

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **Стратегічні комунікації в системі публічного управління
(на прикладі Хмельницької обласної військової адміністрації)**

Виконала: студентка 4 курсу за
спеціальністю 281 Публічне управління та
адміністрування денної форми навчання
Олександра ЗАХАРЧЕНКО

Керівник: доцент кафедри публічного
управління та адміністрування, кандидат
наук з державного управління
Юрій МАЄВСЬКИЙ

Рецензент: доктор наук з державного
управління, доцент
Володимир КОПАНЧУК

Хмельницький – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Захарченко Олександра. Стратегічні комунікації в системі публічного управління (на прикладі Хмельницької обласної військової адміністрації). – Бакалаврська робота

Проведено актуальне дослідження наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних аспектів щодо удосконалення стратегічних комунікацій у системі публічного управління на регіональному рівні.

У роботі досліджено сутність, функції та значення стратегічних комунікацій у системі публічного управління, проаналізовано нормативно-правові та інституційні засади їх реалізації в Україні, а також охарактеризовано міжнародний досвід впровадження стратегічних комунікацій у діяльність органів державної влади.

Здійснено оцінку ефективності стратегічних комунікацій у діяльності Хмельницької обласної військової адміністрації, зокрема Департаменту економічного розвитку. Визначено основні проблеми комунікаційної діяльності, серед яких недостатній рівень зворотного зв'язку, обмежена інтерактивність цифрових платформ та відсутність систематичного моніторингу ефективності комунікацій.

За результатами дослідження обґрунтовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічних комунікацій у діяльності обласних військових адміністрацій шляхом удосконалення цифрової взаємодії, впровадження єдиної комунікаційної стратегії, розвитку кризових комунікацій та системи оцінювання результативності комунікаційної діяльності.

Ключові слова: стратегічні комунікації, публічне управління, обласна військова адміністрація, цифрові комунікації, комунікаційна політика, кризові комунікації.

ABSTRACT

Zakharchenko Oleksandra. Strategic communications in the public administration system (on the example of the Khmelnytskyi regional military administration). - Bachelor's thesis

A topical study of the scientific task was conducted, which consists in substantiating the theoretical foundations and developing practical aspects of improving strategic communications in the public administration system at the regional level.

The work investigated the essence, functions and significance of strategic communications in the public administration system, analyzed the regulatory and institutional principles of their implementation in Ukraine, and also characterized the international experience of implementing strategic communications in the activities of state authorities.

An assessment of the effectiveness of strategic communications in the activities of the Khmelnytskyi regional military administration, in particular the Department of Economic Development, was carried out. The main problems of communication activities were identified, including an insufficient level of feedback, limited interactivity of digital platforms and the lack of systematic monitoring of the effectiveness of communications.

The results of the study substantiate practical recommendations for increasing the effectiveness of strategic communications in the activities of regional military administrations by improving digital interaction, implementing a unified communication strategy, developing crisis communications and a system for assessing the effectiveness of communication activities.

Keywords: strategic communications, public administration, regional military administration, digital communications, communication policy, crisis communications.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	9
1.1. Поняття, сутність та значення стратегічних комунікацій у системі публічного управління.....	9
1.2. Нормативно-правові та інституційні засади реалізації стратегічних комунікацій органів публічної влади.....	14
РОЗДІЛ 2. СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ.....	19
2.1. Аналіз міжнародного досвіду реалізації стратегічних комунікацій у системі публічного управління.....	19
2.2. Оцінка ефективності стратегічних комунікацій у діяльності Департаменту економічного розвитку Хмельницької обласної військової адміністрації.....	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	40
3.1. Концептуальні підходи до організації стратегічних комунікацій в органах публічної влади.....	40
3.2. Шляхи підвищення ефективності стратегічних комунікацій у діяльності обласних військових адміністрацій.....	46
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У контексті сучасних трансформаційних процесів, цифровізації державного управління та функціонування України в умовах воєнного стану, забезпечення ефективної взаємодії між органами державної влади, громадськістю, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами має особливе значення. У цьому контексті стратегічні комунікації є ключовим інструментом реалізації державної політики, формування суспільної довіри, забезпечення прозорості діяльності уряду та координації управлінських процесів. Це особливо актуально для обласних військових адміністрацій, які за сучасних умов не лише виконують управлінські та координаційні функції, а й повинні забезпечувати своєчасне інформаційне забезпечення громадськості та взаємодію з місцевими громадами, бізнесом та міжнародними партнерами.

Тема стратегічних комунікацій у системі державного управління активно досліджується як вітчизняними, так і міжнародними науковцями. Особлива увага приділяється питанням цифрових комунікацій, інформаційної політики, кризових комунікацій, прозорості діяльності органів влади та розвитку електронного урядування. Водночас, сучасні виклики, пов'язані з інформаційними загрозами, поширенням дезінформації, необхідністю швидкого реагування на кризові ситуації та недостатнім рівнем зворотного зв'язку між органами влади та населенням, свідчать про необхідність подальшого вдосконалення механізмів стратегічних комунікацій на регіональному рівні. Особливого значення набуває вивчення практичних аспектів впровадження стратегічної комунікації в діяльність регіональних військових адміністрацій та розробка пропозицій щодо підвищення її ефективності.

Серед вітчизняних та іноземних науковців, які досліджували питання стратегічних комунікацій, варто виділити таких учених: О. Баровська,

Г. Почепцов, В. Ліпкан, Т. Попова, Д. Дубов, С. Соловійов, В. Горбулін, Т. Сивак, C. Paul, J. Farwell, P. Taylor, L. Rowland, S. Tatham, E. Goldman.

Проте було мало досліджень щодо того, як побудувати достатньо ефективну систему стратегічних комунікацій. Вищезазначене визначає сучасну та практичну актуальність й значущість теми даної бакалаврської роботи.

Мета та завдання дослідження. *Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічних комунікацій у діяльності Хмельницької обласної військової адміністрації.*

Для досягнення цієї мети визначено такі *завдання*:

- визначити сутність та основний зміст стратегічних комунікацій у системі публічного управління;
- з'ясувати нормативно-правові та інституційні засади стратегічних комунікацій в Україні;
- проаналізувати міжнародний досвід впровадження стратегічних комунікацій у діяльність органів державної влади;
- оцінити ефективність стратегічних комунікацій у діяльності Департаменту економічного розвитку Хмельницької обласної військової адміністрації;
- вивчити концептуальні підходи до організації стратегічних комунікацій в органах публічної влади;
- обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності стратегічних комунікацій у діяльності обласних військових адміністрацій.

Об'єктом дослідження є стратегічні комунікації в системі публічного управління.

Предметом дослідження є механізми впровадження та підвищення ефективності стратегічних комунікацій у діяльності Хмельницької обласної військової адміністрації.

Методи дослідження. Під час підготовки роботи було використано поєднання загальних та специфічних наукових методів дослідження.

Так, зокрема: метод аналізу та синтезу було застосовано для вивчення теоретичних основ стратегічної комунікації та узагальнення наукових підходів, спрямованих на визначення її сутності; системний метод - для аналізу комунікаційної діяльності органів державної влади та оцінки взаємозв'язків між окремими елементами системи стратегічної комунікації; метод порівняльного аналізу - для аналізу міжнародного досвіду впровадження стратегічної комунікації; соціологічний метод - для проведення анкетування серед працівників Хмельницької обласної військової адміністрації та мешканців міста Хмельницький; метод статистичних оцінок - для узагальнення та інтерпретації результатів дослідження; метод узагальнення - для формулювання практичних висновків та рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження є наукова вітчизняна і зарубіжна література з теми дослідження, нормативно-правові акти України, міжнародні правові акти, аналітичні та звітні документи, матеріали Хмельницької обласної військової адміністрації тощо.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці пропозицій щодо підвищення ефективності стратегічної комунікації в діяльності обласних військових адміністрацій. Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані до практичної діяльності Хмельницької обласної військової адміністрації та інших органів державної влади щодо вдосконалення механізмів взаємодії з громадськістю, розробки цифрових комунікаційних інструментів, удосконалення системи зворотного зв'язку, підвищення рівня відкритості та прозорості діяльності влади, покращення комунікації в кризових ситуаціях під час воєнного стану.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і висновки бакалаврської роботи були апробовані на науково-практичних заходах,

а саме: III Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ» (м. Івано-Франківськ, 2026 р.), III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення» (м. Харків, 2026).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття, сутність та значення стратегічних комунікацій у системі публічного управління

В сучасному публічному управлінні комунікація вже не є лише допоміжним елементом урядової діяльності, а має стратегічне значення. Вона стала ключовим інструментом формування суспільної довіри, забезпечення прозорості процесів управління та налагодження ефективної співпраці з суспільством. Це особливо важливо в контексті динамічних суспільних змін, цифровізації та зростаючого впливу інформації.

Стратегічна комунікація охоплює низку взаємопов'язаних процесів та інструментів, розроблених з метою досягнення довгострокових цілей державних інституцій шляхом систематично скоординованих комунікаційних заходів. Вона поєднує інформаційну політику, зв'язки з громадськістю, цифрові канали комунікації та механізми зворотного зв'язку.

В останні роки в Україні значно зріс інтерес до стратегічних комунікацій. Це пов'язано як зі складною внутрішньою соціально-політичною ситуацією, так і з посиленням зовнішньої військової та інформаційної агресії. У зв'язку з цим було прийнято численні стратегії, концепції та доктрини, що визначають основні напрямки державної політики та розвитку комунікаційного сектору.

Водночас, стало необхідним не лише прийняття цих документів, а й створення ефективних механізмів їх реалізації. Забезпечення скоординованої взаємодії між органами державної влади, громадськими установами та представниками бізнесу стало надзвичайно важливим. Ця співпраця є важливою для визначення пріоритетних цілей, планування майбутнього розвитку та забезпечення стабільного соціально-економічного зростання країни.

Стратегічні комунікації в системі державного управління можна розглядати як цілісний процес взаємодії між органами державної влади та різними зацікавленими сторонами, як на національному, так і на міжнародному рівні. Їх основним завданням є побудова стабільних та ефективних відносин, що сприяють досягненню державних цілей та реалізації важливих державних рішень. Для цього комунікація між усіма учасниками має бути скоординованою та послідовною.

Ефективність стратегічних комунікацій багато в чому визначається тим, наскільки злагоджено працюють органи влади між собою. Для цього важливо створювати окремі комунікаційні підрозділи, які будуть відповідати за інформаційну діяльність і планування роботи в медіапросторі. Не менш важливою є постійна співпраця між різними державними структурами як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях.

Стратегічні комунікації насамперед спрямовані на те, щоб формувати ставлення людей та впливати на їхню поведінку. Саме тому під час створення комунікаційної політики потрібно враховувати потреби населення, його інтереси, погляди та очікування. Такий підхід дає можливість вибудувати тривалу й більш довірливу взаємодію між владою та суспільством, а також полегшує реалізацію важливих суспільних змін і реформ.

Стратегічна комунікація відрізняється від інших форм комунікації тим, що вона орієнтована не на швидкий результат, а на тривалий ефект у майбутньому. Її вплив формується поступово, тому для досягнення поставлених цілей застосовують різні методи, інструменти та підходи впливу на аудиторію. Саме через це виникає потреба у продуманих комунікаційних стратегіях і чіткому плануванні дій, які дозволяють підтримувати постійний контакт із цільовою аудиторією.

В українському науковому середовищі термін «стратегічні комунікації» почав використовуватися у 2008 році завдяки Г. Почепцову. Дослідник

наголошував на тому, що стратегічна та тактична комунікація мають суттєві відмінності, насамперед через різну спрямованість і часові межі результатів.

Г. Почепцов вважав, що стратегічна комунікація пов'язана зі створенням нових ідей, підходів і процесів, які поступово формуються під впливом самої комунікаційної діяльності. Тактична комунікація має інший характер, оскільки більше орієнтована на оперативні завдання, вирішення поточних проблем та взаємодію з уже існуючими процесами й явищами [13].

