються як ключовий інструмент забезпечення ефективного врядування, формування довіри та реалізації державної політики.

Актуальність дослідження. Тема дослідження є актуальною як спосіб підвищення ефективності комунікаційної політики уряду, перед обличчям викликів, таких як кризи, зміна середовища, інформаційна безпека, воєнний стан



та післявоєнне відновлення. В Україні довіра до уряду є основною проблемою, яка також є в центрі громадської участі, легітимності прийняття управлінських рішень та успіху реалізації державної політики. Стратегічні комунікації є важливим фактором для відкритості, підзвітності та ефективності державного управління. Незважаючи на просування теоретичних та прикладних досліджень у сфері комунікацій, стратегічна комунікація в середовищі державного управління в Україні не є повністю розвинутою. Це проявляється у фрагментарності нормативно-правового забезпечення, відсутності єдиних стандартів комунікаційної діяльності, недостатньому рівні професійної підготовки кадрів, а також обмеженому використанні сучасних цифрових інструментів взаємодії з громадськістю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади стратегічних комунікацій розкрито у працях зарубіжних дослідників, зокрема Р. Cornish, J. Lindley-French, N. Yorke [1], які визначають стратегічні комунікації як інтегрований процес узгодження дій, повідомлень і поведінки державних інституцій. Важливий внесок у дослідження комунікацій у публічному секторі здійснили J. Grunig та T. Hunt [2], які обґрунтували концепцію двосторонньої симетричної комунікації як основи ефективної взаємодії між органами влади та громадськістю.

У документах міжнародних організацій, зокрема OECD (2021) «Public Communication: The Global Context and the Way Forward» [3], Європейської Комісії та UNDP, підкреслюється роль стратегічних комунікацій у забезпеченні принципів належного врядування (good governance), зокрема прозорості, підзвітності та участі громадян у процесах прийняття рішень. OECD [3] акцентує увагу на необхідності інституціоналізації комунікаційної функції в органах публічної влади та розвитку професійних компетентностей у цій сфері.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із цифровізацією комунікацій. Так, у працях M. Castells [4], K. Mossberger, J. Tolbert [5] обґрунтовано вплив цифрових технологій на трансформацію публічного управління та розвиток електронного врядування. Науковці також підкреслюють, що цифрові платформи, соціальні мережі та інструменти електронної демократії зараз є ключовими каналами стратегічної комунікації між урядом та громадянами.

У вітчизняній науковій літературі значний внесок у вивчення комунікацій у державному управлінні зробили В. Бакуменко [6], В. Куйбіда [7], Н. Нижник [8], В. Тертичка [9], які розглядають комунікації як невід'ємну частину управлінських процесів та важливий інструмент реалізації державної політики. Питання розвитку публічних комунікацій, відкритості влади та взаємодії з громадськістю досліджуються у працях Т. Василевської [10], О. Оболенського [11], С. Серьогіна.



Окрему увагу українські дослідники приділяють проблемам формування довіри до органів влади. Зокрема, у працях Е. Афоніна [12], О. Бабінової, В. Лугового показано, що довіра громадськості не залежить від комунікаційної політики, а від прозорості управлінських рішень та рівня залучення громадськості до управлінських процесів. На основі останніх досліджень (2023 – 2026) інституціоналізація стратегічних комунікацій в Україні переходить від теорії у світі комунікацій до ефективного інструменту національної безпеки, стійкості та сталого розвитку. Сучасні наукові розвідки розглядають стратегічні комунікації як цілеспрямоване використання комунікативних спроможностей держави для просування національних інтересів [13].

Довіра громадян до інститутів влади є фундаментальною умовою сталого розвитку, особливо в умовах війни та посткризового відновлення. Дослідження 2023 – 2024 рр. підкреслюють, що стратегічні комунікації дозволяють зменшувати невизначеність при прийнятті управлінських рішень та адаптувати реформи до змін зовнішнього середовища. Сучасні моделі публічного управління передбачають синергію між державним порядком денним, бізнесом та суспільством. Комунікація має бути діалогічною та базуватися на спільних цінностях і «м'якій силі». Ефективні стратегічні комунікації передбачають не лише інформування, а й створення умов, за яких громадяни знають, як отримати інформацію, розуміють її та можуть діяти на її основі, що безпосередньо покращує імідж влади [14]. Також в Україні триває активний процес закріплення стратегічних комунікацій на рівні державних актів.

