

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

**СИДОРЧУК Віталій Валерійович**

**Використання комунікативних технологій в органах публічної влади / The  
use of communication technologies in public authorities**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАзм-22  
В. В. Сидорчук

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	6
1.1. Комунікації та комунікативна політика в публічному управлінні.....	6
1.2. Сучасні комунікаційні технології: класифікація, концептуальні засади, функціональне призначення та вплив на суспільні процеси.....	16
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДЕРЖАВНІЙ ЕКОЛОГІЧНІЙ ІНСПЕКЦІЇ У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика установи.....	22
2.2. Дослідження комунікативної компетентності працівників сектору документування та контролю, взаємодії з громадськістю та ЗМІ Державної екологічної інспекції у Вінницькій області.....	32
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	40
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	51

## ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку інформаційного суспільства ефективна комунікація між владою та громадянами набуває особливого значення. Органи публічної влади мають не лише забезпечувати реалізацію управлінських функцій, а й формувати довіру до державних інституцій через відкритість, прозорість і зворотний зв'язок. Саме тому питання впровадження та вдосконалення комунікативних технологій у діяльності органів влади є надзвичайно актуальним.

Комунікативні технології, як комплекс сучасних засобів, методів і форм інформаційного впливу, виступають ефективним інструментом забезпечення діалогу між владою і суспільством. Уміння органів публічної влади грамотно вибудовувати комунікації, використовувати цифрові платформи, соціальні медіа та інші канали для донесення інформації та залучення громадян до прийняття рішень є запорукою стабільності, розвитку та підвищення ефективності державного управління.

Проблематика дослідження полягає в тому, що попри наявність технологічних можливостей, в багатьох державних установах досі спостерігаються труднощі у побудові ефективної комунікаційної політики, бракує стратегічного підходу до взаємодії з громадськістю, а також нерідко ігноруються інструменти зворотного зв'язку. Це знижує рівень довіри до влади та ускладнює реалізацію публічних функцій.

Питання сучасного стану та напрямів розвитку інформаційно-комунікативних технологій знайшли відображення у наукових доробках провідних українських дослідників, зокрема І. Чикаренко, Є. Бородіна, І. Дегтярьової, О. Федорчак, І. О. Бобровської, С. Квітки, В. Колтун, І. Дробота, М. Латиніна, В. Мамонової, С. Саханенка, В. Толкованова, Т. Кравченко, Хожило, Ю. Шарова та інших науковців.

Значну увагу комунікаційним механізмам у сфері публічного управління, їхній ролі у формуванні ефективного врядування, присвятили свої дослідження

такі експерти, як В. Дрешпак, О. Давліканова, Л. Компанцева, О. Чальцева, Н. Пеліванова, В. Пісоцький та інші.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є теоретичне обґрунтування та аналіз практики використання комунікативних технологій в органах публічної влади, а також формування пропозицій щодо підвищення їх ефективності.

Основні завдання роботи є:

- проаналізувати сутність і значення комунікацій у публічному управлінні;
- охарактеризувати сучасні комунікативні технології та їхню роль у діяльності органів влади;
- проаналізувати загальну діяльність Державної екологічної інспекції у Вінницькій області;
- дослідити практичне застосування комунікаційних інструментів у діяльності Державної екологічної інспекції у Вінницькій області;
- виявити проблеми та запропонувати шляхи вдосконалення комунікаційної політики на державному рівні.

**Об’єктом дослідження** є процес застосування комунікативних технологій у системі публічного управління.

**Предметом дослідження** є методи, інструменти та форми реалізації комунікативної політики в органах публічної влади, зокрема на прикладі діяльності Державної екологічної інспекції у Вінницькій області.

**Методи дослідження.** У процесі підготовки кваліфікаційної роботи було застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, які дозволили забезпечити комплексний і системний характер дослідження. Зокрема, використано аналіз наукової літератури та нормативно-правових документів, що дало змогу дослідити теоретичні основи комунікацій у сфері публічного управління та визначити правові засади їх реалізації в Україні; системний підхід дав змогу розглядати комунікативні технології як складову частину управлінської діяльності органів публічної влади, що взаємодіє з іншими

елементами державного управління; порівняльний аналіз дозволив зіставити вітчизняний та зарубіжний досвід у сфері впровадження комунікаційних технологій. Крім того, застосовано метод узагальнення практичного досвіду, який дозволив виокремити типові проблеми та ефективні підходи до комунікаційної діяльності на прикладі Державної екологічної інспекції у Вінницькій області.

**Наукова новизна дослідження** полягає у формуванні комплексного підходу до вивчення сучасних комунікативних технологій як одного з основоположних чинників підвищення ефективності публічного управління. У роботі проаналізовано як теоретичні аспекти функціонування комунікацій у системі державного управління, так і практичні механізми їх застосування, зокрема в контексті діяльності екологічної установи. Особлива увага приділена трансформації підходів до взаємодії влади з громадськістю в умовах цифровізації, що зумовлює актуальність розробки нових стратегій та інструментів комунікації.

**Практичне значення роботи.** Результати дослідження мають прикладну цінність і можуть бути використані для вдосконалення підходів до реалізації комунікаційної політики органів публічної влади. Запропоновані у роботі висновки та рекомендації можуть бути застосовані при розробці стратегій інформаційної взаємодії з громадянами, підвищенні рівня відкритості та прозорості діяльності державних установ. Особливу практичну цінність становить аналіз комунікативної діяльності Державної екологічної інспекції у Вінницькій області, який може бути використаний для вдосконалення роботи аналогічних структур в інших регіонах.

**Структура роботи** складається зі вступу, з трьох розділів, які містять теоретичний аналіз, практичне дослідження та пропозиції щодо удосконалення використання комунікативних технологій у публічному управлінні, висновків. Випускна кваліфікаційна робота містить 7 таблиць та 4 рисунки, список використаних джерел із 65 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

### 1.1. Комунікації та комунікативна політика в публічному управлінні

У сучасних умовах трансформації системи державного управління особливого значення набуває ефективна комунікація між органами влади та громадськістю. Публічне управління вже не розглядається винятково як вертикальна модель впливу, де громадяни виступають лише об'єктами прийнятих рішень. Натомість сьогодні воно все більше орієнтується на взаємодію, партнерство, відкритість та зворотний зв'язок. Саме тому поняття «комунікація» у публічному управлінні розширюється – вона трактується як цілеспрямований процес обміну інформацією, що здійснюється для забезпечення прозорості, легітимності управлінських рішень і підвищення довіри до влади [53].