Однією з головних рис стратегічної комунікації є те, що вона може змінювати інформаційний простір і водночас впливати на інші важливі сфери, зокрема військову, дипломатичну, економічну та соціальну. Вона ґрунтується не лише на поширенні інформації, а й на постійному аналізі дій опонентів та оцінці їхньої поведінки. У певних ситуаціях стратегічна комунікація також використовується для впливу на рішення та дії супротивника. Особливу увагу в такій комунікації приділяють окремим цільовим аудиторіям, які можуть впливати на потрібні групи людей чи суспільні процеси. Саме тому стратегічні комунікації розглядають не тільки як спосіб інформаційного впливу, а і як важливий інструмент для створення умов, необхідних для реалізації державної політики та стратегічних рішень [13].

В українському законодавстві поняття «стратегічні комунікації» вперше офіційно з'явилося в Доктрині інформаційної безпеки, ухваленій у період президентства Петра Порошенка [18]. У документі стратегічні комунікації визначалися як узгоджене використання державою різних комунікаційних інструментів, серед яких публічна дипломатія, зв'язки з громадськістю, військові комунікації, а також інформаційні й психологічні операції. Усе це мало використовуватися для захисту національних інтересів і реалізації державних цілей [18]. Після того як цей документ втратив чинність, визначення стратегічних комунікацій певний час не було закріплене на офіційному рівні. Згодом його знову включили до Стратегії інформаційної безпеки [22]. Водночас у чинній

Стратегії воєнної безпеки України [17] таке поняття вже відсутнє, як і в інших нормативно-правових актах стратегічного рівня.

Сьогодні в Україні відбуваються зміни у системі державного управління, які пов'язані з переходом до моделі публічного управління. Такий підхід відрізняється від традиційної системи тим, що процес управління вже не зосереджується виключно в руках держави, а передбачає взаємодію різних учасників суспільного життя. Науковці Національної академії державного управління при Президентові України, зокрема М. Білинська, О. Петроє та інші дослідники, наголошують, що головною рисою публічного управління є його спільний характер. Йдеться про співпрацю органів державної влади, місцевого самоврядування, представників громадянського суспільства та бізнесу у процесі формування й реалізації державної політики. Така взаємодія також охоплює ухвалення управлінських рішень, які мають важливе значення як для держави загалом, так і для окремих територій та громад [7].

В Україні на даний час немає чіткого визначення статусу стратегічних комунікацій, і, окрім декларації про наміри, не існує жодних нормативно-правових актів, що регулюють державну політику в цій сфері. Основними проблемами у впровадженні стратегічної комунікації в діяльності державних органів є недостатнє правове регулювання, а також відсутність чіткої організаційно-функціональної структури цього процесу.

Варто зазначити, що у 2016 році під час реалізації проєкту реформи урядових комунікацій була представлена модель державної системи стратегічних комунікацій. У її основі лежав розподіл усієї комунікаційної діяльності на два основні рівні - стратегічний та оперативний. Стратегічний рівень був спрямований насамперед на координацію комунікації між державними інституціями на найвищому рівні, а також на організацію кризових комунікацій. Натомість оперативний рівень включав урядову комунікацію, роботу зі зв'язками з громадськістю, публічну дипломатію, проведення спеціальних інформаційних

операцій і систему підготовки та професійного навчання фахівців. Окрім цього, модель передбачала наявність додаткових напрямів роботи, пов'язаних зі створенням інформаційного контенту, поширенням необхідної інформації, а також проведенням аналітичних досліджень і моніторингу [12].

Представлена модель не повністю відображає сутність та функціональне призначення стратегічної комунікації. Зокрема, вона не передбачає організованого процесу взаємодії з основними зацікавленими сторонами та цільовими групами, а також відсутні чіткі зв'язки між окремими компонентами системи. Ці суттєві недоліки обмежують можливість розглядати запропоновану модель як адекватний інструмент для визначення стратегічної комунікації та унеможливають її прирівнювання до інших видів комунікації, тим самим запобігаючи помилковому прирівнюванню між ними.

Одним із важливих завдань стратегічних комунікацій у сфері публічного управління є зменшення впливу пропаганди та різних інформаційних маніпуляцій на суспільство. Сьогодні багато людей залишаються досить вразливими до інформаційного тиску, особливо через недостатній рівень критичного мислення та обмежену обізнаність щодо діяльності державних органів. Через це громадянам складніше формувати власну аргументовану позицію та брати активну участь у суспільно-політичних процесах. Подібна ситуація створює ризики для демократичного розвитку держави, адже слабка взаємодія між владою та суспільством, а також відсутність спільної відповідальності за розвиток країни можуть негативно позначатися на стабільності державних інституцій і ефективності їхньої роботи [9].

Стратегічна комунікація також має важливе значення у процесі врегулювання кризових ситуацій і конфліктів, особливо тих, що виникають під впливом зовнішніх факторів. Її основне завдання полягає у цілеспрямованому впливі на перебіг подій та поведінку учасників певних процесів чи операцій. Завдяки цьому забезпечується узгодженість дій, координація між різними

структурами та досягнення спільних цілей. Стабілізаційні заходи зазвичай реалізуються через поєднання різних місій, напрямів роботи та практичних дій.

Отже, стратегічні комунікації є важливою складовою сучасного публічного управління, оскільки забезпечують ефективну взаємодію між державою, суспільством та іншими зацікавленими сторонами. Їхнє значення полягає не лише в інформуванні громадян, а й у формуванні довіри до державних органів, заохоченні підтримки урядових рішень та створенні умов, необхідних для досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах, особливо в періоди соціальних криз, реформ та інформаційної війни, роль стратегічних комунікацій значно зростає. Стратегічні комунікації мають бути не окремим елементом, а постійною складовою всієї системи державного управління. Їхній розвиток сприятиме більшій прозорості влади, зміцненню партнерства між державою та громадянами, а також ефективнішому прийняттю рішень. Саме тому вдосконалення цієї сфери є ключовою передумовою подальшого розвитку державного управління в Україні.

1.2. Нормативно-правові та інституційні засади реалізації стратегічних комунікацій органів публічної влади

Запровадження стратегічних комунікацій у роботі державних органів потребує наявності чіткої правової та організаційної основи. Саме закони, державні стратегії та інші нормативні документи визначають правила роботи, функції та повноваження органів, які беруть участь у комунікаційній діяльності. Водночас державні інституції відповідають за практичне втілення цих положень, координацію роботи між різними структурами та контроль за реалізацією поставлених завдань. У цьому аспекті важливе значення має аналіз нормативно-правової бази та системи державних органів, оскільки це дозволяє зрозуміти, як саме організована стратегічна комунікація, яким чином здійснюється взаємодія

між відомствами та наскільки ефективно реалізується державна політика у сфері інформації та комунікації.

В Україні протягом тривалого часу законодавча база приділяла недостатньо уваги розвитку комунікаційної сфери, і навіть сьогодні питання комунікативної взаємодії між органами державної влади та громадянським суспільством залишаються фактично недостатньо врегульованими. Існуючі нормативні положення переважно стосуються лише інформаційного обміну, який не забезпечує повноцінної та комплексної взаємодії між усіма учасниками комунікаційного процесу. Єдиним документом, що частково окреслює засади державної комунікативної політики, є Концепція Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики» [20]. Відповідно до неї, окремі аспекти організації комунікації між органами державної та місцевої влади, засобами масової інформації та громадськістю регулюються загальними законами України, які визначають інформаційний простір.

Наразі на рівні законодавства все ще не вирішено питання прийняття низки спеціальних кодексів, які могли б комплексно врегулювати сферу інформації та комунікацій в Україні. Окрім цього, відсутні дієві правові механізми відповідальності за поширення неправдивої, маніпулятивної або недостовірної інформації, а також не встановлено єдиних стандартів інформаційного обміну між органами державної влади, місцевого самоврядування, засобами масової інформації та громадськістю. Усі ці прогалини є ключовими правовими передумовами для ефективного впровадження стратегічних комунікацій у системі державного управління.

На концептуальному рівні найбільш повно стратегічні комунікації врегульовані у сфері безпеки та оборони. Серед основних нормативно-правових документів у цій галузі варто виділити Воєнну доктрину України [14], Стратегічний оборонний бюлетень [21], Доктрину інформаційної безпеки [18], а також Річну національну програму під егідою Комісії «Україна–НАТО» [19].

Така деталізація регулювання значною мірою зумовлена підтримкою, що надається в межах Дорожньої карти Партнерства щодо стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО. У рамках цієї співпраці Міністерство оборони України також затвердило Концепцію стратегічних комунікацій у секторі оборони [15].

Крім того, стратегічні комунікації інтегровані в систему реформування державного управління. Стратегія реформування державного управління України наголошує на необхідності розвитку комунікаційної спроможності органів влади, підвищення ефективності урядової комунікації та впровадження сучасних цифрових механізмів взаємодії між державою та громадянами. Особлива увага приділяється забезпеченню принципу відкритого урядування, що передбачає активну участь громадян у формуванні та реалізації державної політики [4].

До інституцій, які безпосередньо реалізують завдання у сфері стратегічних комунікацій, належать Український інститут національної пам'яті, державна установа «Український інститут» та Український культурний фонд. Їхня діяльність переважно зосереджена на розвитку публічної дипломатії, формуванні позитивного міжнародного іміджу держави та популяризації України на глобальному рівні. Окрім цього, при Кабінеті Міністрів України функціонують Рада з питань комунікацій та Координаційна рада з питань комунікацій у сфері європейської інтеграції. Ці органи відіграють важливу роль у забезпеченні узгодженості комунікаційної політики держави, координації інформаційних процесів у межах реалізації стратегічних рішень, а також у посиленні взаємодії між владою та громадськістю.

Важливе місце в системі стратегічних комунікацій займає також Стратегія кібербезпеки України, затверджена рішенням Ради національної безпеки і оборони України 15 жовтня 2021 року та введена в дію указом Президента України. У цьому документі визначено основні кіберзагрози для держави,

напрями протидії дезінформації, підходи до формування єдиної державної інформаційної політики, а також заходи щодо забезпечення інформаційної стабільності в суспільстві. Для практичної реалізації положень Стратегії Кабінет Міністрів України у 2023 році затвердив відповідний План дій на період до 2025 року [16].

Важливим кроком у розвитку нормативно-правового забезпечення стратегічних комунікацій у секторі безпеки та оборони став Наказ Міністерства оборони України «Про деякі питання впровадження стратегічних комунікацій у системі Міністерства оборони України» [3]. Цей документ встановив організаційні засади впровадження стратегічних комунікацій у діяльність Міністерства оборони України та визначив механізми координації комунікаційної діяльності в рамках системи управління обороною.

Прийняття цього наказу сигналізує про посилення інституціоналізації стратегічних комунікацій у секторі оборони та їх інтеграцію в процеси державного управління та національної безпеки. Документ спрямований на забезпечення узгодженості інформаційної діяльності структур Міністерства оборони України, розробку єдиного інформаційного підходу та підвищення ефективності взаємодії із суспільством, міжнародними партнерами та засобами масової інформації.

Крім того, документ підтверджує зобов'язання України впроваджувати стандарти НАТО у стратегічних комунікаціях, оскільки країни Альянсу вважають стратегічні комунікації невід'ємною частиною своїх систем безпеки, кризового менеджменту та державного управління. Це сприяє посиленню міжвідомчої координації, розвитку кризових комунікацій та забезпеченню принципу «єдиного голосу» в діяльності органів сектору безпеки та оборони України.

Важливу роль у системі стратегічних комунікацій відіграє також Головний оперативний центр при Раді національної безпеки та оборони України, який

відповідає за оперативну обробку та аналіз інформації, необхідної для прийняття рішень у сфері національної безпеки. Водночас однією з головних проблем залишається недостатня координація між різними державними органами, що ускладнює реалізацію принципу «єдиного голосу» уряду та ефективну співпрацю з регіональними та місцевими органами влади.

Однією з головних причин повільного становлення та розвитку стратегічних комунікацій в Україні є недостатня координація між різними державними органами. На практиці це проявляється в тому, що державні інституції часто діють ізольовано, без єдиної комунікаційної стратегії чи спільних стандартів подання інформації. Як наслідок, повідомлення від різних органів можуть відрізнятися за змістом, формою чи навіть логікою, що призводить до плутанини в інформаційному просторі. Така неузгодженість часто призводить до суперечливих інтерпретацій державної політики та ускладнює для громадян отримання послідовного та зрозумілого розуміння дій уряду. Це може негативно вплинути на довіру громадськості до державних інституцій, тому що відсутність єдиного інформаційного повідомлення сприймається як непослідовність або неефективність управління.