У грудні 2024 року було прийнято Розпорядження КМУ №1301-р щодо комунікаційної підтримки реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору [15], де пріоритетні напрями на 2024 – 2026 роки включають розвиток інформаційно-комунікаційних систем для забезпечення прозорості та відкритої взаємодії з суспільством. Водночас, сучасні дослідження зосереджені на кризових комунікаціях, які стали більш актуальними в сучасному контексті воєнного стану. Стратегічні комунікації розглядаються як інструмент у боротьбі з інформаційними загрозами, інформаційною безпекою та соціальною стійкістю.

Незважаючи на величезний обсяг робіт, література показує, що проблема впровадження стратегічних комунікацій у систему державного управління все ще відносно не розкрита в цій галузі. Більшість досліджень не є комплексними і не мають повної картини того, як комунікації інтегруються з управлінською системою. Стратегічні комунікації та їх вплив на досягнення цілей сталого розвитку та розвиток довіри до уряду не були ретельно вивчені. Як результат, ми вважаємо, що існує потреба в подальших наукових дослідженнях для емпіричного обґрунтування інституціоналізації стратегічних комунікацій для покращення державного управління та сталого розвитку суспільства.



Метою статті є встановлення теоретичних та методологічних основ інституціоналізації стратегічних комунікацій у системі публічного адміністрування та дослідження їх впливу на сталий розвиток та довіру громадян до органів влади.

Виклад основного матеріалу. У сучасній теорії публічного адміністрування стратегічні комунікації розглядаються як інтегрована складова управлінської діяльності, що забезпечує узгодженість дій органів влади, формування ефективної взаємодії з громадськістю та досягнення стратегічних цілей розвитку. На відміну від традиційних підходів до комунікації як процесу передачі інформації, стратегічні комунікації передбачають системне планування, координацію та реалізацію комунікаційної політики з урахуванням довгострокових пріоритетів держави.

У науковій літературі стратегічні комунікації визначаються як цілеспрямований процес формування та поширення узгоджених повідомлень, спрямованих на вплив на цільові аудиторії та досягнення визначених управлінських цілей [16; 17]. Відповідно до підходів НАТО, стратегічні комунікації передбачають скоординоване використання різних комунікаційних інструментів і практик для досягнення стратегічних цілей держави [18]. Водночас дослідники підкреслюють їх інтегрований характер, що поєднує інформаційні, управлінські та соціальні аспекти діяльності організацій [19; 20]. Важливою особливістю стратегічних комунікацій є їх комплексний характер, що поєднує інформаційну, аналітичну, управлінську та соціальну складові.

Ключовим елементом розвитку стратегічних комунікацій є їх інституціоналізація, яка передбачає формування стійких норм, правил, процедур і організаційних структур, що забезпечують системність і безперервність комунікаційної діяльності. Інституціоналізація стратегічних комунікацій у системі публічного адміністрування означає інтеграцію комунікаційної функції у процеси прийняття управлінських рішень, закріплення відповідних повноважень і відповідальності, а також формування професійного середовища у сфері публічних комунікацій.

З позицій інституційного підходу стратегічні комунікації розглядаються як сукупність формальних і неформальних інститутів, що регулюють взаємодію між органами влади та суспільством. До формальних інститутів належать: нормативно-правові акти, стандарти, регламенти, організаційні структури. Неформальні інститути охоплюють цінності, норми поведінки, довіру та комунікаційну культуру. Ефективність стратегічних комунікацій значною мірою залежить від узгодженості цих інституційних складових.

Важливе місце у теоретичних засадах займають моделі комунікацій у публічному управлінні. Зокрема, класична модель односторонньої комунікації поступово трансформується у двосторонню симетричну модель, яка передбачає діалог і партнерську взаємодію між владою та громадянами. У сучасних умовах значного поширення набуває мережева модель комунікацій, що базується на



використанні цифрових технологій та передбачає багатоканальну взаємодію між різними суб'єктами.