Комунікація у публічному секторі – це не лише інформування населення про рішення, що приймаються, а й активне залучення громадян до формування політики через консультативні механізми, обговорення, онлайн-опитування та інші інструменти. У цьому контексті формується окрема галузь управлінської діяльності – комунікативна політика, яка передбачає цілеспрямоване планування, реалізацію та оцінювання процесів взаємодії між владою і суспільством.

У сучасних умовах розвитку демократичного суспільства комунікація в системі державного управління дедалі частіше трактується не як процес одностороннього інформування чи впливу з боку державних структур, а як взаємодія, що базується на принципах відкритості, рівноправності та діалогу. Такий підхід передбачає не нав'язування владної позиції, а спільне формування рішень через урахування інтересів та потреб різних соціальних груп, громадських інституцій та окремих громадян. Ефективна система комунікацій у

публічному управлінні, таким чином, виступає не лише інструментом управлінського впливу, а й основою стабільного функціонування та сталого розвитку держави.

В умовах активного руху України у напрямку європейської інтеграції, важливим є впровадження демократичних стандартів інформаційної політики держави. Як правова держава, Україна зобов'язується дотримуватись принципів прозорості, відкритості та підзвітності влади перед громадянами, що передбачає активне впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій [18]. Відповідно, налагоджена комунікативна взаємодія між органами публічного управління та суспільством розглядається як один із ключових механізмів не лише ефективного управління, а й протидії корупційним явищам на всіх рівнях, особливо в контексті євроінтеграційних процесів [31].

У цьому зв'язку доцільно проаналізувати сутність публічної комунікації, а також класифікувати основні форми її прояву у діяльності органів влади. На думку А. Пісоцького [56], форми комунікативної активності можна розмежувати за кількома критеріями. Зокрема, за характером взаємодії виділяють безпосередню, опосередковану (через технічні чи соціальні засоби) та змішану комунікацію. За масштабом охоплення аудиторії виокремлюють міжособистісну, групову та масову форми.

Безпосередня комунікація сприяє налагодженню обміну інформацією між представниками органів публічної влади та конкретними соціальними групами. Міжособистісна форма характеризується взаємодією між індивідами, які можуть чітко ідентифікувати один одного. Групова комунікація охоплює взаємодію в межах колективів, об'єднаних спільними поглядами або інтересами, тоді як масова комунікація передбачає звернення до широкої, різномірної та географічно розпорошеної аудиторії.

Інформаційні інструменти, що забезпечують реалізацію кожної з наведених форм комунікативної діяльності, відіграють важливу роль у формуванні ефективної взаємодії між органами публічної влади та

громадськістю. Узагальнена класифікація таких інструментів відповідно до форм комунікативної взаємодії представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Інструменти забезпечення відповідних форм комунікативної взаємодії

Вид комунікації	Безпосередня	Опосередкована	Змішана
Міжособистісна	особистий прийом громадян, засідання громадської ради, засідання «круглого столу»	«гаряча лінія», розсилання повідомлень (листів) (у т.ч. електронною поштою)	подання звернень, запитів (у т.ч. через вебсайт), СМС-інформування
Групова	загальні збори громадян, місцеві ініціативи	консультації з громадськістю, громадська експертиза, петиції, видання та поширення листівок, буклетів	повідомлення у соціальних мережах, блогах, СМС-інформування
Змішана	громадські слухання, мітинги та інші масові заходи	Флешмоб, референдум, соціологічне опитування	інформаційні стенди, білборди, веб-сайти, Інтернет-платформи, онлайн-сервіси

Джерело: складено авторами за матеріалами [20]

З огляду на особливості структури комунікативної взаємодії між органами публічної влади та громадськістю, а також з урахуванням напрямів руху інформації та характеру зворотного зв'язку, сучасна наука виокремлює кілька ключових форм публічної комунікації. До них належать:

– інформування – це базовий рівень публічної комунікації, який передбачає односторонню передачу інформації від органів влади до громадян. Метою є донесення рішень, позицій, планів, нормативних актів або іншої важливої інформації. При цьому взаємодія не передбачає активного зворотного зв'язку з боку аудиторії. Приклади: публікація пресрелізів, офіційні звернення, повідомлення на сайтах або в соціальних мережах державних установ;

– консультування – це форма комунікації, що передбачає збір думок, пропозицій або коментарів від громадян стосовно певних управлінських рішень, які плануються або вже реалізуються. Консультування є двостороннім процесом, однак рішення залишається за владними структурами. Важливим є

те, що громадськість отримує можливість висловити свою позицію, яка потенційно може бути врахована. Приклади: громадські слухання, онлайн-опитування, обговорення проєктів нормативних актів;

– діалог – на цьому рівні комунікація набуває взаємного характеру. І органи влади, і представники громадськості активно беруть участь у процесі обміну думками, аргументами, баченнями проблем та шляхів їх вирішення. Діалог базується на взаємній повазі та відкритості до конструктивної критики. Його метою є досягнення порозуміння, вироблення спільних підходів або компромісів. Приклади: круглі столи, тематичні форуми, експертні дискусії за участі влади і громадянського суспільства;

– партнерство – це найвищий рівень взаємодії, який передбачає спільну відповідальність та участь громадян у процесі формування й реалізації державної політики. Партнерство означає, що громадськість не лише висловлює свої ідеї, а й бере безпосередню участь у прийнятті рішень, моніторингу їх виконання та оцінюванні результатів. Такий формат взаємодії є характерним для країн із розвинутою системою громадянського суспільства. Приклади: спільні робочі групи, публічні ради, реалізація спільних соціальних або інфраструктурних проєктів.