Хоча нормативно-правове та інституційне забезпечення стратегічних комунікацій в Україні активно розвивається, воно характеризується фрагментацією та неповною координацією. Подальше вдосконалення правової бази, гармонізація стандартів комунікації та посилення міжвідомчої координації є ключовими передумовами для створення ефективної, комплексної системи стратегічних комунікацій у державному управлінні.

РОЗДІЛ 2

СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Аналіз міжнародного досвіду реалізації стратегічних комунікацій у системі публічного управління

Аналіз міжнародного досвіду впровадження стратегічних комунікацій показує, що найпередовіші підходи в цій сфері зарекомендували себе у провідних країнах світу, зокрема у США, Великій Британії, Китаї та інших державах, які активно використовують комунікаційні інструменти для реалізації державної політики та досягли відчутних результатів на міжнародному рівні. У цих країнах значна увага приділяється роботі в інформаційному просторі, зокрема впливу на сприйняття громадської думки та побудові стратегічних наративів. Сучасні політичні, економічні та безпекові процеси дедалі більше залежать не лише від матеріальних ресурсів, а й від того, як їх сприймає суспільство. З цієї причини ефективна та довгострокова комунікація стає ключовим інструментом для досягнення державних цілей. Слід зазначити, що формування громадської думки - це складний та тривалий процес, який вимагає постійної та системної роботи.

У цьому контексті стратегічні комунікації вважаються ключовим компонентом сучасного управління, особливо в демократичних країнах, де основна увага приділяється не примусу, а переконанню, взаємодії та зміцненню довіри. Це підкреслює необхідність комплексного комунікаційного підходу, що включає уряд, бізнес та громадянське суспільство. У сучасних демократіях стратегічні комунікації є ключовим інструментом управління, оскільки примус, на відміну від недемократичних режимів, не відіграє вирішальної ролі.

Крім того, характерною рисою більшості держав, які активно впроваджують стратегічну комунікацію, є не лише демократичний устрій, а й наявність зовнішніх викликів - як політичного, так і військового характеру. У

відповідь на ці загрози вони широко використовують публічну дипломатію як елемент стратегічної комунікації, застосовуючи інструменти так званої «м'якої сили». Саме публічна дипломатія стала ефективним способом впливу на міжнародну громадську думку та просування національних цінностей і інтересів за кордоном. У наш час стратегічна комунікація разом із публічною дипломатією стали важливими елементами зовнішньої політики та системи національної безпеки провідних держав, а також активно використовуються міжнародними організаціями та інституціями.

Публічна дипломатія, як елемент стратегічної комунікації, займається впливом громадської думки та суспільних позицій на розробку та реалізацію зовнішньої політики держави. Вона виходить за рамки традиційної дипломатії та охоплює ширший спектр міжнародної взаємодії. Зокрема, вона передбачає цілеспрямований вплив держав на громадську думку в інших країнах, налагодження співпраці між різними суспільними групами та інтересами на міжнародному рівні, а також активний обмін інформацією, ідеями та цінностями між державами [31].

Передумови для впровадження стратегічних комунікацій у Сполучених Штатах виникли з необхідності переосмислення того, як офіційні комунікаційні структури керують своєю діяльністю. Ця потреба стала особливо актуальною після терористичних атак 11 вересня 2001 року, коли стало зрозуміло, що західні держави систематично програють комунікаційну війну проти терористичних груп та повстанських рухів. Стало очевидним, що комунікаційна діяльність державних установ була переважно реактивною та обмежувалася захистом від інформаційних атак з боку супротивника. Це призвело до необхідності адаптації до нових умов інформаційної війни в сучасному медіаландшафті [28].

Крім того, постало питання ефективності традиційної західної бюрократичної системи, що характеризується складною ієрархією, у протидії більш гнучким і оперативним супротивникам. Терористичні організації, на

відміну від державних структур, не обмежені етичними стандартами щодо поширення інформації, що дозволяє їм активно використовувати маніпуляції, напівправду або відверту дезінформацію для досягнення власних цілей.

Загалом, саме Сполучені Штати вважаються країною, в якій було закладено основи концепції стратегічних комунікацій. Вперше цей термін був офіційно зафіксований у документах Пентагону на початку XXI століття, а саме у 2006 році [34]. Подальший розвиток концепції відбувся у 2009 році, коли у звіті Білого дому для Конгресу США були визначені ключові принципи, цілі та організаційні механізми стратегічної комунікації [28]. Відповідно до цього підходу стратегічна комунікація розглядається як комплексний процес, що охоплює аналіз сприйняття цільовими групами аудиторії та зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) та врахування отриманих результатів у процесі формування та реалізації державної політики, а також під час планування та проведення операцій на різних рівнях.

Суть стратегічної комунікації полягає у координації та узгодженні різних видів діяльності, таких як політичні процеси, контакти з громадськістю, інформаційні операції тощо, які в сукупності мають на меті досягнення національних цілей. Насправді йдеться про системний обмін змістами та ідеями, що підтримують державну політику. При цьому слід підкреслити, що ефективність такого процесу залежить не лише від передачі інформації, а й від здатності сприймати та аналізувати зворотний зв'язок, оскільки слухання є невід'ємним елементом комунікації нарівні з її передачею [39].

Найбільш систематично та інституційно стратегічна комунікація розвинена в рамках НАТО. Саме там цій сфері приділяється особлива увага, оскільки вже у 2007 році вона отримала офіційний організаційний статус завдяки створенню окремого підрозділу, відповідального за розвиток та координацію стратегічної комунікації. Далі в Альянсі було чітко виділено окремий напрям діяльності, який

охоплює проведення наукових досліджень, аналіз практичного досвіду, а також розробку сучасних комунікаційних та інформаційних технологій.

Важливим результатом цього процесу стало створення Центру досконалості зі стратегічної комунікації (StratCom), який фактично закріпив сучасне розуміння цього поняття. У його розумінні стратегічна комунікація розглядається як скоординоване та цілеспрямоване використання всіх комунікаційних можливостей та видів діяльності НАТО з метою підтримки політики, операцій та загальної діяльності Альянсу, а також просування його стратегічних цілей. Водночас до ключових елементів належать публічна дипломатія, контакти з громадськістю, військова комунікація, інформаційні та психологічні операції [32].

Подальший розвиток стратегічної комунікації в НАТО відбувається у двох ключових напрямках. По-перше, це нормативно-правовий аспект, який передбачає створення цілісної системи взаємопов'язаних документів – концепцій, доктрин, політик та директив, що регулюють певну сферу. По-друге, це організаційно-структурний напрям, в рамках якого відбувається вдосконалення інституційної бази. Зокрема, важливим кроком стало створення у 2014 році в Латвії Центру досконалості зі стратегічних комунікацій, що ще більше посилює спроможність Альянсу в цій сфері [33].

Для ЄС концепція стратегічної комунікації не є новим явищем, проте в сучасних умовах її роль значно зростає. Це зумовлено насамперед посиленням дезінформації та широкомасштабними пропагандистськими кампаніями, які дедалі більше впливають як на внутрішню політику держав-членів, так і на діяльність у сфері зовнішньої політики та загальне безпекове середовище.

У рамках спільної рамкової програми ЄС щодо протидії гібридним загрозам наголошується, що суб'єкти, відповідальні за такі загрози, систематично використовують дезінформацію як інструмент впливу. Зокрема, йдеться про цілеспрямоване поширення маніпулятивного контенту, зокрема

через соціальні мережі, з метою радикалізації суспільства, дестабілізації внутрішньої ситуації та захоплення контролю над політичними наративами.

У цьому контексті особливе значення має здатність ефективно протидіяти гібридним викликам саме за допомогою продуманих стратегій стратегічної комунікації. Ключову роль тут відіграє швидка реакція, зокрема надання швидких, надійних та заснованих на фактах відповідей, а також підвищення обізнаності громадян щодо сутності та механізмів гібридних загроз [30].

Діяльність Європейської служби зовнішніх справ значною мірою спрямована на функціонування східних та арабських центрів стратегічної комунікації, які характеризуються чіткою орієнтацією на конкретні цільові групи. Такий підхід передбачає якомога точніше адаптування комунікації залежно від специфіки регіону, культурного контексту та інформаційного середовища.

З цією метою особлива увага приділяється ефективному залученню фахівців, зокрема лінгвістів та експертів із соціальних мереж. Важливо, щоб до виконання цих завдань часто залучалися експерти, які не є громадянами ЄС, але вільно володіють відповідними мовами та краще розуміють місцевий контекст. Їхня роль полягає не лише в забезпеченні високоякісної комунікації, але й у моніторингу інформаційного простору, швидкому виявленні дезінформації та оперативному реагуванні на неї.

Під час впровадження стратегічної комунікації особлива увага приділяється активному використанню засобів масової інформації. Це стосується як традиційних каналів (преса, телебачення та радіо), так і цифрових платформ, зокрема онлайн-ЗМІ та соціальних мереж. Саме ці інструменти забезпечують швидке донесення інформації до цільової аудиторії, формування необхідних наративів і підвищення стійкості суспільства до інформаційних впливів.

Міжнародний досвід у сфері стратегічних комунікацій суттєво вплинув на трансформацію системи державного управління України, особливо в контексті

сучасних викликів безпеці та інформаційної війни. Під впливом практики Сполучених Штатів, НАТО та Європейського Союзу Україна поступово перейшла від традиційної моделі інформування громадськості до інтегрованої системи управління комунікаційними процесами. В результаті комунікація стала вважатися одним із ключових інструментів забезпечення державної політики, національної безпеки та соціальної стабільності.

Запровадження міжнародного досвіду сприяло впровадженню в Україні сучасних принципів стратегічних комунікацій, зокрема ефективності, надійності, координації між органами влади та орієнтації на потреби цільової аудиторії. Це підвищило ефективність взаємодії між органами влади та суспільством, забезпечило більш швидке реагування на кризові ситуації та зміцнило довіру громадян до офіційних джерел інформації.

Міжнародний досвід у сфері стратегічних комунікацій суттєво вплинув на трансформацію української адміністративної системи, зокрема з огляду на сучасні виклики безпеці та інформаційні протистояння. Під впливом практики Сполучених Штатів, НАТО та Європейського Союзу, Україна поступово еволюціонувала від традиційної моделі простих зв'язків з громадськістю до більш комплексної системи управління комунікаціями. У цьому контексті комунікація стала одним із найважливіших інструментів реалізації державної політики, забезпечення національної безпеки та підтримки соціальної стабільності.

Впровадження міжнародних підходів сприяло впровадженню сучасних принципів стратегічних комунікацій в Україні, включаючи координацію між державними органами, цілеспрямовану передачу повідомлень, оперативність реагування та забезпечення достовірності інформації. Це дозволило покращити якість взаємодії між державою та суспільством, збільшити швидкість реагування в кризових ситуаціях та зміцнити довіру громадян до офіційних джерел інформації.

2.2. Оцінка ефективності стратегічних комунікацій у діяльності Департаменту економічного розвитку Хмельницької обласної військової адміністрації

Департамент економічного розвитку Хмельницької обласної державної адміністрації є структурним підрозділом Хмельницької обласної державної адміністрації, що утворюється головою обласної державної адміністрації, входить до її складу і в межах Хмельницької області забезпечує виконання покладених на нього завдань.

Департамент підпорядкований голові обласної державної адміністрації, а також підзвітний і підконтрольний Міністерству економіки України з питань реалізації єдиної державної політики економічного і соціального розвитку України, а в частині зовнішніх відносин - Міністерству закордонних справ України.

Департамент у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства економіки, інших центральних органів виконавчої влади, розпорядженнями голови обласної державної адміністрації.

Ключовою метою діяльності Департаменту є забезпечення реалізації державної регіональної економічної політики на регіональному рівні. Це передбачає розробку та практичну реалізацію програм соціально-економічного розвитку, формування сприятливих умов для інвестиційної діяльності, а також підтримку та стимулювання розвитку підприємництва як важливого фактора економічного зростання.