Інституціоналізація стратегічних комунікацій також тісно пов'язана з концепцією належного врядування (good governance), яка передбачає відкритість, прозорість, підзвітність, участь громадян та ефективність управління. У цьому контексті стратегічні комунікації виступають інструментом реалізації зазначених принципів, сприяючи підвищенню довіри до органів влади та забезпеченню сталого розвитку. Суттєвий вплив на розвиток стратегічних комунікацій має цифровізація публічного управління. Використання електронних платформ, соціальних мереж, інструментів електронної демократії розширює можливості взаємодії між владою та громадянами, підвищує оперативність і доступність інформації. Водночас це потребує формування нових підходів до інституціоналізації комунікацій, зокрема впровадження цифрових стандартів, забезпечення інформаційної безпеки та розвитку цифрових компетентностей.

Отже, теоретичні засади інституціоналізації стратегічних комунікацій базуються на поєднанні інституційного, системного та комунікаційного підходів, що дозволяє розглядати їх як комплексний механізм забезпечення ефективного публічного адміністрування. Подальший розвиток цього напрямку пов'язаний із необхідністю інтеграції стратегічних комунікацій у всі рівні управління, удосконалення нормативного забезпечення та впровадження інноваційних інструментів взаємодії з громадськістю. авторську модель інституціоналізації стратегічних комунікацій.

З метою узагальнення теоретичних положень та систематизації підходів до розуміння інституціоналізації стратегічних комунікацій у системі публічного адміністрування доцільним є розроблення відповідної концептуальної моделі. Запропонована модель відображає ключові структурні елементи, рівні та взаємозв'язки між ними, що забезпечують цілісне бачення процесу інституціоналізації стратегічних комунікацій. Означена модель представлена на рис. 1.