Наявність довіри є фундаментальною умовою ефективної комунікації між владою та громадськістю. Саме довіра забезпечує сприйняття інформаційних повідомлень як легітимних і сприяє конструктивній взаємодії з населенням. Проте результати соціологічних досліджень, проведених у 2023 році, свідчать про наявність глибокої кризи довіри до більшості органів державної влади в Україні. Натомість значно вищий рівень довірчого ставлення громадяни демонструють до недержавних структур, зокрема волонтерських організацій, добровольчих формувань та релігійних інституцій (табл. 1.2).

У сучасному політичному контексті України публічні консультації розглядаються як інструмент, що дає змогу органам влади оперативного адаптувати свою діяльність до потреб і очікувань громадян. Їх головна мета – забезпечення постійного врахування громадської думки під час ухвалення

управлінських рішень, що, своєю чергою, сприяє зростанню рівня довіри до державних інституцій та уряду.

Таблиця 1.2

## Рівень довіри громадян до органів державної влади, %

Інститут	Зовсім не довіряю	Скоріше не довіряю	Скоріше довіряю	Повністю довіряю	Важко відповісти	Баланс довіри/недовіри
Голова вашого міста / селища / села	10,4	23,5	45,3	10,5	10,2	21,9
Місцева рада вашого міста / селища / села	11,4	24,3	43,1	8,3	12,9	15,7
Збройні Сили України	8,2	15,9	47,3	22,7	5,8	45,9
Державна прикордонна служба України	11,2	19,2	43,8	16,4	9,3	29,8
Національна гвардія України	12,3	21,6	42,0	14,3	9,9	22,4
Національна поліція України	18,6	31,4	34,6	6,6	8,8	-8,8
Служба безпеки України	19,1	26,7	33,3	7,7	13,2	-4,8
Державна служба з надзвичайних ситуацій	11,5	16,6	45,5	17,5	8,9	34,9
Прокуратура	32,8	37,9	14,6	2,7	11,9	-53,4
Суди (судова система в цілому)	41,5	37,3	10,3	2,1	8,8	-66,4
Національне антикорупційне бюро України	36,8	33,4	13,7	2,6	13,4	-53,9
Спеціалізована антикорупційна прокуратура	37,0	31,1	12,4	2,3	17,2	-53,4
Національне агентство з питань запобігання корупції	37,1	30,9	12,5	2,2	17,3	-53,3
ЗМІ України	17,5	29,4	38,4	6,3	8,4	-2,2
Західні ЗМІ	20,4	24,2	27,8	4,6	22,9	-12,2
Національний банк України	24,0	36,4	25,0	3,0	11,5	-32,4
Комерційні банки	31,1	39,2	16,5	2,0	11,2	-51,8
Профспілки	25,5	24,4	22,9	3,8	23,4	-23,2
Політичні партії	32,3	39,0	14,8	3,1	10,7	-53,4
Громадські організації	12,7	20,3	46,0	7,2	13,8	20,2
Церква	10,4	13,7	43,1	20,8	12,0	39,8
Добровольчі батальйони	15,5	17,3	38,3	16,3	12,7	21,8
Волонтерські організації	8,8	15,5	45,0	20,1	10,5	40,8

Джерело: за даними [65]

Класифікацію типів публічних консультацій, що використовуються в

Україні, представлено на рисунку 1.1. Вона дає змогу систематизувати основні форми залучення громадян до процесів прийняття рішень, які впроваджуються на національному та місцевому рівнях. Така візуалізація дозволяє краще зрозуміти особливості кожного типу консультацій, рівень участі громадськості, а також характер взаємодії між державними інституціями та суспільством.



Рис. 1.1. Типи публічних консультацій

Джерело: за даними [26; 48]

Розвиток електронної комунікації в системі публічного управління є відповіддю на виклики сучасного інформаційного суспільства та важливою умовою посилення демократичних процесів у межах представницької демократії. Сутність цього явища полягає у використанні цифрових технологій з метою забезпечення відкритості та прозорості дій органів влади, а також налагодження ефективного зворотного зв'язку з громадянами. Інтеграція електронних інструментів у діяльність державних інституцій не лише сприяє підвищенню якості публічних послуг і підтримує децентралізаційні процеси, а й зміцнює горизонтальні зв'язки всередині управлінської системи, забезпечуючи комунікаційне з'єднання між різними рівнями влади та суспільством.

У цьому контексті виникають і активно розвиваються численні форми електронної взаємодії з громадськістю. Серед них провідну роль відіграють офіційні веб-сайти органів державної влади, онлайн-платформи, інтерактивні сервіси та соціальні мережі, які дають змогу не лише оперативно інформувати населення, а й залучати його до процесу обговорення суспільно важливих

рішень. Таким чином, електронна комунікація поступово трансформується з інструменту одностороннього інформування в засіб активної участі громадян в управлінні державою.

Державна політика України у цій сфері закріплена, зокрема, в розпорядженні Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 року № 386 «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства», де електронну комунікацію визнано одним із пріоритетних напрямів. Це свідчить про офіційне визнання її значення як інструменту підвищення якості управлінських рішень та рівня довіри до влади [64].

Значну роль у цьому процесі відіграють електронні консультації, які розглядаються як ефективний канал збирання громадської думки з приводу стратегічних ініціатив, проектів нормативно-правових актів, реформ або конкретних дій органів влади. Їх головна функція полягає у створенні можливостей для громадян і представників громадянського суспільства висловити свої позиції, подати пропозиції або критичні зауваження щодо певних управлінських рішень. У результаті, органи влади мають змогу краще адаптувати свої дії до реальних потреб суспільства, що позитивно впливає на легітимність державної політики.

У цьому аспекті електронна комунікація виконує не лише інструментальну функцію, а й набуває стратегічного значення як частина загального інформаційно-комунікаційного сектору у системі державного управління. Серед основних цілей цього сектору варто виокремити такі: активне сприяння процесам демократизації, підтримка становлення громадянського суспільства, забезпечення відкритості й прозорості діяльності органів влади, налагодження зв'язків із громадянами та їх об'єднаннями, ефективна співпраця із засобами масової інформації, залучення населення до процесів формування й реалізації державної політики, а також підтримка виконання законодавства.