Основні функціональні завдання Департаменту включають підготовку та реалізацію стратегічних документів регіонального розвитку, координацію діяльності структурних підрозділів у процесі реалізації економічних програм, активізацію інвестиційних процесів, розвиток зовнішньоекономічних зв'язків, а також сприяння функціонуванню малого та середнього бізнесу. Окремим

напрямок є інформаційне забезпечення реалізації державної економічної політики, що забезпечує її належне сприйняття та підтримку зацікавленими сторонами.

У процесі виконання своїх повноважень Департамент здійснює системну взаємодію з органами місцевого самоврядування, територіальними громадами, суб'єктами господарювання, інститутами громадянського суспільства та міжнародними партнерами. Така співпраця реалізується через проведення консультацій, організацію робочих зустрічей, інформаційних заходів, а також шляхом участі у спільних проєктах, спрямованих на розвиток регіону [11].

Важливою складовою діяльності Департаменту є комунікаційна політика, яка орієнтована на забезпечення відкритості та прозорості функціонування органу влади. Вона передбачає інформування громадськості про економічні ініціативи, популяризацію інвестиційного потенціалу області та формування позитивного іміджу регіону. У цьому контексті комунікації виступають невід'ємним елементом реалізації державної економічної політики та виконують важливу роль у налагодженні ефективної взаємодії між владою та суспільством [10].

Отже, діяльність Департаменту економічного розвитку характеризується багатофункціональністю та охоплює широкий спектр напрямів, пов'язаних із реалізацією економічної політики на регіональному рівні. Така різноплановість завдань обумовлює необхідність використання сучасних підходів до комунікаційної діяльності, зокрема впровадження стратегічних комунікацій як ефективного інструменту взаємодії з різними групами стейкхолдерів.

Стратегічні комунікації в системі державного управління є одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності державних органів. Їх метою є формування цілісного інформаційного середовища, забезпечення послідовного інформаційного впливу, налагодження конструктивного діалогу

між державними інституціями та суспільством, а також підтримка реалізації державної політики шляхом інформування та залучення зацікавлених сторін.

У діяльності Департаменту економічного розвитку Хмельницької обласної військової адміністрації стратегічні комунікації виконують важливу системоутворюючу функцію, оскільки сприяють формуванню та просуванню регіональної економічної політики, а також забезпечують ефективну взаємодію з суб'єктами господарювання, територіальними громадами та громадськістю.

Аналіз структури комунікаційних інструментів свідчить про переважання цифрових каналів взаємодії. Ця тенденція зумовлена активним використанням офіційного веб-ресурсу Хмельницької обласної військової адміністрації, електронних платформ та соціальних мереж, які забезпечують швидке поширення інформації серед населення та представників бізнесу. Водночас, значне місце в системі комунікацій займають публічні заходи, орієнтовані на безпосередній контакт влади з громадськістю та суб'єктами господарювання. Крім того, ефективність комунікацій підвищується завдяки реалізації консалтингової діяльності та підготовці інформаційно-аналітичних матеріалів, які разом формують цілісну інформаційну політику влади [10].

Комунікаційна діяльність Департаменту реалізується через розгалужену систему інформаційних каналів, спрямованих на забезпечення відкритості та доступності інформації для громадян. Провідним джерелом інформації є офіційний веб-сайт обласної військової адміністрації, на якому систематично публікуються матеріали про діяльність Департаменту, реалізацію регіональних економічних програм, інвестиційних проєктів та аналітичних досліджень [10].

Одним із ключових напрямків стратегічних комунікацій Департаменту є інформаційна підтримка реалізації стратегічних документів регіонального розвитку. Зокрема, Департамент активно бере участь у підготовці та реалізації Стратегії розвитку Хмельницької області, програм соціально-економічного розвитку, ініціатив підтримки малого та середнього підприємництва та інших

регіональних програм. Комунікаційна підтримка цих процесів передбачає систематичне надання інформації про їх цілі, інструменти реалізації, фінансові ресурси та очікувані результати, що сприяє підвищенню обізнаності та залученню зацікавлених сторін.

Одним із пріоритетних завдань Департаменту є налагодження ефективної взаємодії з представниками бізнесу. З цією метою регулярно організовуються робочі зустрічі, консультаційні сесії, галузеві форуми, навчальні семінари та круглі столи. Під час цих заходів обговорюються такі теми, як розвиток підприємництва, інструменти державної підтримки бізнесу, механізми залучення інвестицій та реалізація економічних ініціатив. Організація цих заходів сприяє налагодженню партнерських відносин між державними органами та бізнесом, а також дозволяє враховувати потреби підприємців під час розробки стратегій економічного розвитку регіону.

Крім того, Департамент здійснює активну комунікаційну діяльність у співпраці з територіальними громадами області. Його представники беруть участь у підготовці та реалізації проєктів регіонального розвитку, надають консультативну підтримку органам місцевого самоврядування та сприяють поширенню інформації щодо можливостей державної підтримки розвитку територій. Такий підхід забезпечує узгодженість економічного розвитку регіону та сприяє більш ефективному використанню його ресурсного потенціалу [10].

Важливим аспектом комунікаційних зусиль є використання соціальних мереж та цифрових інформаційних платформ. Офіційні сторінки обласної військової адміністрації та пов'язані з ними інформаційні ресурси надають своєчасну інформацію про економічні ініціативи, програми підтримки бізнесу, інвестиційні можливості та результати проєктів розвитку. Соціальні мережі забезпечують швидке поширення інформації та роблять її доступною для широкої аудиторії, зокрема представників малого та середнього бізнесу, місцевої влади та громадськості. Окрім цифрових каналів, Департамент активно

використовує традиційні форми комунікації, такі як робочі зустрічі, конференції, консультації, презентації та участь у публічних заходах.

Крім того, біля головного входу до ОВА розташовані скриньки для звітів громадян, що забезпечує доступ до комунікації навіть для тих верств населення, які не можуть подавати звіти в електронному вигляді. У цьому контексті можна розглянути поєднання традиційних та цифрових засобів комунікації. Традиційні форми взаємодії сприяють прямому діалогу та зміцненню довіри між учасниками процесу, тоді як цифрові канали забезпечують ефективність, широке поширення інформації та доступність. Інтеграція цих підходів створює комплексну систему комунікацій, яка відповідає сучасним вимогам стратегічних комунікацій у державному управлінні.

Крім того, Департамент забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень, розробляючи аналітичні матеріали щодо стану регіональної економіки, інвестиційної діяльності та розвитку міжнародного співробітництва. Ці матеріали використовуються в процесі прийняття рішень та одночасно формують інформаційну базу для реалізації регіональної економічної політики.

Загалом, діяльність Департаменту економічного розвитку Хмельницької обласної військової адміністрації характеризується широким використанням різноманітних комунікаційних інструментів та ефективним поєднанням традиційних та цифрових каналів взаємодії. Це забезпечує належний рівень інформування, координує діяльність та підтримує партнерські відносини з усіма зацікавленими сторонами, залученими до регіонального розвитку.

Під час проходження практики в Департаменті економічного розвитку Хмельницької обласної військової адміністрації значна увага приділялася аналізу комунікації установи з представниками регіональної бізнес-спільноти. Конкретним прикладом такої взаємодії є організація ділових зустрічей у форматі «Діалог влади та бізнесу», ініційований Департаментом економічного розвитку

Хмельницької обласної військової адміністрації. Інформація про ці заходи регулярно публікується на офіційному веб-сайті адміністрації, що підтверджує провідну роль Департаменту у налагодженні діалогу між органами державної влади та бізнесом [23].

Ці зустрічі мають систематичний характер і спрямовані на створення ефективного механізму взаємодії уряду та бізнесу в умовах соціально-економічної нестабільності, спричиненої воєнним станом. На цих заходах обговорюються актуальні питання, пов'язані з веденням бізнесу, виклики адаптації до нових економічних умов, інструменти державної підтримки та перспективи розвитку регіону. Водночас ці зустрічі виконують не лише інформаційно-консультативну функцію, але й є важливим інструментом узгодження позицій зацікавлених сторін щодо стратегічних напрямків економічного розвитку регіону.

Створення діалогових платформ забезпечує безперервність взаємодії між органами державної влади та бізнесом. Водночас це сприяє підвищенню прозорості державних інституцій та розвитку партнерських відносин між державним та приватним секторами. Таким чином, Департамент економічного розвитку реалізує комунікаційну складову своєї діяльності, яка полягає у створенні умов для узгодження інтересів, виявленні проблемних аспектів економіки та розробці спільних підходів до їх вирішення.

Крім того, організація заходів у форматі «Діалог влади та бізнесу» сприяє створенню єдиного інформаційного простору, в рамках якого представники бізнес-сектору мають можливість безпосередньо висловлювати свої потреби, очікування та пропозиції регіональним органам влади. Це, у свою чергу, підвищує адаптивність управлінських рішень та забезпечує їх більшу відповідність реальним соціально-економічним умовам. Важливим результатом цих зустрічей також є зміцнення довіри до органів влади, що є особливо

важливим аспектом в контексті трансформаційних процесів та зростання ризиків для бізнес-середовища.

Загалом, діяльність Департаменту економічного розвитку з організації та проведення зустрічей у форматі «Діалог влади та бізнесу» можна вважати ефективним інструментом забезпечення системної взаємодії між урядом та суб'єктами господарювання в регіоні. Це свідчить про те, що, окрім виконання функцій стратегічного планування та економічного розвитку, Департамент також відіграє важливу комунікаційну та координаційну роль, спрямовану на узгодження інтересів, підвищення ефективності управлінських процесів та створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва в Хмельницькій області [23].

Документування звернень громадян здійснюється окремо від інших видів діловодства відповідно до вимог спеціальної Інструкції. Такий підхід має важливе управлінське значення, оскільки забезпечує контроль за дотриманням строків розгляду, систематизацію інформації та формування аналітичної бази щодо актуальних проблемних питань. У 2024 році в Управлінні було зареєстровано 5 письмових звернень громадян. Незважаючи на відносно невеликий обсяг, їх належна реєстрація та своєчасний розгляд свідчать про ефективне функціонування механізму зворотного зв'язку між органами влади та населенням. У цьому контексті звернення громадян виступають не лише як комунікаційний канал, а й як інструмент моніторингу суспільних запитів та оцінювання ефективності реалізації державної політики на регіональному рівні.

Реєстрація письмових звернень здійснюється в системі електронного документообігу АСКОД, що забезпечує прозорість процедур, фіксацію строків розгляду та контроль виконання. Звернення, подані під час особистих прийомів громадян, обліковуються окремо у журналі особистого прийому. Встановлений графік прийому керівництвом додатково забезпечує функціонування прямого каналу комунікації між органами влади та населенням.

У стратегічному аспекті особистий прийом громадян виступає важливим інструментом формування довіри до органів влади, оскільки передбачає безпосередню взаємодію, демонструє відкритість керівництва та його готовність до прямого діалогу без посередників.

Протягом 2024 року в системі електронного документообігу було зареєстровано 750 вхідних та 356 вихідних документів, а також 216 внутрішніх документів. Такий значний обсяг документообігу свідчить про високу інтенсивність управлінських комунікацій і потребу в їх ефективній координації, що є невід'ємною складовою системи стратегічних комунікацій. Внутрішні та зовнішні інформаційні потоки потребують узгодженості, оперативності реагування та належного контролю, що забезпечується через впровадження електронного документообігу. У звітному періоді порушень строків розгляду звернень громадян не зафіксовано, а встановлений порядок їх опрацювання дотримано. У контексті стратегічних комунікацій дотримання процедур і строків є елементом іміджевої складової, адже системність і передбачуваність дій органів влади формують у громадян відчуття стабільності та надійності управління.

Не менш важливою є сфера забезпечення доступу до публічної інформації. В управлінні визначено відповідальну особу за реєстрацію та опрацювання запитів на інформацію, а також за ведення відповідного реєстру. Така інституціоналізація процесу відповідає принципам відкритості та підзвітності публічної адміністрації. Протягом звітного періоду запити на інформацію опрацьовувалися без порушення встановлених строків, що свідчить про належну організацію комунікаційної діяльності та ефективну взаємодію між структурними підрозділами.