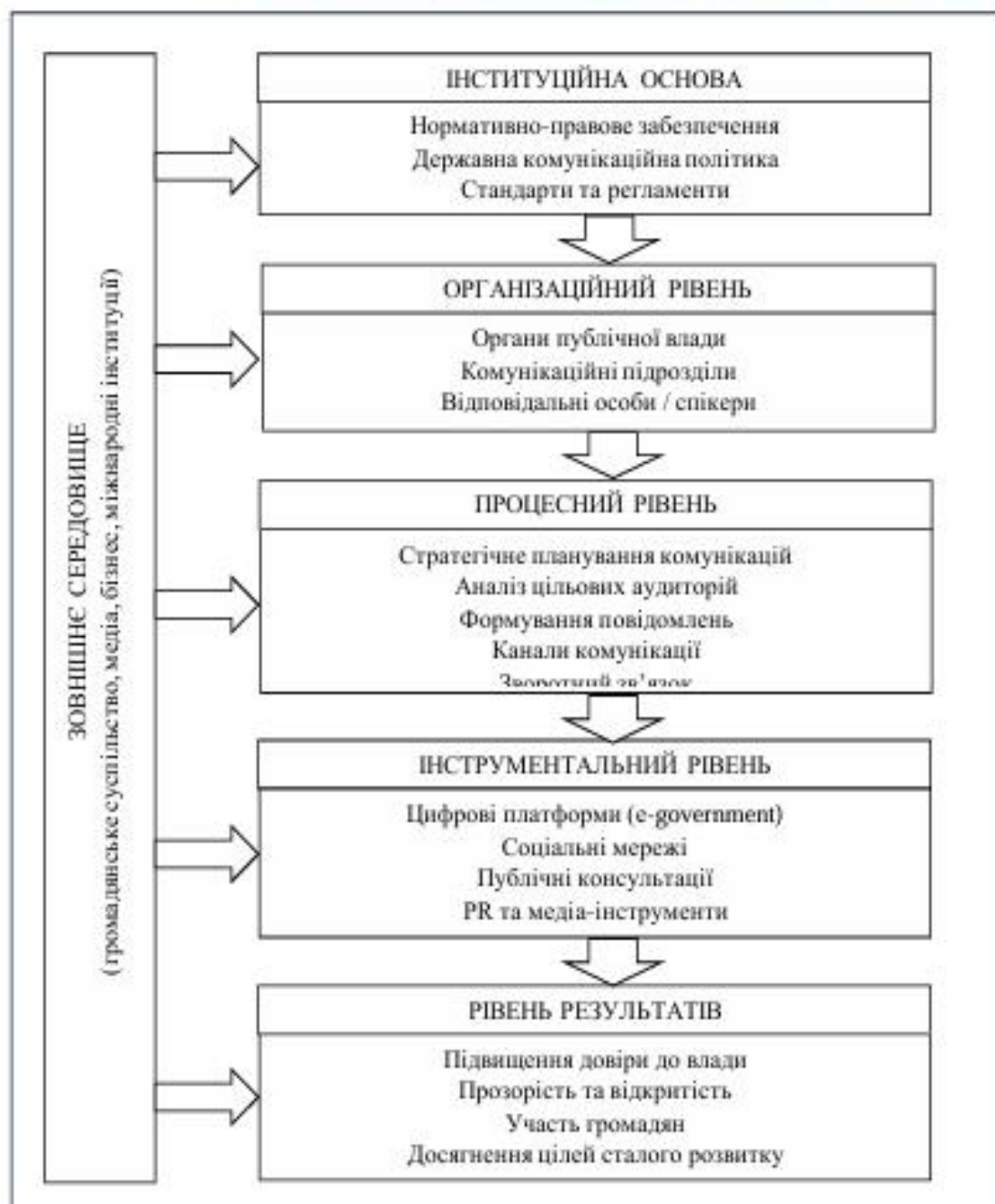


Рис. 1. Модель інституціоналізації стратегічних комунікацій у системі публічного адміністрування (авторська розробка)



Запропонована модель відображає багаторівневу структуру інституціоналізації стратегічних комунікацій у системі публічного адміністрування. Вона охоплює інституційну, організаційну, процесну та інструментальну складові, що у взаємодії забезпечують досягнення ключових результатів – підвищення довіри до влади, прозорості управління та залучення громадян до прийняття рішень. Важливу роль у функціонуванні моделі відіграє зовнішнє середовище, яке формує запити та впливає на ефективність комунікаційної політики.

Сучасний стан розвитку стратегічних комунікацій у системі публічного адміністрування України характеризується поступовим формуванням інституційних засад, активним впровадженням цифрових інструментів взаємодії з громадськістю та зростанням ролі комунікаційної складової у процесах державного управління. Водночас цей процес залишається нерівномірним і супроводжується низкою системних проблем та обмежень.

Важливим етапом становлення стратегічних комунікацій в Україні стало їх поступове закріплення на нормативно-правовому рівні, зокрема через впровадження політик відкритого врядування, цифровізації та розвитку інформаційного суспільства. Значну роль у цьому процесі відіграє Міністерство цифрової трансформації України, яке фактично стало драйвером сучасних публічних комунікацій. Комунікаційна стратегія Мінцифри вирізняється системністю, орієнтацією на потреби користувачів та активним використанням цифрових каналів, зокрема соціальних мереж, відеоконтенту та інтерактивних форматів.

Яскравим прикладом успішної реалізації стратегічних комунікацій є цифрова платформа «Дія», яка поєднує функції електронного врядування та комунікаційного інструменту. Через «Дію» забезпечується не лише надання адміністративних послуг, а й оперативне інформування громадян, проведення опитувань, комунікація щодо державних ініціатив та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Зокрема, під час воєнного стану платформа використовувалася для інформування про державні виплати, подання заяв на допомогу, а також реалізації цифрових документів, що суттєво підвищило рівень довіри до державних сервісів.

На регіональному рівні важливу роль у реалізації стратегічних комунікацій відіграють обласні військові адміністрації (ОВА), які в умовах воєнного стану стали ключовими суб'єктами оперативного інформування населення. Наприклад, Харківська, Дніпропетровська, Львівська ОВА активно використовують офіційні Telegram-канали, Facebook-сторінки та інші цифрові платформи для інформування про безпекову ситуацію, гуманітарну допомогу, евакуаційні заходи та відновлення інфраструктури. Такий формат комунікації дозволяє забезпечити оперативність, доступність та адресність інформації.