Особливе місце в цій системі посідають інформаційно-комунікаційні служби органів публічної влади, які покликані використовувати потенціал

комунікацій як важливий ресурс для реалізації державної політики. Їх завдання полягає не лише в розповсюдженні інформації, а й у формуванні механізмів ефективного діалогу з громадськістю, що передбачає здатність державних інституцій не тільки передавати управлінські рішення суспільству, а й пояснювати їх, обґрунтовувати необхідність прийнятих дій, а головне – чути голос населення та враховувати його запити у практиці врядування [13].

Недостатній рівень комунікації, а особливо – відсутність своєчасного інформування щодо державної політики, перспектив і очікуваних результатів, призводить до зростання відчуження громадян від інститутів влади. У таких умовах формується недовіра до управлінських рішень, що ставить під загрозу ефективність реалізації навіть найбільш обґрунтованих урядових програм.

Однією з основних ланок комунікаційної системи органів публічної влади є інформаційно-комунікаційні служби, що діють як на загальнодержавному рівні, так і в межах окремих адміністративно-територіальних одиниць. Їхнє головне призначення – забезпечення сталого інформаційного обміну між органами влади та всіма верствами населення. Ці підрозділи спрямовані на розвиток громадянського суспільства, консолідацію соціуму, залучення громадськості до процесів управління та формування суспільної підтримки державної політики.

Основні функції таких служб реалізуються через налагодження контактів з громадянами, системне інформування про діяльність органів влади, дослідження громадської думки, а також аналіз суспільної реакції на управлінські рішення. Окрім цього, важливою частиною їхньої діяльності є прогнозування соціально-політичних процесів, створення аналітичних матеріалів та формування позитивного іміджу установи [25].

У сучасних умовах більшість інформаційно-комунікаційних функцій реалізуються через прес-служби органів влади, які можуть мати різну організаційну структуру залежно від обсягів діяльності. Ці функції виконують, зокрема, прес-секретарі, прес-центри, відділи зв'язків із ЗМІ, а також PR-підрозділи (департаменти чи управління інформаційної політики). У разі

наявності достатнього кадрового та ресурсного потенціалу PR-служби можуть включати додаткові структурні одиниці: підрозділи зв'язків з політичними партіями, громадськими об'єднаннями, інформаційно-аналітичні служби, громадські приймальні, а також медіавідділи й редакції офіційних видань або вебсайтів [30].

Кожен із цих підрозділів виконує окремі функції, проте всі вони працюють на досягнення спільної мети – забезпечення ефективної інформаційної взаємодії влади з суспільством. Підрозділи, що взаємодіють з політичними партіями та громадськими організаціями, відповідають за комунікацію з відповідними цільовими аудиторіями. Вони здійснюють збір інформації про громадські настрої, проблеми й очікування, а також аналізують оцінки населення щодо діяльності органів влади. Зібрані дані використовуються для розробки політичних рішень та програм.

Такі структурні одиниці також забезпечують реалізацію організаційної інформаційної політики установи, контролюють зміст і якість публічних повідомлень, використовують сучасні цифрові технології для впливу на формування громадської думки та підтримують сталі зв'язки з громадянським суспільством. Їхня діяльність включає участь в організації публічних заходів, зустрічей із громадянами, моніторинг інформаційного простору, підготовку аналітичних матеріалів, проведення досліджень громадської думки, а також представництво органів влади на офіційних подіях.

Крім того, до їхніх обов'язків входить опрацювання запитів від громадських організацій, координація масових заходів, взаємодія з депутатами різних рівнів, а також розподіл бюджетних коштів на підтримку соціально значущих ініціатив через механізми грантового фінансування [34].

Особливості функціонування інформаційно-комунікаційних служб органів публічної влади зумовлені специфікою використовуваних технологій та цілей державної політики. Ефективність таких служб значною мірою залежить від того, наскільки комунікаційна діяльність спрямована на задоволення інтересів широких верств населення. Якщо інформаційна політика держави

відповідає суспільним очікуванням, то механізми комунікації працюють як інструмент досягнення згоди між владою та громадянами. У такому випадку зв'язки з громадськістю інтегруються в загальну систему управлінських процесів, а взаємодія інформаційно-комунікаційних підрозділів з іншими структурами влади відбувається без конфліктів і злагоджено.

Комунікаційна система публічного управління потребує постійного вдосконалення відповідно до змін у сфері інформаційних технологій. Сучасне ефективне врядування неможливе без наявності потужної інформаційної інфраструктури, яка об'єднує всі рівні влади та забезпечує збір, обробку, передачу та зберігання великих масивів даних. Використання сучасних цифрових інструментів, аналітичних систем і механізмів моделювання є визначальними чинниками якості управлінських рішень [37].

З метою реалізації принципів відкритого врядування в Україні необхідно зосередити зусилля на кількох стратегічних напрямках. Зокрема, йдеться про вдосконалення інформаційного супроводу розвитку держави, розширення електронних сервісів, впровадження технологій електронної демократії, зменшення цифрового розриву між різними регіонами та соціальними групами, активне використання потенціалу офіційних вебресурсів. Важливим кроком також є створення інтерактивних платформ для залучення громадян до управлінських процесів, а також застосування кращих практик публічних консультацій, що відповідають європейським стандартам [24].

Розвиток електронного урядування має супроводжуватися усуненням системних проблем у сфері цифрової трансформації, зокрема екосистемного, інституційного та інфраструктурного характеру, що охоплює модернізацію телекомунікаційної інфраструктури, впровадження електронного документообігу, підтримку цифрової освіти, підвищення рівня кібербезпеки, розвиток електронної медицини, а також впровадження єдиного медичного інформаційного простору з чіткою картою впровадження е-проектів [24].

Окрему увагу слід приділити забезпеченню рівного доступу громадян до цифрових ресурсів. У першу чергу це стосується малих населених пунктів, де

необхідно розвивати телекомунікаційні мережі, підвищувати комп'ютерну грамотність та проводити інформаційно-просвітницькі кампанії. Такий підхід дозволить кожному громадянину повноцінно реалізовувати свій потенціал, сприятиме особистому та суспільному розвитку й, як наслідок, підвищенню загальної якості життя [22; 25].