Створення умов для доступу запитувачів до документів, ведення електронного реєстру публічної інформації та використання системи електронного документообігу формують сучасну цифрову інфраструктуру комунікацій. В умовах цифрової трансформації такі механізми набувають

стратегічного значення, оскільки забезпечують оперативність інформаційного обміну, зменшують адміністративні бар'єри та підвищують рівень доступності публічної інформації для громадян.

У ширшому контексті робота зі зверненнями громадян та запитам на публічну інформацію виконує низку ключових функцій у системі стратегічних комунікацій, зокрема інформаційну, зворотного зв'язку, аналітичну та репутаційну. Орган влади забезпечує інформування громадян про результати розгляду їхніх звернень, водночас отримує сигнали щодо проблемних аспектів реалізації державної політики. Це дозволяє формувати аналітичну базу для подальших управлінських рішень та демонструвати відкритість і відповідальність перед суспільством

З метою аналізу стану та особливостей реалізації стратегічних комунікацій у Хмельницькій обласній військовій адміністрації, а також оцінки рівня поінформованості та сприйняття комунікаційної діяльності органу з боку працівників і жителів м. Хмельницького, було проведено анкетне опитування.

Опитування мало анонімний характер і здійснювалося за допомогою онлайн-анкети (Google Forms). До участі були залучені дві цільові групи респондентів: працівники Хмельницької ОВА та жителі міста Хмельницького. Загалом участь в опитуванні взяло 57 респондентів. Такий підхід дозволив отримати як внутрішню оцінку комунікаційних процесів (з боку службовців), так і зовнішнє сприйняття діяльності адміністрації з боку громадськості (Додаток А).

По-перше, варто зазначити, що результати опитування виявили досить показову тенденцію: обізнаність громадськості щодо сутності стратегічних комунікацій залишається недостатньою. Лише 26% респондентів заявили, що повністю розуміють цю концепцію та можуть пояснити її значення. Водночас найбільша частка респондентів - 42% - мала лише загальне уявлення про неї, не маючи глибокого розуміння. Ще 32% були незнайомі з цим терміном. Це свідчить про те, що стратегічні комунікації як інструмент управління залишаються погано

зрозумілими значною частиною суспільства і тому потребують посиленої інформаційно-роз'яснювальної підтримки з боку органів влади. Результати зображено графічно на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Графічне відображення обізнаності громадськості щодо стратегічних комунікацій

Примітка. Складено автором на основі соціологічного опитування.

Не менш важливими є результати оцінки загального рівня комунікації обласної військової адміністрації з громадськістю. Більшість респондентів (58%) оцінили цей рівень як середній. Це означає, що комунікація відбувається, але вона не завжди достатньо ефективна чи систематична. Водночас 25% респондентів висловили позитивну оцінку, вказуючи на наявність передового досвіду та ефективних комунікаційних рішень. 17% оцінили рівень комунікації як низький, вказавши на існування деяких проблем та недоліків, які потребують уваги. Загалом, ці результати демонструють, що комунікаційна діяльність ОВА все ще розвивається: хоча вона вже має консолідовану основу, вона ще не досягла максимальної ефективності. Результати зображено графічно на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Графічне відображення рівня комунікації Хмельницької ОВА з громадськістю

Примітка. Складено автором на основі соціологічного опитування.

Особливу увагу слід звернути на інформаційні канали, які використовували респонденти. Результати зображено графічно на рис. 2.3.

Найпопулярнішими були соціальні мережі та офіційний веб-сайт. Це цілком логічно в контексті сучасної цифровізації, де доступ до інформації здійснюється швидко, через мобільні пристрої та переважно онлайн. Соціальні мережі пропонують ефективність та широке охоплення аудиторії, тоді як офіційний веб-сайт є більш структурованим та надійним джерелом інформації. Це підтверджує обґрунтованість обраної моделі цифрової комунікації ОВА, водночас визнаючи необхідність подальшого розвитку, зокрема з точки зору інтерактивності та залучення аудиторії.

Щодо доступності та зрозумілості інформації, результати також досить позитивні. Більшість респондентів (70%) заявили, що інформація представлена чітко та доступно. Ще 28% вважали її частково зрозумілою, що може свідчити про складність деяких тем або недостатню адаптацію інформації до різних

аудиторій. Лише 2% респондентів повідомили, що інформація була незрозумілою. Результати зображено графічно на рис. 2.4.



Рис. 2.3. Рейтинг інформаційних джерел Хмельницької ОВА

Примітка. Складено автором на основі соціологічного опитування.



Рис. 2.4. Графічне відображення доступності та зрозумілості інформації.

Примітка. Складено автором на основі соціологічного опитування.

Таким чином, можна зробити висновок, що загалом комунікаційна політика адміністрації є достатньо якісною з точки зору подання інформації, але вимагає більшої уваги до простоти та універсальності подання.

Подібна закономірність спостерігається щодо рівня прозорості діяльності. 63% респондентів вважали інформацію достатньо прозорою, тоді як 37% оцінили її як частково прозору. Важливо зазначити, що жоден з респондентів не оцінив прозорість як низьку або відсутню. Це є позитивним знаком і свідчить про те, що державний орган в цілому дотримується принципів відкритості та підзвітності. Водночас, значний відсоток відповідей «частково прозорий» підкреслює необхідність підвищення рівня деталізації, регулярності та повноти інформації. Результати зображено графічно на рис. 2.5.

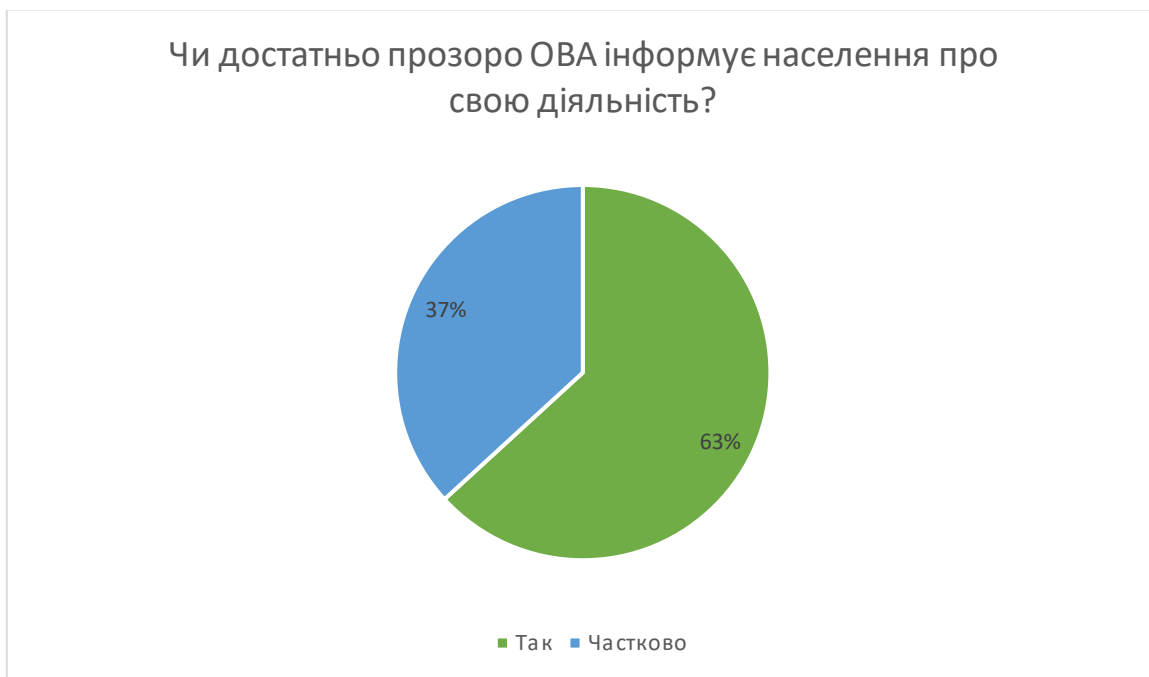


Рис. 2.5. Графічне відображення прозорості діяльності Хмельницької ОВА.

Примітка. Складено автором на основі соціологічного опитування.

У межах проведеного опитування респондентам було запропоновано визначити основні проблеми комунікації в системі стратегічних комунікацій. Результати дослідження свідчать про наявність низки суттєвих комунікаційних

бар'єрів, які негативно впливають на ефективність взаємодії між органами влади та населенням.

Найбільш поширеною проблемою респонденти визначили відсутність зворотного зв'язку - 54,4 %. Це свідчить про те, що громадяни не відчують належної комунікаційної взаємодії з боку органів влади, а також не мають можливості оперативно отримувати відповіді на свої запити чи пропозиції. Така ситуація знижує рівень довіри до державних інституцій та ускладнює процес формування ефективного діалогу між владою і суспільством.

Другу позицію серед визначених проблем посідає недостатнє інформування населення - 43,9%. Отримані результати демонструють, що значна частина опитаних вважає інформаційну політику недостатньо ефективною. Це може проявлятися у несвоєчасному поширенні інформації, недостатній кількості офіційних повідомлень або складності доступу до важливих відомостей. Результати зображено графічно на рис. 2.6.

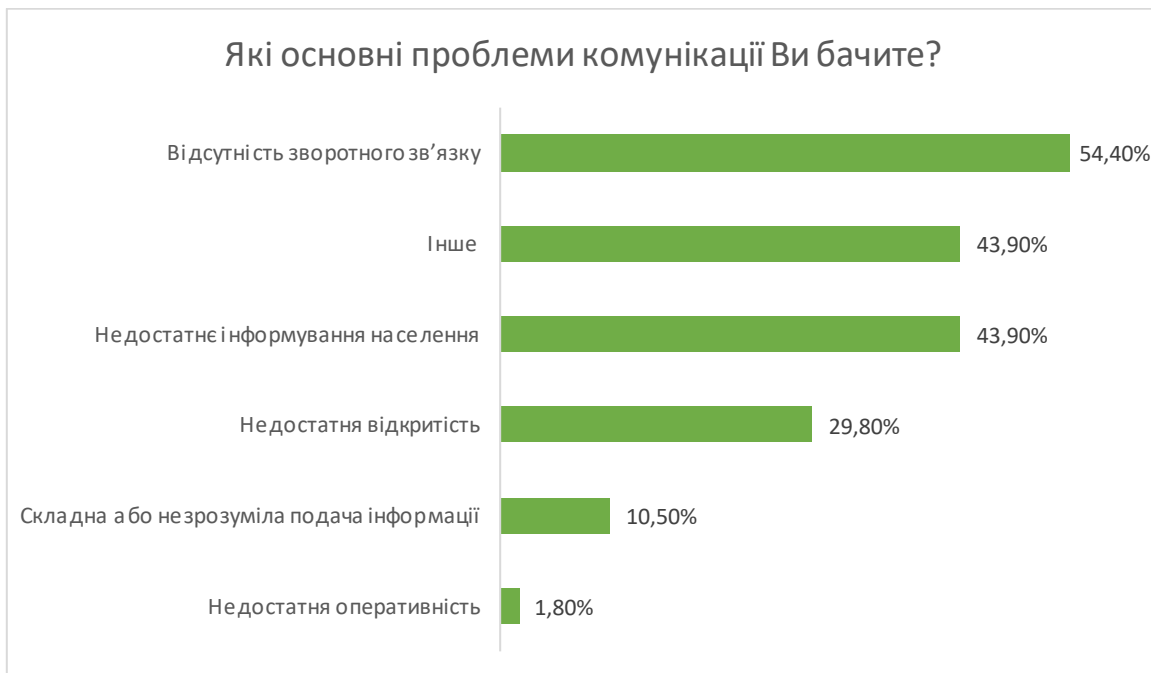


Рис. 2.6. Графічне відображення основних проблем комунікації
Хмельницької ОВА.

Примітка. Складено автором на основі соціологічного опитування.