Особливої уваги заслуговують кейси стратегічних комунікацій під час повномасштабної війни, які продемонстрували високий рівень адаптивності

українських інституцій. Зокрема, щоденні звернення Президента України стали ефективним інструментом формування єдиного інформаційного простору, консолідації суспільства та підтримки міжнародної комунікації. Водночас державні органи активно використовують соціальні мережі для протидії дезінформації, спростування фейків та донесення офіційної позиції.

Крім того, прикладом ефективних кризових комунікацій є діяльність Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, який забезпечує координацію інформаційної політики, розробку комунікаційних кампаній та аналітичний супровід у сфері інформаційної безпеки. Важливу роль також відіграє співпраця з міжнародними партнерами, зокрема у сфері протидії інформаційним загрозам та розвитку стратегічних комунікацій відповідно до стандартів ЄС і НАТО.

Водночас, незважаючи на позитивні приклади, практика свідчить, що стратегічні комунікації в Україні часто мають нерівномірний характер. Якщо окремі центральні органи виконавчої влади демонструють високий рівень розвитку комунікаційних практик, то на місцевому рівні вони нерідко залишаються недостатньо системними, обмежуючись інформуванням без належного зворотного зв'язку та стратегічного планування.

Таким чином, сучасний стан стратегічних комунікацій в Україні характеризується поєднанням інноваційних підходів, зокрема у сфері цифрового врядування та кризових комунікацій, із наявністю системних проблем, що потребують подальшого вирішення. Узагальнення кращих практик та їх інституціоналізація створюють передумови для підвищення ефективності публічного адміністрування, зміцнення довіри громадян та забезпечення сталого розвитку.

Сучасні виклики, пов'язані з цифровою трансформацією, інформаційними загрозами та необхідністю забезпечення сталого розвитку, актуалізують потребу у вдосконаленні стратегічних комунікацій у системі публічного адміністрування України. Проведений аналіз свідчить, що подальший розвиток цієї сфери має здійснюватися на основі комплексного підходу, який охоплює інституційні, організаційні, технологічні та кадрові аспекти.

Першочерговим напрямом є удосконалення нормативно-правового забезпечення стратегічних комунікацій. Необхідним є формування цілісної державної політики у цій сфері, що передбачає розроблення єдиної стратегії стратегічних комунікацій, визначення чітких стандартів і процедур комунікаційної діяльності, а також закріплення повноважень і відповідальності органів публічної влади. Важливою складовою є гармонізація національного законодавства з європейськими підходами до публічних комунікацій.

Другим важливим напрямом є інституційне зміцнення системи стратегічних комунікацій. Це передбачає створення та розвиток спеціалізованих комунікаційних підрозділів в органах публічної влади, запровадження механізмів



координації комунікаційної діяльності між різними рівнями управління, а також інтеграцію комунікаційної функції у процеси стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

Третім напрямом є розвиток кадрового потенціалу у сфері стратегічних комунікацій. Підвищення ефективності комунікаційної діяльності неможливе без підготовки висококваліфікованих фахівців, які володіють сучасними знаннями у сфері публічних комунікацій, цифрових технологій, аналітики та управління інформаційними процесами. Доцільним є впровадження спеціалізованих освітніх програм, тренінгів і підвищення кваліфікації державних службовців у цій сфері.

Важливе значення має подальша цифровізація стратегічних комунікацій. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток електронного врядування, застосування аналітичних інструментів (big data, соціальна аналітика) дозволяють підвищити ефективність комунікацій, забезпечити їх адресність і своєчасність. Особливу увагу слід приділити розвитку інтерактивних платформ взаємодії з громадянами та інструментів електронної демократії.