## **1.2. Сучасні комунікаційні технології: класифікація, концептуальні засади, функціональне призначення та вплив на суспільні процеси**

Стрімкий розвиток цифрових технологій кардинально змінив характер комунікацій у публічному управлінні, трансформувавши підходи до взаємодії між владою, суспільством і окремими громадянами. Сучасні комунікаційні технології стали не просто засобом передачі інформації, а потужним інструментом впливу на соціальні процеси, політичну активність населення та формування громадської думки. Їх ефективне застосування дозволяє не лише забезпечити оперативний обмін інформацією, але й сприяти прозорості управлінських рішень, зміцненню довіри до інституцій влади та активізації участі громадян у публічному житті.

У сучасних умовах побудови відкритого та демократичного суспільства органи публічної влади мають забезпечувати громадянам не лише доступ до важливої інформації, зокрема організаційного, планового та соціального характеру, але й створювати ефективні механізми зворотного зв'язку. Це особливо актуально в умовах цифровізації управлінських процесів, де комунікація між державою та населенням має бути не лише односторонньою, а інтерактивною. Саме тому останніми роками активно розвиваються електронні платформи, офіційні вебсайти, а також онлайн-сервіси, що дозволяють громадянам не тільки отримувати інформацію, але й взаємодіяти з представниками влади, залишати звернення, брати участь у консультаціях, висловлювати свою думку щодо важливих управлінських рішень [2].

Разом із тим, у науковій спільноті досі немає єдиного бачення щодо ролі інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема соціальних мереж, у процесах публічного управління. Частина дослідників вважає їх перспективним каналом залучення громадян до управлінських процесів, інші ж – ставлять під сумнів їхню ефективність і навіть безпечність. Наприклад, окремі науковці розглядають віртуальні соціальні платформи крізь призму класичних соціологічних підходів, акцентуючи увагу на ризиках маніпуляції суспільною свідомістю. На їх думку, соціальні мережі можуть бути використані як інструмент впливу не лише з боку комерційних власників платформ, а й з боку держави, що може призвести до зниження здатності громадян до критичного аналізу інформації [47].

Попри ці суперечності, очевидним залишається факт: взаємодія між владою та громадянами набуває нових форм, які умовно поділяються на традиційні та інноваційні (рис. 1.2). До традиційних способів комунікації, що історично використовувалися в Україні, належать громадські слухання, звернення громадян до органів місцевого самоврядування, сходи, конференції, збори, а також реалізація правотворчої ініціативи на місцевому рівні.



Рис. 1.2 Види публічної комунікації

Джерело: за даними [12; 17; 23]

Натомість на перший план виходять інноваційні форми комунікації, засновані на цифрових технологіях. Йдеться про електронне голосування, онлайн-референдуми, електронну петиційну діяльність, функціонування електронного парламенту, інструменти е-уряду та електронну громадянську ініціативу. Ці підходи забезпечують швидший зворотний зв'язок, охоплюють ширші аудиторії та дозволяють активніше залучати громадян до процесів управління. Водночас, як і традиційні механізми, вони повинні бути результативними, ефективно впливати на формування управлінських рішень і підвищувати легітимність дій органів влади в очах суспільства [12].

Одним із основних чинників ефективності публічної комунікації є рівень задоволеності громадян процесом та результатом взаємодії з органами влади. Зокрема, важливим є не лише факт вирішення питання, а й те, чи громадяни вважають, що з боку державних органів було зроблено все можливе. У разі використання традиційних форм взаємодії значну роль у формуванні оцінки з боку громадян відіграє особистий контакт з посадовою особою: її комунікативні навички, відкритість до діалогу, готовність допомогти та щирість мають безпосередній вплив на загальне враження від взаємодії [17].

Проте в умовах цифрової трансформації управлінських процесів суспільні очікування щодо комунікації з владою істотно змінилися. Сьогодні односторонні формальні форми звітності більше не відповідають потребам громадян. Завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям населення має змогу отримати необхідну інформацію у відкритому доступі в режимі реального часу. У зв'язку з цим зростає потреба у безпосередньому залученні громадськості до процесів прийняття рішень на місцевому рівні, особливо з питань соціально-економічного розвитку територіальних громад [22].

У цьому контексті важливого значення набуває наявність повноцінного зворотного зв'язку між владою та громадянами, що передбачає не лише надання достовірної та актуальної інформації, але й створення можливостей для участі громадськості у публічному обговоренні проєктів, а також використання інтерактивних цифрових технологій для підтримки прозорості

управлінських дій [24]. Формування такої моделі взаємодії вимагає від влади відкритості, гнучкості та готовності до діалогу на рівні спільних рішень.

Однією з інноваційних форм комунікації між владою та активними громадянами є технологія краудсорсингу, що набуває популярності в контексті цифрової демократії. Застосування інформаційно-комунікаційних інструментів дозволило активізувати колективну взаємодію, формування професійних, експертних і громадянських спільнот для вирішення актуальних соціальних проблем. Така мережева взаємодія ґрунтується на залученні ініціативних громадян до процесу обговорення та формування управлінських рішень, наприклад, у межах консультацій щодо проєктів нормативно-правових актів або інших важливих ініціатив.

Суть краудсорсингу полягає у використанні творчого й інтелектуального потенціалу широкого кола учасників – як професіоналів, так і звичайних громадян, які добровільно беруть участь у розробці рішень, подають ідеї, аналізують проблеми та пропонують альтернативи. Зазвичай така участь здійснюється на безоплатній основі або за символічну винагороду. Основна відмінність краудсорсингу полягає у залученні значної кількості учасників, які не мають формального статусу експертів, але володіють цінними знаннями та досвідом. Таким чином, цей інструмент дозволяє використовувати колективний інтелект для вирішення стратегічних завдань у сфері публічного управління.

Чимало дослідників [25; 28; 30] вважають краудсорсинг однією з найбільш перспективних соціальних технологій громадянської участі, яка поєднує можливості цифрових платформ із потенціалом суспільної самоорганізації. Такий підхід відкриває нові горизонти для залучення громадськості до публічного врядування, сприяє прозорості та посиленню взаємодовіри між державою й суспільством.