Результати опитування узагальнено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Узагальнені результати соціологічного опитування щодо оцінки стратегічних комунікацій Хмельницької ОВА

Напрямок опитування	Показники	Результати
Рівень обізнаності щодо стратегічних комунікацій	Добре обізнані	26%
	Частково обізнані	42%
	Не обізнані	32%
Оцінка рівня комунікації ОВА	Високий	25%
	Середній	58%
	Низький	17%
Основні канали отримання інформації	Соціальні мережі	Найбільш поширений канал
	Офіційний вебсайт	Один з основних каналів
Зрозумілість інформації	Зрозуміла	70%
	Частково зрозуміла	28%
	Незрозуміла	2%
Оцінка прозорості діяльності	Достатня	63%
	Часткова	37%
Проблеми у сфері комунікації (за відповідями респондентів)	Недостатній зворотний зв'язок	Найбільш поширена відповідь
	Недостатня відкритість	Зазначена частиною респондентів
	Складність доступу до інформації	Поодинокі відповіді

Примітка. Сформовано автором.

Підсумовуючи результати опитування, можна зробити висновок, що стратегічні комунікації в Хмельницькій обласній військовій адміністрації перебувають на досить стабільному рівні розвитку. Вони відповідають сучасним тенденціям цифровізації, забезпечують належний рівень інформації та загалом позитивно сприймаються громадськістю. Водночас, існуючі проблеми, зокрема низька обізнаність громадськості, обмежений зворотний зв'язок та відсутність системного підходу до оцінки ефективності, вказують на необхідність подальшого вдосконалення комунікаційної діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Концептуальні підходи до організації стратегічних комунікацій в органах публічної влади

Останнім часом наукові дискусії переосмислили роль комунікації в державному управлінні, визнаючи необхідність переходу від суто інформаційної моделі до моделі комунікативної взаємодії в процесі прийняття управлінських рішень. У цьому контексті розвиток систематичної, планової та цілеспрямованої комунікації набуває дедалі більшого значення. Така комунікація охоплює широкий спектр існуючих та потенційних методів та інструментів комунікації та спрямована на досягнення стратегічних цілей держави на національному та міжнародному рівнях. Це передбачає впровадження стратегічного підходу до комунікаційної діяльності органів державної влади, що охоплює не лише інформацію, а й активну взаємодію із суспільством. Цей підхід зосереджений на впливі на соціально-психологічні процеси суспільства за допомогою інформації та переконання, щоб формувати, змінювати або адаптувати моделі поведінки громадян та соціальних груп відповідно до визначених державних пріоритетів.

Для ефективного забезпечення стратегічних цілей держави важливо розуміти комунікацію як фундаментальний процес взаємодії, поділений на чотири взаємопов'язані сфери або фази. Перша - це фізична сфера, яка охоплює простір, у якому відбувається дія, на яку безпосередньо впливає комунікація. Друга - інформаційна сфера, де створюються, обробляються та передаються інформаційні повідомлення. Третя - соціальна сфера, де інформація інтерпретується крізь призму історичного, культурного, політичного та соціального досвіду суспільства. Четверта - когнітивна сфера, де формується індивідуальне та колективне розуміння отриманих повідомлень. Таким чином,

інформація з фізичного середовища проходить через інформаційний канал, опосередковується на соціальному рівні (зокрема гуманітарному) та інтерпретується на когнітивному рівні. В результаті такої передачі зміст повідомлень може впливати на зміни у сприйнятті, оцінках та поведінкових установках, ідеально спрямованих на підтримку конкретних стратегічних цілей держави.

У світлі цього, особливо важливо суворо дотримуватися принципів і правил комунікаційного процесу, які забезпечують його ефективність та керованість. Такий підхід має стати основою для розробки комунікаційних стратегій, кампаній та проектів, що реалізуються органами державної влади у взаємодії з конкретними цільовими групами.

Вітчизняний дослідник Г. Почепцов також визначає основні характеристики стратегічної комунікації та її відмінності від тактичної комунікації. На його думку, стратегічна комунікація орієнтована на майбутній часовий горизонт і зосереджена на цілях, які матеріалізуються в певний момент у майбутньому. Вона враховує діяльність супротивників і звертається до вузьких цільових груп, здатних впливати на зміни необхідних типів цілей [13].

Крім того, Г. Почепцов наголошує, що стратегічна комунікація, трансформуючи інформаційний простір, дає результати в різних сферах: соціальній, економічній, політичній, військовій та дипломатичній. Ця характеристика підтверджує її універсальність та здатність адаптуватися до різних стратегічних цілей та секторів суспільного розвитку.

Умови, визначені для здійснення комунікаційної діяльності, вимагають суворого дотримання певних принципів. Термін «принцип» (*princípio*), згідно зі словниками та довідковими джерелами, тлумачиться як фундаментальний принцип, внутрішнє переконання або певне бачення явища [35]. У сучасній науковій літературі він вважається фундаментальною відправною точкою будь-якої теорії, доктрини чи світогляду, що визначає її зміст та логіку побудови.

Узгодження соціально-етичних норм із завданнями та цілями стратегічної комунікації в державному управлінні можливе лише за умови розробки та дотримання відповідних управлінських принципів. Ці принципи теоретично визначаються та збагачуються практичним змістом через комплексну, систематичну та довгострокову діяльність.

Для більш поглибленого аналізу сутності принципів стратегічної комунікації доцільно, спираючись на підхід Голдмана, адаптувати класичні принципи військової стратегії (з урахуванням «військового» походження стратегічної комунікації) до розробки комунікаційних кампаній у публічній та політичній сферах, спрямованих на досягнення стратегічних цілей [29].

У 2008 році Міністерство оборони США разом з іншими державними органами, науковцями та практиками у сфері стратегічної комунікації переглянуло фундаментальні принципи її функціонування та визначило нові ключові принципи [36]. Формулювання цих принципів було мотивовано необхідністю забезпечення спільного розуміння стратегічної комунікації, а також сприяння професійному діалогу та розробці відповідних методологічних рекомендацій.

Сучасні підходи до стратегічної комунікації в державному управлінні значною мірою базуються на концептуальних принципах військової стратегії, адаптованих до умов інформаційного суспільства. У цьому контексті стратегічна комунікація розглядається як системна діяльність державних органів, спрямована на формування, підтримку та корекцію сприйняття реципієнтами політичних рішень та дій держави. Отже, принципи військової стратегії набувають трансформованого змісту, в якому замість фізичного застосування сили ключовими ресурсами стають інформація, комунікативний вплив та управління значенням. Тому на основі аналізу принципів воєнної стратегії було визначено основні принципи стратегічних комунікацій:

Одним із фундаментальних принципів є об'єктивність, яка у військовій стратегії передбачає чітке визначення політичних цілей, їх ієрархізацію та орієнтацію на досяжний кінцевий результат. У стратегічній комунікації цей принцип набуває складнішого змісту, оскільки включає не лише визначення цілей, а й глибоке розуміння структури реципієнтів, їхніх потреб, рівня довіри до державних інституцій та їхньої інформаційної поведінки. Об'єктивність у цьому контексті також означає узгодження комунікаційних повідомлень з фактичною державною політикою, що мінімізує розрив між заявами та фактичними діями влади. Тому об'єктивність слугує основою легітимності державної комунікаційної діяльності.

Принцип масовості у військовій стратегії традиційно трактується як концентрація переважаючих сил у вирішальному місці в критичний момент. У стратегічній комунікації цей принцип виражається у здатності забезпечити одночасне та скоординоване використання різних каналів комунікації: традиційних та цифрових медіа, офіційних комунікацій, соціальних мереж та інституційних комунікаційних платформ. Масовість у комунікаційному вимірі стосується не лише широти охоплення громадськості, але й синхронізації повідомлень, що створює підсилювальний ефект та підвищує ймовірність того, що ключові повідомлення будуть сприйняті як громадський консенсус.

Принцип проактивності відображає здатність суб'єкта управління не лише реагувати на зовнішні виклики, а й проактивно формувати інформаційне середовище. У військовій теорії це проявляється у збереженні ініціативи, тоді як у стратегічній комунікації це передбачає систематичне формування порядку денного публічних дебатів. Проактивність передбачає своєчасне моделювання інформаційних ризиків, розробку сценаріїв комунікаційної поведінки та створення превентивних повідомлень, що знижують ефективність потенційних дезінформаційних впливів. У цьому сенсі стратегічна комунікація служить не

лише інформаційним інструментом, але й інструментом управління сприйняттям реальності.

Принцип раптовості у військовій стратегії пов'язаний з досягненням ефекту несподіванки для противника, що дозволяє отримати тактичну або стратегічну перевагу. У стратегічній комунікації цей принцип набуває інформаційного характеру та реалізується через несподівану зміну інтерпретації подій, використання нетрадиційних комунікаційних рішень або швидку реакцію на інформаційні атаки. Раптова зміна в комунікації може проявлятися як раптовий зсув наративу, публічне оприлюднення нової інформації або запуск комунікаційної кампанії, що змінює баланс громадського сприйняття.

Принцип ефективності застосування сили у військовій теорії передбачає оптимальне використання ресурсів для досягнення найкращого можливого результату. У стратегічній комунікації цей принцип означає раціональне використання інформаційних, людських, фінансових та технологічних ресурсів для досягнення комунікаційних цілей. Особливе значення має концентрація зусиль на пріоритетних напрямках комунікаційної політики, уникнення розпорошення повідомлень та забезпечення цілеспрямованої доставки. Ефективність також включає оцінку ефективності комунікації за допомогою показників громадської думки, рівня довіри та змін у поведінці.

Принцип гнучкості відображає здатність системи адаптуватися до змін у середовищі без втрати стратегічної цілісності. У військовій стратегії це означає адаптацію тактики до оперативної ситуації, тоді як у стратегічній комунікації це означає постійне коригування повідомлень на основі змін в інформаційному просторі. Гнучкість передбачає наявність механізмів зворотного зв'язку, моніторинг медіасередовища та здатність швидко приймати рішення на різних рівнях управління. У сучасному контексті цифровізації гнучкість визначає здатність держави ефективно реагувати на інформаційні кризи.

Принцип єдиноначальності має фундаментальне значення як у військовій стратегії, так і в стратегічній комунікації. Це передбачає наявність єдиного координаційного центру, який забезпечує узгодженість дій та повідомлень усіх учасників комунікаційного процесу. У державному управлінні це означає інтеграцію комунікаційної політики в систему прийняття рішень, уникнення дублювання чи суперечностей між різними органами влади та створення єдиного державного інформаційного простору. Відсутність єдиноначальності призводить до фрагментації повідомлень та зниження довіри до державних інституцій.

Принцип безпеки у військовій стратегії передбачає захист військових операцій від зовнішнього втручання та загроз. У стратегічній комунікації він еволюціонує в концепцію інформаційної безпеки, яка охоплює захист комунікаційної інфраструктури, запобігання витоку даних та боротьбу з дезінформацією та маніпуляціями. Безпека також включає забезпечення надійності каналів зв'язку та стійкості інформаційних систем до кібератак. У сучасному цифровому середовищі цей принцип особливо актуальний стосовно гібридних загроз.

Принцип простоти є важливим інструментом для підвищення ефективності як військового, так і комунікаційного управління. У військовій стратегії він передбачає чіткі накази та планування, тоді як у стратегічній комунікації він передбачає використання доступної, однозначної та структурованої мови. Простота не означає спрощення змісту, а радше забезпечення його зрозумілості для різних аудиторій без втрати суті політичного послання. Це мінімізує ризик спотворення інформації та підвищує її ефективність [36].

Тому аналіз принципів військової стратегії та стратегічної комунікації демонструє їхній глибокий концептуальний взаємозв'язок. Стратегічна комунікація, по суті, є адаптованою формою стратегічного управління, в якій класичні військові принципи трансформуються відповідно до умов інформаційного суспільства. Якщо ключовим ресурсом у військовій стратегії є

сила, то у стратегічній комунікації це інформація та довіра. Тому ефективність державної політики значною мірою залежить від здатності інтегрувати ці принципи в систему державного управління та забезпечити їх практичне впровадження.

3.2. Шляхи підвищення ефективності стратегічних комунікацій у діяльності обласних військових адміністрацій

У сучасних умовах трансформації систем державного управління, цифровізації суспільства та функціонування в умовах воєнного стану стратегічні комунікації набувають особливого значення як ключовий інструмент забезпечення ефективної взаємодії між органами влади, громадянами, бізнесом та міжнародними партнерами. Для обласних військових адміністрацій стратегічні комунікації є не лише засобом інформування громадськості, а й важливим механізмом формування суспільної довіри, координації управлінських процесів, підтримки соціальної стабільності та забезпечення ефективної реалізації державної політики на регіональному рівні.