Окремим напрямом є впровадження систем оцінювання ефективності стратегічних комунікацій. Це передбачає розроблення чітких індикаторів результативності, моніторинг рівня довіри до органів влади, аналіз зворотного зв'язку від громадян та оцінювання впливу комунікаційних заходів на досягнення стратегічних цілей. Впровадження таких механізмів дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити їх адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Не менш важливим є розвиток партнерської взаємодії між органами влади, громадянським суспільством, бізнесом та міжнародними організаціями. Така взаємодія сприяє формуванню відкритого комунікаційного середовища, підвищенню рівня довіри та залученню громадян до процесів управління. У цьому контексті стратегічні комунікації мають розглядатися як інструмент забезпечення партисипативного врядування.

З урахуванням сучасних умов особливу увагу слід приділити розвитку кризових та антикризових комунікацій. Формування ефективних механізмів реагування на інформаційні загрози, протидії дезінформації та забезпечення інформаційної стійкості суспільства є необхідною умовою національної безпеки та стабільності держави.

Таким чином, вдосконалення стратегічних комунікацій у публічному адмініструванні України потребує системних змін, спрямованих на їх інституціоналізацію, цифровізацію та професіоналізацію. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади, зміцненню довіри громадян та забезпеченню сталого розвитку держави.

Висновки. У результаті проведеного дослідження узагальнено теоретичні підходи до розуміння стратегічних комунікацій у системі публічного адміністрування та обґрунтовано їх роль як ключового інструменту забезпечення ефективної взаємодії між органами влади та громадськістю. Встановлено, що стратегічні комунікації слід розглядати як інтегрований управлінський процес, спрямований на досягнення довгострокових цілей розвитку шляхом узгодження інформаційних потоків, управлінських рішень і поведінкових практик суб'єктів публічного управління.

На основі аналізу наукових джерел уточнено сутність інституціоналізації стратегічних комунікацій, яку доцільно трактувати як процес формування стійкої системи нормативно-правових, організаційних та функціональних засад комунікаційної діяльності в органах публічної влади. Доведено, що ефективність цього процесу залежить від узгодженості формальних і неформальних інститутів, рівня цифровізації та розвитку кадрового потенціалу.

У статті запропоновано авторську модель інституціоналізації стратегічних комунікацій, яка, на відміну від існуючих підходів, комплексно поєднує інституційний, організаційний, процесний та інструментальний рівні, а також враховує вплив зовнішнього середовища та наявність зворотного зв'язку. Це дозволяє забезпечити системне бачення механізмів інтеграції комунікацій у публічне адміністрування та підвищити ефективність їх практичної реалізації.

Аналіз сучасного стану стратегічних комунікацій в Україні засвідчив наявність позитивних трансформацій, зокрема активне впровадження цифрових інструментів (платформа «Дія»), розвиток комунікаційної політики центральних органів виконавчої влади (зокрема Міністерства цифрової трансформації), а також підвищення ролі комунікацій у кризових умовах воєнного стану. Водночас виявлено низку проблем, серед яких фрагментарність нормативно-правового забезпечення, недостатній рівень інституційної координації, нерівномірність розвитку комунікацій на різних рівнях управління та обмежене використання аналітичних інструментів.

Обґрунтовано основні напрями вдосконалення стратегічних комунікацій у публічному адмініструванні України, серед яких: формування цілісної державної політики у сфері стратегічних комунікацій, інституційне зміцнення комунікаційних підрозділів, розвиток кадрового потенціалу, подальша цифровізація комунікаційних процесів, впровадження систем оцінювання ефективності та розвиток партнерської взаємодії з громадянським суспільством.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання органами публічної влади при розробленні стратегій комунікацій, удосконаленні нормативно-правового забезпечення, а також у процесі підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування.



Таким чином, результати дослідження підтверджують, що інституціоналізація стратегічних комунікацій є важливою передумовою підвищення ефективності публічного адміністрування, зміцнення довіри громадян до влади та забезпечення сталого розвитку держави.