Сучасне розуміння краудсорсингу як ефективною соціальною технологією відкриває нові можливості для її використання в державному управлінні, насамперед для налагодження конструктивної взаємодії між громадянським суспільством і органами влади. Суть підходу полягає в тому, що держава

звертається до ініціативних громадян, які на добровільних засадах або за символічну винагороду готові запропонувати свої ідеї чи рішення з метою їх подальшої реалізації в публічній площині.

Застосування краудсорсингу у публічному секторі дозволяє органам влади вирішувати широкий спектр завдань. Зокрема, це:

- 1) активне залучення громадськості до процесів ухвалення управлінських рішень;
- 2) ініціювання та реалізація соціально значущих крауд-проектів;
- 3) виявлення творчих, нестандартних ідей та пошук креативних команд;
- 4) зміцнення довіри та підвищення лояльності громадян до державної політики;
- 5) підвищення спроможності громад та якості життя населення [35].

Реалізація краудсорсингових механізмів зазвичай відбувається на спеціалізованих цифрових платформах – інтернет-майданчиках, які слугують простором для комунікації між владою та громадянами. За допомогою таких платформ органи публічної влади не лише розширюють форми участі населення в управлінні, а й відкривають нові канали для висловлення громадської думки, мобілізації ініціатив, ідей та рішень. Практика показує, що громадські активісти, експерти, волонтери та інші представники громадянського суспільства часто діють оперативніше та ефективніше, ніж традиційні структури [35].

На сьогодні державний краудсорсинг демонструє значну різноманітність – від загальнонаціональних платформ до локальних ініціатив, орієнтованих на вирішення проблем конкретних громад. Деякі проекти навіть набувають міжрегіонального чи міжнародного масштабу. У центрі уваги залишаються унікальність ідеї, її соціальна значущість та інноваційність. Саме ці характеристики забезпечують появу нестандартних управлінських рішень, що відповідають запитам часу.

Ефективність використання краудсорсингу в державному секторі безпосередньо залежить від дотримання низки ключових умов. Як зазначають

дослідники [38], до них належать:

- 1) правове регулювання краудсорсингових процесів та їх інституціоналізація;
- 2) узагальнення і поширення успішних практик та досвіду;
- 3) уникнення формального підходу до впровадження проєктів;
- 4) забезпечення постійного двостороннього зворотного зв'язку з учасниками;
- 5) дотримання стандартів інформаційної безпеки;
- 6) моніторинг і підтримка громадських ініціатив, які набули актуальності;
- 7) підзвітність влади за реалізовані рішення в межах краудсорсингових платформ;
- 8) оцінювання результативності реалізованих ініціатив.

Водночас не можна ігнорувати проблеми, які супроводжують перехід від традиційних до інноваційних форм публічної комунікації. Зокрема, важливою перешкодою залишається низький рівень інформаційної та цифрової грамотності, особливо серед старших вікових груп населення [39].

Отже, можна стверджувати, що на сьогоднішній день інформаційно-комунікаційні технології посідають вагомe місце у структурі суспільних відносин, зокрема у сфері комунікації між владою та громадянами. Завдяки їх активному впровадженню значно розширюються можливості для оперативного обміну інформацією, забезпечення ефективного зворотного зв'язку, а також підвищення прозорості управлінських процесів. Це дозволяє перевести взаємодію держави з населенням на якісно новий рівень, що відповідає принципам відкритого врядування.

Водночас залишаються певні виклики, пов'язані як з рівнем обізнаності й готовності громадян до активного використання ІКТ у комунікації з органами влади, так і з недостатньою ініціативністю самих інституцій у впровадженні новітніх форматів взаємодії. Подолання цих бар'єрів є необхідною умовою для подальшого розвитку ефективної, доступної та орієнтованої на потреби громадян комунікаційної політики.

## РОЗДІЛ 2

# ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДЕРЖАВНІЙ ЕКОЛОГІЧНІЙ ІНСПЕКЦІЇ У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика установи

Державна екологічна інспекція у Вінницькій області є територіальним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямована на реалізацію державної політики у сфері охорони навколишнього природного середовища. Установа функціонує відповідно до Положення про Державну екологічну інспекцію України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України, а також підпорядковується Державній екологічній інспекції України – центральному органу виконавчої влади з питань екологічного контролю.

Основною метою діяльності Інспекції є здійснення державного нагляду (контролю) за додержанням вимог природоохоронного законодавства, включаючи законодавство у сфері охорони земель, вод, надр, атмосферного повітря, поводження з відходами, а також дотримання вимог екологічної безпеки у регіоні [54].

З організаційного погляду, система Державної екологічної інспекції України має чітко визначену багаторівневу структуру, яка забезпечує ефективне виконання функцій екологічного нагляду на всій території держави. Структурно Держкоінспекція поділяється на центральний апарат, територіальні органи та міжрегіональні територіальні підрозділи. Центральний апарат здійснює координацію діяльності всієї системи, формує політику, забезпечує методичний супровід, контроль за дотриманням законодавства та оперативне управління. Територіальні органи діють у межах адміністративно-територіальних одиниць (областей) та безпосередньо реалізують повноваження з екологічного контролю на місцях. Міжрегіональні органи, у свою чергу, охоплюють декілька областей або специфічні екологічно вразливі зони, що дозволяє вирішувати міжобласні екологічні питання комплексно та узгоджено.

Візуалізовану схему організаційної структури Державної екологічної інспекції представлено на рисунку 2.1, що відображає логіку побудови системи та ієрархічні зв'язки між її ланками.