Аналіз діяльності Департаменту економічного розвитку Хмельницької обласної військової адміністрації свідчить про те, що система стратегічних комунікацій загалом характеризується достатнім рівнем розвитку та охоплює широкий спектр каналів взаємодії, як традиційних, так і цифрових. Водночас, результати соціологічного опитування та аналіз практичної діяльності департаменту виявили низку проблем, що обмежують ефективність комунікаційної політики. Зокрема, основними проблемами є недостатній зворотний зв'язок між владою та громадськістю, низька обізнаність громадськості щодо важливості стратегічних комунікацій, відсутність системного механізму оцінки ефективності комунікаційної діяльності та обмежена інтерактивність цифрових платформ.

У зв'язку з цим необхідно розробити комплексний підхід до вдосконалення стратегічних комунікацій у діяльності обласних військових адміністрацій. Особливу увагу слід приділити кільком ключовим напрямкам, реалізація яких може суттєво підвищити ефективність комунікаційної діяльності регіональних органів влади. Однією з найбільш суттєвих проблем, виявлених у процесі дослідження, є недостатній рівень двосторонньої взаємодії між владою та громадянами. Незважаючи на активне інформування громадськості через офіційний веб-сайт, соціальні мережі та публічні заходи, комунікація залишається значною мірою однонаправленою. Органи влади переважно поширюють інформацію серед громадськості, але механізми отримання систематичного зворотного зв'язку залишаються недостатньо розвиненими. У сучасних умовах ефективна стратегічна комунікація не може обмежуватися лише інформуванням громадськості. Її фундаментальною характеристикою є саме встановлення постійного діалогу між владою та суспільством. Це пояснюється тим, що залучення громадян до процесів обговорення та формулювання управлінських рішень сприяє підвищенню довіри до органів влади, покращенню якості прийнятих рішень та забезпеченню більшої громадської підтримки державної політики.

У цьому контексті доцільно впровадити інтерактивну систему громадських комунікацій, яка забезпечить постійний обмін інформацією між адміністрацією та її різними зацікавленими сторонами. Одним із найперспективніших інструментів може бути створення електронної платформи для взаємодії з громадськістю в рамках обласної військової адміністрації. Ця платформа може включати: електронні консультації з громадськістю; онлайн-обговорення проектів обласних програм; систему електронних опитувань; можливість подання пропозицій та ініціатив; механізм швидкого реагування на запити громадян; систему оцінки якості інформаційних послуг.

Функціонування такої платформи не лише покращить комунікацію, але й створить сучасний механізм залучення громадськості до процесів регіонального управління. Це особливо важливо в контексті децентралізації та посилення ролі територіальних громад у реалізації регіональної політики держави.

Крім того, доцільно розширити практику організації громадських консультацій, форумів, стратегічних сесій та відкритих зустрічей з представниками бізнес-спільноти, громадських організацій та молоді. Досвід реалізації ініціативи «Діалог між урядом та бізнесом» продемонстрував великий потенціал цих форматів комунікації, оскільки вони дозволяють безпосередньо виявляти регіональні проблеми, узгоджувати позиції сторін та визначати спільні підходи до вирішення актуальних питань.

Крім того, доцільно призначити керівників у кожному структурному підрозділі ОВА для координації діяльності, пов'язаної з електронними запитами, та моніторингу ефективності відповідей на звернення громадян.

Цей захід може фінансуватися як за рахунок місцевого бюджету, так і шляхом залучення міжнародних програм цифрової трансформації та розвитку електронного урядування, зокрема USAID, U-LEAD with Europe, EGAP та інших міжнародних партнерів.

Очікуваними результатами впровадження інтерактивної цифрової платформи є:

- збільшення участі громадськості в процесах регіонального управління;
- покращення якості зворотного зв'язку;
- підвищення відкритості та прозорості діяльності адміністрації;
- скорочення часу реагування на запити громадян;
- створення вищого рівня довіри громадськості до органів влади;
- створення сучасної системи електронного зв'язку між урядом та громадянами.

Тому вдосконалення механізмів зворотного зв'язку має стати пріоритетом для розвитку стратегічної комунікації між регіональними військовими адміністраціями, оскільки двосторонній зв'язок забезпечує встановлення довіри, прозорості та партнерства між владою та суспільством.

Ще однією важливою проблемою є відсутність комплексного та системного підходу до організації стратегічних комунікацій. У багатьох випадках комунікаційна діяльність структурних підрозділів обласних військових адміністрацій є фрагментованою, а інформаційна діяльність реалізується без єдиної довгострокової стратегії.

У зв'язку з цим доцільно запровадити єдину систему управління стратегічними комунікаціями, яка забезпечить координацію всіх інформаційних процесів у рамках діяльності обласної військової адміністрації.

По-перше, необхідно розробити комплексну Комунікаційну стратегію для обласної військової адміністрації. Цей документ має визначити: основні цілі та принципи комунікаційної діяльності; основні аудиторії; основні канали комунікації; порядок управління інформацією в кризових ситуаціях; механізми взаємодії зі ЗМІ; систему внутрішніх комунікацій; критерії оцінки ефективності комунікаційної діяльності.

Особливо важливо забезпечити узгодженість інформаційних повідомлень між різними структурними підрозділами адміністрації. У нинішніх умовах будь-яка неузгодженість або відсутність систематичної інформації може негативно вплинути на довіру громадськості та створити ризики інформаційної дестабілізації.

Також доцільно створити окремий координаційний підрозділ або визначити відповідальну комунікаційну групу для координації інформаційної діяльності структурних підрозділів ОВА. Основними функціями цього підрозділу можуть бути: моніторинг інформаційного простору; координація комунікаційних кампаній; аналіз громадської думки; підготовка аналітичних

матеріалів; організація комунікацій у кризових ситуаціях; забезпечення єдиного інформаційного позиціонування адміністрації.

Очікуваними результатами впровадження єдиної стратегії стратегічних комунікацій є:

- підвищення системності інформаційної політики;
- покращення координації між структурними підрозділами;
- забезпечення єдиного інформаційного позиціонування ОВА;
- підвищення ефективності кризових комунікацій;
- зниження ризиків поширення недостовірної інформації;
- зміцнення репутації органів влади.

Впровадження системного підходу до управління стратегічними комунікаціями підвищить ефективність інформаційної політики, забезпечить її узгодженість та покращить координацію між усіма учасниками комунікаційного процесу.

Одним із найперспективніших напрямків підвищення ефективності стратегічних комунікацій є розвиток цифрових технологій та сучасних інформаційних платформ. Результати опитування підтвердили, що основними джерелами інформації для громадськості є соціальні мережі та офіційний вебсайт ОВА. Це підкреслює необхідність подальшого розвитку інфраструктури цифрових комунікацій.

У сучасних умовах цифрові комунікації повинні бути не лише джерелом інформації, а й інструментом інтерактивної взаємодії з громадянами. У зв'язку з цим рекомендується: активно використовувати відео-контент; створювати інтерактивну інфографіку; організовувати онлайн-трансляції та публічні дебати; використовувати чат-ботів для консультування громадян; впроваджувати мобільні сервіси інформування громадськості.

Особливе значення має необхідність адаптації інформаційних матеріалів до різних цільових аудиторій. Значна частина респондентів зазначила, що

інформація була лише частково зрозумілою, що свідчить про необхідність спрощення складної управлінської інформації та її представлення у більш доступному форматі.

Водночас важливим напрямком для вдосконалення є створення системи моніторингу та оцінки ефективності стратегічних комунікацій. Сьогодні в багатьох державних органах відсутні чіткі критерії оцінки ефективності комунікаційної діяльності, що ускладнює визначення їх справжнього рівня.

У зв'язку з цим доцільно запровадити систему ключових показників оцінки ефективності стратегічних комунікацій, які можуть включати: рівень охоплення аудиторії; кількість взаємодій з контентом; швидкість реагування на запити громадян; рівень довіри до державного органу; рівень задоволення якістю інформації; ефективність комунікації в кризових ситуаціях; рівень залучення громадськості.

Крім того, важливо регулярно проводити соціологічні опитування та моніторинг громадської думки, що дозволить своєчасно виявляти проблемні аспекти комунікаційної діяльності та адаптувати інформаційну політику до потреб суспільства.

Очікуваними результатами впровадження системи моніторингу та оцінювання є:

- підвищення ефективності інформаційної політики;
- своєчасне виявлення проблемних аспектів комунікаційної діяльності;
- покращення якості інформаційного контенту;
- підвищення рівня довіри населення;
- забезпечення прозорості діяльності адміністрації;
- підвищення ефективності управлінських рішень.

Тому цифрова трансформація стратегічних комунікацій та впровадження системи оцінки її ефективності є необхідними умовами для підвищення якості управлінських процесів та забезпечення прозорості діяльності уряду.

Загалом, підвищення ефективності стратегічних комунікацій у діяльності регіональних військових адміністрацій вимагає комплексного та системного підходу, що поєднує розвиток цифрових технологій, удосконалення механізмів зворотного зв'язку, створення єдиної системи управління комунікаціями та впровадження сучасних інструментів моніторингу ефективності. Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню прозорості діяльності уряду, зміцненню довіри громадськості, покращенню координації між урядом та громадянами, а також забезпеченню більш ефективної реалізації державної політики на регіональному рівні.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання, яке полягає у дослідженні теоретичних засад та практичних аспектів реалізації стратегічних комунікацій у системі публічного управління, а також у розробці пропозицій щодо підвищення ефективності стратегічних комунікацій у діяльності Хмельницької обласної військової адміністрації.

1. Дослідження показало, що стратегічні комунікації є одним із ключових інструментів сучасного державного управління, оскільки вони забезпечують ефективну взаємодію між органами державної влади, громадянами, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Показано, що в умовах цифровізації суспільства, зростання кіберзагроз та кризових явищ стратегічні комунікації набувають особливого значення, оскільки вони сприяють формуванню довіри до державних інституцій, забезпечують прозорість управлінських процесів та підтримують реалізацію державної політики. Визначено, що стратегічні комунікації не обмежуються процесом передачі інформації, а включають створення єдиного інформаційного простору, координацію комунікаційної діяльності органів влади, реалізацію кризових комунікацій та створення ефективного зворотного зв'язку із суспільством. Наразі добре відомо, що важливим компонентом стратегічних комунікацій є їхня орієнтація на цільову аудиторію, системний характер інформаційної діяльності та здатність державних інституцій оперативно реагувати на сучасні інформаційні виклики.

2. Досліджено нормативно-правову та інституційну базу впровадження стратегічних комунікацій в Україні. Встановлено, що правове регулювання стратегічних комунікацій активно розвивається та характеризується поступовим формуванням комплексної нормативно-правової бази. Встановлено, що документи сектору безпеки та оборони мають велике значення для розвитку стратегічних комунікацій, зокрема Воєнна доктрина України, Доктрина України з інформаційної безпеки, Стратегія кібербезпеки України, Стратегічний

оборонний бюлетень та інші нормативно-правові документи, спрямовані на забезпечення інформаційної безпеки держави. Водночас було виявлено, що в Україні досі відсутня єдина, комплексна система регулювання стратегічних комунікацій, що ускладнює міжвідомчу координацію та реалізацію принципу «єдиного голосу» державних органів влади. Визначено, що важливу роль у розвитку стратегічних комунікацій відіграють державні інституції та координуючі органи, діяльність яких спрямована на забезпечення ефективної інформаційної політики, кризових комунікацій та взаємодії між владою та суспільством.

3. Проаналізовано міжнародний досвід впровадження стратегічних комунікацій у державному управлінні. Зазначається, що найбільш розвинені моделі стратегічних комунікацій склалися у Сполучених Штатах, країнах НАТО та Європейському Союзі, де стратегічні комунікації є невід'ємною частиною державного управління, зовнішньої політики та національної безпеки. Показано, що міжнародний досвід базується на принципах узгодженості, координації, ефективності, кризового менеджменту, протидії дезінформації та активного використання цифрових інформаційних технологій. Зазначається, що в роботі міжнародних інституцій особлива увага приділяється формуванню стратегічних наративів, розвитку публічної дипломатії та забезпеченню інформаційної стабільності в суспільстві. Зазначається, що вплив міжнародного досвіду суттєво вплинув на трансформацію системи стратегічних комунікацій в Україні, зокрема у сферах кризових комунікацій, цифрової взаємодії з громадськістю та протидії інформаційним загрозам в умовах воєнного стану.