Література:

1. Cornish P., LindleyFrench J., Yorke C. Strategic Communications and National Strategy. A Chatham House Report September 2011 / P. Cornish, J. LindleyFrench, C. Yorke. – Chatham House, 2011. – Режим доступу: https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/r0911_stratcomms.pdf.
2. Grunig J. Managing Public Relations / J. Grunig, T. Hunt. – New York : Holt, Rinehart and Winston, 1984. – 550 p.
3. OECD (2021). Public Communication: The Global Context and the Way Forward. – Режим доступу: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/12/oecd-report-on-public-communication_b74311bc/22f8031c-en.pdf.
4. Castells M. (2010) The Rise of the Network Society / M. Castells. – Wiley-Blackwell. 625 p.
5. Digital Citizenship: The Internet, Society, and Participation / K. Mossberger, C. J. Tolbert, R. S. McNeal. – Cambridge, MA: MIT Press, 2008. – 216 pp.
6. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія / В. Д. Бакуменко. – Київ: Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
7. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Дуда А. В. Інформаційно-комунікативна діяльність органів публічної влади: монографія / В.С. Куйбіда, О.В. Карпенко, А. В. Дуда. – Київ: КП «Компринт», 2018. – 364 с.
8. Нижник Н. Р., Пашко Л. А., Олуйко В. М., Кіндзерський С. А. Ділове спілкування у сфері державного управління / Н. Р. Нижник, Л. А. Пашко, В. М. Олуйко, С. А. Кіндзерський. – Хмельницький: ТОВ «Поліграфіст», 2005. – 195 с.
9. Тертичка В. В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні / В. В. Тертичка. – Київ: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. – 750 с.
10. Василевська Т. Е. Етичні аспекти реформування системи державної служби / Т. Е. Василевська // Науковий вісник. – 2011. – Випуск 7. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26958/vasylevska.pdf>.
11. Оболенський О. Ю., Королюк Ю. К. Системна концепція категорії «механізми державного управління» / О. Ю. Оболенський, Ю. К. Королюк // Інвестиції: практика та досвід. 2011. – № 10. – С. 79 – 84.
12. Афонін Е. А., Гонюкова Л. В., Войтович Р. В. Громадська участь у творенні та здійсненні державної політики / Е. А. Афонін, Л. В. Гонюкова, Р. В. Войтович. – Київ: Центр сприяння інституту розвитку держ. служби, 2006. – 219 с.
13. Деякі питання реалізації стратегічних комунікацій у системі Міністерства оборони України: Наказ Міністерства оборони України від 02.10.2025 р. № 653-нм. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0653322-25#n6>.
14. Mirza S. N., Ahsan N. Strategic Communication and Civic Diplomacy for Pakistan's Development Future: A Conceptual Framework for Embedding SIFC within UN SDG's / S. N. Mirza, N. Ahsan Strategic // Open Journal of Social Sciences. – 2026. – Vol.14. – No.2. – Режим доступу: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=149552>.
15. Деякі питання комунікаційної підтримки реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 20 грудня 2024 р. № 1301-р. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia->



komunikatsiinoi-pidtrymky-realizatsii-natsionalnoi-stratehii-iz-stvorennia-bezbariernoho-prostoru-v-ukraini-na-period-do-2030-roku-i201224-1301.

16. Hallahan K., Holtzhausen D., van Ruler B., Verčič D., Sriramesh K. Defining Strategic Communication / K. Hallahan, D. Holtzhausen, B. van Ruler, D. Verčič, K. Sriramesh // *International Journal of Strategic Communication*. – 2007. – Vol. 1. – No. 1. pp. 3-35.

17. Smith R.D. Strategic planning for public relations / R. D. Smith. – Mahwah, New Jersey: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS, 2002. – 361 p.

18. NATO Strategic Communications Policy. PO(2009)014. – Режим доступу: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/586600/EPRS_BRI\(2016\)586600_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/586600/EPRS_BRI(2016)586600_EN.pdf).

19. Falkheimer J., Heide M. Strategic Communication: An Introduction. / J. Falkheimer, M. Heide. – Routledge, 2018. – 42 p.

20. Почепцов Г. Г. Стратегічні комунікації в політиці, бізнесі та державному управлінні / Г. Г. Почепцов. – Київ: Вадеке, 2019 – 446 с.

References:

1. Cornish, P., Lindley-French, J. and Yorke, Y. (2011). Strategic Communications and National Strategy. A Chatham House Report September. N.-Y. : Chatham House. Retrieved from <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/r0911stratcomms.pdf>.