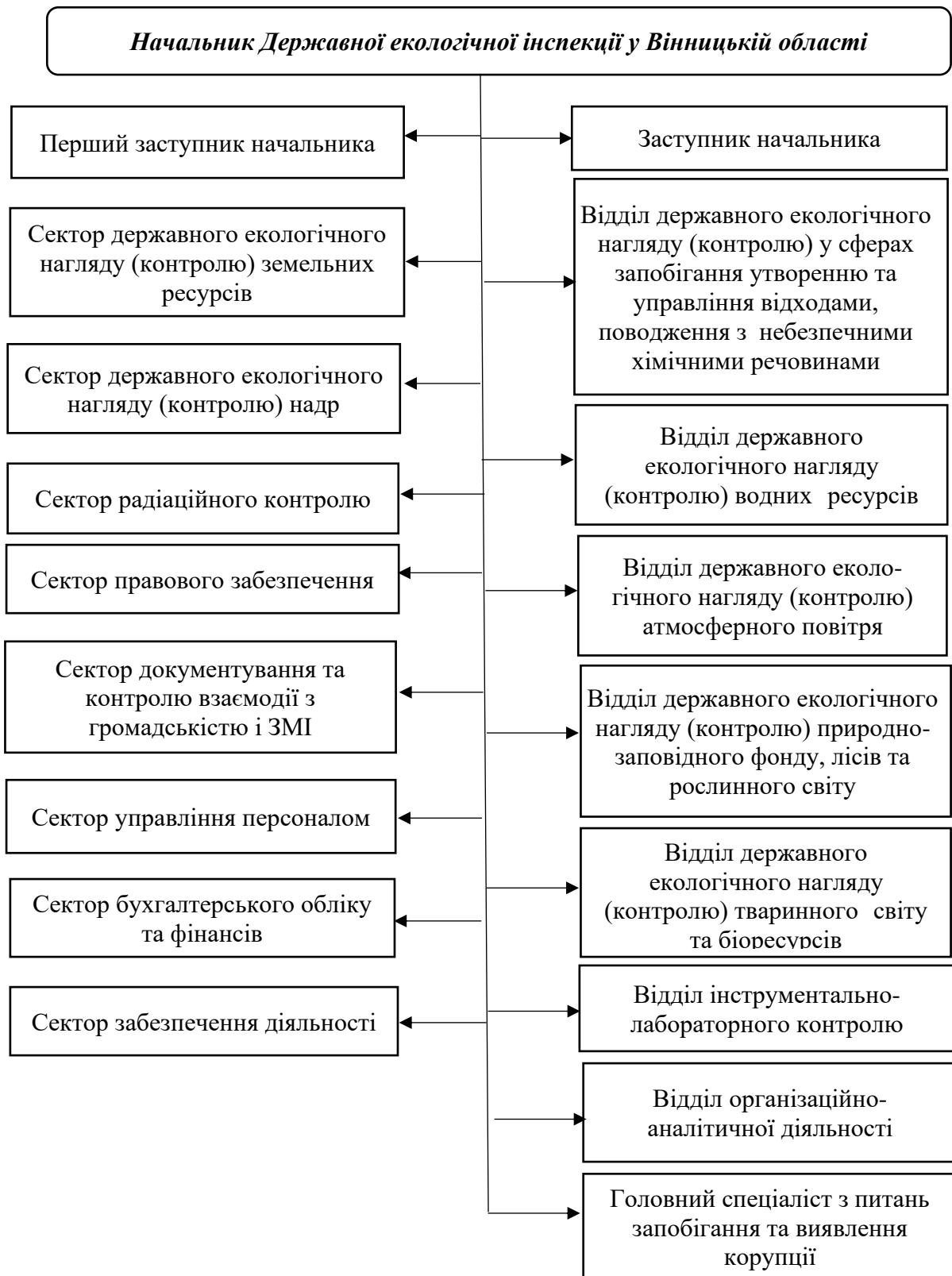


Рис. 2.1. Структура Державної екологічної інспекції у Вінницькій області

Джерело: складено за даними Державної екологічної інспекції у Вінницькій області

Керівництво Державної екологічної інспекції у Вінницькій області здійснює начальник Інспекції, який одночасно виконує обов'язки Головного державного інспектора з охорони навколишнього природного середовища у Вінницькій області. На сьогодні цю посаду обіймає Дубовий Юрій Володимирович [54].

До складу керівного апарату входять два заступники:

– Осадчук Ігор Степанович – перший заступник начальника Інспекції, а також перший заступник Головного державного інспектора з охорони навколишнього природного середовища у Вінницькій області;

– Ющук Олег Дмитрович – заступник начальника Інспекції та заступник Головного державного інспектора відповідно.

Функціональні обов'язки у структурних підрозділах Інспекції поділені за напрямками екологічного контролю. Зокрема, відділи та сектори здійснюють державний нагляд за дотриманням природоохоронного законодавства у сферах раціонального використання земельних, водних та лісових ресурсів, поводження з відходами і небезпечними речовинами, а також виконують функції радіаційного контролю та моніторингу інших екологічно чутливих напрямів.

У структурі Державної екологічної інспекції у Вінницькій області функціонує низка секторів, які забезпечують виконання спеціалізованих управлінських, контролюючих, аналітичних та організаційно-технічних завдань (табл. 2.1). Зокрема, до ключових структурних одиниць належать:

1) сектор з питань екологічного контролю за використанням земельних ресурсів;

2) сектор, відповідальний за нагляд у сфері охорони та раціонального використання надр;

3) сектор ринкового нагляду;

4) сектор, що виконує функції радіаційного моніторингу;

5) сектор правового супроводу діяльності Інспекції;

6) сектор документообігу, а також взаємодії з громадськістю і засобами

масової інформації;

7) сектор кадрового забезпечення та управління персоналом;

8) сектор бухгалтерії та фінансово-економічного обліку;

9) сектор матеріально-технічного забезпечення та адміністративної підтримки.