4. Було проведено оцінку ефективності стратегічних комунікацій у діяльності Департаменту економічного розвитку Хмельницької обласної військової адміністрації, зосередившись на результатах соціологічного опитування. Було виявлено, що стратегічні комунікації Департаменту загалом забезпечують належний рівень інформування громадськості та взаємодії з

представниками бізнесу та регіональної спільноти. Результати соціологічного опитування показали, що найефективнішими каналами комунікації є офіційний веб-сайт, соціальні мережі та заходи з публічної комунікації. Водночас, опитування виявило кілька проблем, зокрема недостатній рівень зворотного зв'язку, необхідність підвищення інтерактивності цифрових платформ та необхідність більшої участі громадськості в обговоренні регіональних економічних ініціатив. Було зроблено висновок, що результати соціологічного опитування є важливим інструментом оцінки ефективності комунікаційної діяльності та можуть бути використані для вдосконалення системи стратегічних комунікацій у діяльності органів державної влади.

5. Досліджено сучасні підходи до організації стратегічних комунікацій у системі державного управління та визначено основні напрямки їх розвитку в контексті цифрової трансформації суспільства. Встановлено, що розвиток інформаційного суспільства та цифрових технологій суттєво впливає на зміни в механізмах комунікації органів влади. Продемонстровано, що ефективна система стратегічних комунікацій повинна базуватися на інтеграції цифрових платформ, використанні сучасних інформаційно-аналітичних інструментів, забезпеченні своєчасного інформування громадськості та реалізації комунікаційних стратегій у кризових ситуаціях. Визначено, що важливою складовою сучасних стратегічних комунікацій є використання соціальних мереж, електронних сервісів, онлайн-платформ та цифрових каналів взаємодії, які забезпечують швидке поширення інформації та підвищують доступність комунікації для громадян. Водночас встановлено, що поєднання цифрових та традиційних каналів комунікації дозволяє створити комплексну систему взаємодії між владою та суспільством, підвищуючи довіру громадян до державних інституцій та забезпечуючи ефективну реалізацію державної політики.

6. Сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічних комунікацій у Хмельницькій обласній військовій адміністрації.

Визначено, що основними напрямками вдосконалення системи стратегічних комунікацій мають бути розвиток інфраструктури цифрових комунікацій, створення єдиної комунікаційної стратегії, посилення координації між структурними підрозділами органів влади та впровадження сучасних механізмів оцінки ефективності комунікаційної діяльності. Запропоновано посилити використання інтерактивних цифрових платформ, удосконалити механізми кризової комунікації, забезпечити систематичний моніторинг громадської думки та розширити можливості участі громадськості в процесах прийняття управлінських рішень. Встановлено, що важливим напрямком розвитку стратегічних комунікацій є підвищення професійної кваліфікації державних службовців у сфері інформаційної діяльності та цифрових технологій. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню прозорості діяльності уряду, зміцненню довіри громадськості, забезпеченню ефективної взаємодії між владою та суспільством, а також підвищенню ефективності державного управління в умовах сучасних викликів та трансформаційних процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баровська А. В. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця : монографія. Нац. акад. Служби безпеки України. Київ: НА СБ України, 2018. 517 с.
2. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія. Київ : НІСД, 2010. 288 с.
3. Деякі питання реалізації стратегічних комунікацій у системі Міністерства оборони України : Наказ Міністерства оборони України від 02.10.2025 № 653-нм. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0653322-25#Text>.
4. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р : станом на 23 груд. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text>.
5. Дубов Д. В. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної \ реалізації. *Стратегічні пріоритети*. Серія : Політика. 2016. № 4. С. 9–23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spopol_2016_4_4.
6. Захарченко О. Зв'язки з громадськістю як ключовий елемент стратегічних комунікацій у публічному управлінні. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 29 травня 2026 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І.П. Лопушинського; упоряд. Л.С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2026.
7. Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2019. 210 с.
8. Ліпкан В. А., Попова Т. В. Стратегічні комунікації : словник / за заг. ред. В. А. Ліпкана. Київ : ФОП О. С. Ліпкан, 2016. 416 с.
9. Макаренко Л. Проблеми комунікативної взаємодії держави та громадянського суспільства. *Гілея: науковий вісник*. 2016. Вип. 106. С. 334–338.

10. Офіційний веб-сайт Хмельницької ОВА. URL: <https://www.adm-km.gov.ua>.
11. Положення про Департамент економічного розвитку Хмельницької обласної державної адміністрації. URL: <https://www.adm-km.gov.ua/wp-content/uploads/2023/08/Положення-про-Департамент.pdf>.
12. Побудова системи державних стратегічних комунікацій України. Міністерство інформаційної політики України. 2016. URL: http://mip.gov.ua/files/documents/Stratcom_Report_2016_UKR_updated.pdf.
13. Почепцов Г. Г. Стратегічні комунікації: стратегічні комунікації в політиці, бізнесі та державному управлінні : навч. посіб. для студ. і аспір. Київ : Альтерпрес, 2008. 216 с.
14. Про Воєнну доктрину України : Указ Президента України від 15.06.2004 № 648/2004 : станом на 26 верес. 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/648/2004#Text>.
15. Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України : наказ Міністерства оборони України від 22.11.2017 № 612. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text>.
16. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року "Про Стратегію інформаційної безпеки" : Указ Президента України від 28.12.2021 № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text>.
17. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року "Про Стратегію воєнної безпеки України" : Указ Президента України від 25.03.2021 № 121/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>.
18. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України» : Указ

Президента України від 25.02.2017 № 47/2017 : станом на 30 груд. 2021 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text>.

19. Про річні національні програми під егідою Комісії Україна – НАТО :
Указ Президента України від 24.02.2021 № 72/2021.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/72/2021#Text>.

20. Про схвалення Концепції проекту Закону України "Про основні засади державної комунікативної політики" : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 13.01.2010 № 85-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85-2010-p#Text>.

21. Про Стратегічний оборонний бюлетень України : Рішення Ради нац. безпеки і оборони України від 20.05.2016 : станом на 21 верес. 2021 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0006525-16#Text>.

22. Про Стратегію інформаційної безпеки : Рішення Ради нац. безпеки і оборони України від 15.10.2021 : станом на 30 груд. 2021 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0080525-21#Text>.

23. Розвиток бізнесу в умовах війни: в ОВА обговорили можливості для експортерів. URL: <https://www.adm-km.gov.ua/?p=162579> (дата звернення 05.05.2026).

24. Семенченко А. І. Стратегічне планування у сфері державного управління національною безпекою: дис. д-ра держ. упр. : 25.00.02 / НАДУ. Київ, 2008. 457 с.

25. Сивак Т. В. Стратегічні комунікації в системі публічного управління України : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 338 с.

26. Соловійов С. Стратегічні комунікації в публічному управлінні: впровадження в Україні / С. Соловійов. Актуальні проблеми державного управління. 2016. Вип. 3. С. 93–96.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2016_3_17.

27. Щепанський Е., Захарченко О. Стратегічні комунікації як інструмент забезпечення національної безпеки в системі публічного управління. *Економіка*

та публічне управління: нові виклики та рішення: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., Харків, 11-12 червня 2026 р.

28. Dimitriu G. R. Winning the story war: Strategic communication and the conflict in Afghanistan. *Public Relations Review*. 2012. Vol. 38, Is. 2. P. 195–207.

29. Goldman E. Strategic Communication: A Tool for Asymmetric Warfare. *Small Wars Journal*. October 6, 2007. URL: <http://smallwarsjournal.com/blog/strategic-communication-a-tool-for-asymmetric-warfare>.

30. Joint Framework on countering hybrid threats: a European Union response. URL: <http://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016JC0018&rid=1>.

31. National Framework for Strategic Communication. White House Strategic Communications report to Congress. March 16, 2010.

32. NATO Strategic Communications Centre of Excellence Riga, Latvia. URL: [.](http://www.stratcomcoe.org/.cle/view/3117)

33. NATO Strategic Communications Policy. URL: <http://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>.

34. Paul Christopher. Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates. Santa Barbara, 2011. 240 p.

35. Persuasion and Power: The Art of Strategic Communication / James P. Farwell. Washington, DC : Georgetown University Press, 2012. 288 p.

36. Principles of Strategic Communication. Department of Defense, 2008. 6 p. URL: http://www.au.af.mil/info-ops/documents/principles_of_sc.pdf.

37. Public Affairs : JP 3-61. 17 November 2015. Incorporating Change. 1–19 August 2016. Joint Chiefs of Staff. URL: <https://share.google/A2e9L04ogOedrtwc8>.

38. Rowland L., Tatham S. Strategic Communication & Influence Operations: Do We Really Get It? URL: mercury.ethz.ch/serviceengine/Files/ISN/119385/.../2010_08.pdf.

39. US Department of Defense : Report of Strategic Communication.
URL: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dod/dod_report_strategic_communication_11feb10.pdf.

ДОДАТКИ

Додаток А

«Оцінка стратегічних комунікацій Хмельницької обласної військової адміністрації»

Мета опитування: дослідити ефективність стратегічних комунікацій у Хмельницькій обласній військовій адміністрації, визначити основні проблеми та шляхи вдосконалення внутрішньої й зовнішньої комунікації.

Шановний(а) респонденте!

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, присвяченому дослідженню стратегічних комунікацій Хмельницької обласної військової адміністрації. Опитування проводиться серед працівників установи та жителів міста Хмельницького.

Отримані результати будуть використані для написання дипломної роботи.

Опитування є анонімним і займе 3–5 хвилин.

Дякуємо за участь!

docs.google.com
sashazakharchenko2004@gmail.com

«Оцінка стратегічних комунікацій Хмельницької обласної військової адміністрації»

sashazakharchenko2004@gmail.com
[Сменить аккаунт](#)

Не будет видно получателю

*Обязательный вопрос

БЛОК 1. Загальна інформація

Ви є: *

☐ Працівником Хмельницької ОВА

☐ Жителем м. Хмельницького

docs.google.com

до 25 років

☐ Особисте спілкування

☐ Інше

Чи вважаєте Ви інформацію від ОВА * достатньо зрозумілою та доступною?

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні

Чи достатньо прозоро ОВА інформує * населення про свою діяльність?

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні

Які основні проблеми комунікації Ви бачите? (можна обрати кілька варіантів)

☐ Недостатня оперативність

☐ Недостатня відкритість

☐ Відсутність зворотного зв'язку

☐ Недостатнє інформування населення

☐ Складна або незрозуміла подача інформації

☐ Інше

«Оцінка стратегічних комунікацій Хмельницької обласної військової адміністрації»

sashazakharchenko2004@gmail.com
[Сменить аккаунт](#)

Не будет видно получателю

*Обязательный вопрос

БЛОК 2. Оцінка стратегічних комунікацій

Чи знайоме Вам поняття «стратегічні * комунікації»?

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні

docs.google.com

Як Ви оцінюєте рівень комунікації * Хмельницької ОВА з громадськістю?

☐ Високий

☐ Середній

☐ Низький

З яких джерел Ви найчастіше * отримуєте інформацію про діяльність ОВА? (можна обрати кілька варіантів)

☐ Офіційний сайт

☐ Соціальні мережі

☐ Телебачення / ЗМІ

☐ Месенджери

☐ Особисте спілкування

☐ Інше

Чи вважаєте Ви інформацію від ОВА * достатньо зрозумілою та доступною?

☐ Так

docs.google.com

Виконала: студентка 4
курсу спеціальності 281
Публічне управління та
адміністрування денної
форми навчання

Олександра ЗАХАРЧЕНКО

Науковий керівник:

доцент кафедри
публічного управління та
адміністрування, кандидат
наук з державного
управління

Юрій МАЄВСЬКИЙ

**Робота допущена до
захисту:** завідувач
кафедри публічного
управління та
адміністрування,
д.держ.упр., професор

Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