2. Grunig J., Hunt T., Grunig J. (1984). *Managing Public Relations*. New York : Holt, Rinehart and Winston.

3. OECD (2021). *Public Communication: The Global Context and the Way Forward*. Retrieved from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/12/oecd-report-on-public-communication_b74311bc/22f8031c-en.pdf.

4. Castells M. (2010) *The Rise of the Network Society*. Wiley-Blackwell.

5. Mossberger K., Tolbert C. J., McNeal R. S. (2008). *Digital Citizenship: The Internet, Society, and Participation*. Cambridge, MA: MIT Press.

6. Bakumenko V. D. (2000). *Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii, metodologii, praktyky* [Formation of state management decisions: problems of theory, methodology, practice]. Kyiv: Vyd-vo UADU.

7. Kulbida V. S., Karpenko O. V., Duda A. V. (2018). *Informatsiino-komunikatyvna diialnist orhaniv publichnoi vlady* [Information and communication activities of public authorities]. Kyiv: KP «Komprint».

8. Nyzhnyk N. R., Pashko L. A., Oluiko V. M., Kindzerskyi S. A. (2005). *Dilove spilkuvannia u sferi derzhavnoho upravlinnia* [Business communication in the field of public administration]. Khmelnytskyi: TOV «Polihrafist».

9. Tertychka V. V. (2002). *Derzhavna polityka: analiz ta zdiisnennia v Ukraini* [State policy: analysis and implementation in Ukraine]. Kyiv: Vydavnytstvo Solomii Pavlychko «Osnovy».

10. Vasylevska T. E. (2011). *Etychni aspekty reformuvannia systemy derzhavnoi sluzhby* [Ethical aspects of reforming the civil service system]. *Naukovyi visnyk*. Vypusk 7. Retrieved from <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26958/vasylevska.pdf>.

11. Obolenskyi O. Yu., Koroliuk Yu. K. (2011). *Systemna kontseptsia katehorii «mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia»* [System concept of the category 'mechanisms of public administration']. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 10, 79 – 84.

12. Afonin E. A., Honiukova L. V., Voitovych R. V. (2006). *Hromadska uchast u tvorenni ta zdiisnenni derzhavnoi polityky* [Public participation in the creation and implementation of public policy]. Kyiv: Tsentri spryannia instytutuinomu rozvytku derzhavnoi sluzhby.





13. Some issues of implementing strategic communications in the system of the Ministry of Defense of Ukraine: Order of the Ministry of Defense of Ukraine № 653-nm (2025, October 2). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0653322-25#n6>.
14. Mirza S. N., Ahsan N. (2026). Strategic Communication and Civic Diplomacy for Pakistan's Development Future: A Conceptual Framework for Embedding SIFC within UN SDG's. *Open Journal of Social Sciences*. Vol.14, No.2. Retrieved from: <https://www.scirp.org/journal/paperInformation?paperid=149552>.
15. Some issues of communication support for the implementation of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Space in Ukraine for the Period Until 2030: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 1301-p. (2024, December 20). Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/npas/delaki-pytannia-komunikatsiinoi-pidtrymky-realizatsii-natsionalnoi-stratehii-iz-stvorennia-bezbariernoho-prostoru-v-ukraini-na-period-do-2030-roku-i201224-1301>.
16. Hallahan K., Holtzhausen D., van Ruler B., Verčič D., Sriramesh K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*. Vol. 1, No. 1. 3-35.
17. Smith R.D. (2002). Strategic planning for public relations. Mahwah, New Jersey: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS.
18. NATO Strategic Communications Policy. PO(2009)014. Retrieved from: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/586600/EPRS_BRI\(2016\)586600_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/586600/EPRS_BRI(2016)586600_EN.pdf).
19. Falkheimer J., Heide M. (2018). Strategic Communication: An Introduction. Routledge.
20. Pocheptsov H. H. (2019). Stratehichni komunikatsii v politytsi, biznesi ta derzhavnomu upravlinni [Strategic communications in politics, business and public administration]. Kyiv: Vadeks.

Дата першого надходження статті до видання: 01.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 14.04.2026