Таблиця 2.1

Структура та функціональне призначення підрозділів Державної екологічної інспекції у Вінницькій області

№	Підрозділ	Основні функції та завдання
1	Сектор державного нагляду за земельними ресурсами	Контроль за використанням та охороною земель, дотриманням земельного законодавства
2	Сектор державного нагляду за надрами	Моніторинг видобутку корисних копалин, дотримання ліцензійних умов
3	Сектор ринкового нагляду	Контроль екологічної безпеки продукції на споживчому ринку
4	Сектор радіаційного контролю	Вимірювання рівнів радіації, контроль джерел іонізуючого випромінювання
5	Сектор правового забезпечення	Юридичний супровід діяльності Інспекції, розгляд правових питань
6	Сектор документування та взаємодії з громадськістю та ЗМІ	Організація комунікацій, ведення документації, реагування на звернення
7	Сектор управління персоналом	Кадрова політика, підбір та навчання працівників
8	Сектор бухгалтерського обліку та фінансів	Фінансове планування, облік коштів, підготовка звітності
9	Сектор забезпечення діяльності	Господарське забезпечення, логістика, матеріально-технічне оснащення
10	Відділ контролю у сфері поводження з відходами	Інспектування підприємств, що працюють з відходами та хімічними речовинами
11	Відділ контролю водних ресурсів	Контроль за станом річок, озер, дотриманням водного законодавства
12	Відділ контролю атмосферного повітря	Аналіз викидів в атмосферу, моніторинг забруднень
13	Відділ охорони природно-заповідного фонду та флори	Збереження заповідних територій, контроль за вирубною лісів
14	Відділ охорони тваринного світу та біоресурсів	Захист диких тварин, водних біоресурсів, контроль за полюванням і рибальством
15	Відділ інструментально-лабораторного контролю	Проведення аналітичних досліджень, відбір проб, лабораторні вимірювання
16	Відділ організаційно-аналітичної роботи	Підготовка аналітичних матеріалів, узагальнення статистики, звітність
17	Головний спеціаліст з питань запобігання корупції	Моніторинг ризиків, проведення антикорупційних заходів

Джерело: складено за даними Державної екологічної інспекції у Вінницькій області

Паралельно з цим діють відділи, які здійснюють спеціалізований контроль за дотриманням природоохоронного законодавства у межах визначених напрямів:

1) відділ, відповідальний за контроль у сфері запобігання утворенню відходів та управління ними, включаючи поводження з небезпечними хімічними речовинами;

2) відділ екологічного нагляду за водними ресурсами;

3) відділ, який забезпечує контроль за станом атмосферного повітря;

4) відділ, відповідальний за охорону природно-заповідного фонду, лісових масивів та флори;

5) відділ, що здійснює контроль за збереженням і використанням тваринного світу та інших біологічних ресурсів;

6) інструментально-лабораторний відділ, який виконує аналітичні дослідження;

7) відділ організаційно-аналітичної роботи;

8) окрема посада головного спеціаліста, що відповідає за виявлення та запобігання проявам корупції.

У контексті кадрової політики слід зазначити, що відповідно до положень Постанови Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2001 р. № 1520, керівником Державної екологічної інспекції України є Голова, який одночасно виконує функції Головного державного інспектора України з охорони навколишнього природного середовища. Його кандидатуру подає Прем'єр-міністр України, а рішення про звільнення приймає виключно Президент України.

Відповідно до Положення «Про Державну екологічну інспекцію у Вінницькій області», ця установа функціонує як територіальний орган Державної екологічної інспекції України і підпорядковується їй у межах чинного законодавства [54]. Координація її діяльності на обласному рівні здійснюється Головою Вінницької обласної державної адміністрації, який забезпечує стабільність та ефективність роботи Інспекції в межах регіону.

Нормативно-правове забезпечення діяльності Інспекції загалом відповідає загальнодержавному регламенту, за винятком окремих документів, які стосуються специфіки функціонування установи в межах Вінницької області.

Функціональні завдання обласної Інспекції співвідносяться з повноваженнями центрального органу, однак мають чітке територіальне спрямування. Основна увага приділяється реалізації державної екологічної політики через контроль і нагляд за дотриманням природоохоронного законодавства в межах регіону.

На сьогодні ведеться робота з оновлення організаційної структури центрального апарату Держекоінспекції, що передбачає підвищення ефективності управління, а також адаптацію до сучасних викликів у сфері охорони довкілля.

Структура Інспекції у Вінницькій області включає організаційний склад, розподіл функцій між секторами, відділами та окремими службами. Основна мета такої побудови – забезпечення оперативного реагування, надійного контролю, а також ефективної реалізації управлінських рішень. Раціональність структури сприяє планомірному та злагодженому функціонуванню установи, що особливо важливо в умовах зростання складності управлінських процесів і змін на екологічному ринку.

У підпорядкуванні начальника Інспекції перебувають два заступники, 8 керівників відділів і 8 завідувачів секторів. Кожному з керівників підрозділів підпорядковані профільні головні спеціалісти. Допоміжні функції забезпечує обслуговуючий персонал, зокрема секретар-друкарка та водій.

У зв'язку з реорганізацією (ліквідацією деяких територіальних та міжрегіональних підрозділів), чисельність працівників Інспекції було збільшено на 20 штатних одиниць. Наразі в установі працює 19 осіб у складі управлінського апарату, 52 державних службовці, а також 4 працівники обслуговуючого персоналу. Спільними зусиллями всі структурні підрозділи спрямовують свою діяльність на досягнення ключових завдань державної

екологічної політики в регіоні.

Звернемося до аналізу кадрового складу управлінського апарату Держекоінспекції з урахуванням функціонального поділу працівників залежно від їхньої ролі в організаційному процесі (табл. 2.2). За підсумками 2024 року, найбільшу частку в структурі персоналу становлять технічні виконавці – 73,2 %, тоді як спеціалісти займають 22,5 %, а керівні посади – 4,2 %. Подібна ситуація спостерігалася й у попередньому році: у 2023-му технічний персонал складав 72,1 %, частка спеціалістів – 23,5 %, а керівників – 4,4 %. У порівнянні з 2022 роком, питома вага спеціалістів дещо зменшилася – на 0,2 %, що свідчить про незначні коливання у структурі працівників за категоріями.

Таблиця 2.2

Склад та структура працівників Державної екологічної інспекції у  
Вінницькій області

Категорії управлінських працівників	Кількість управлінських працівників, осіб			Питома вага кожної категорії у загальній чисельності працівників, %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Керівники	2	3	3	3,3	4,4	4,2
2. Спеціалісти (керівники підрозділів) т.ч. головні (старші)	14	16	16	23,3	23,5	22,5
3. Технічні виконавці (за галузями виробництва)	44	49	52	73,3	72,1	73,2
Всього	60	68	71	100	100	100

Джерело: розраховано за даними Державної екологічної інспекції у Вінницькій області

Структура Державної екологічної інспекції у Вінницькій області організована відповідно до цілей і завдань, визначених Держекоінспекцією України. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між централізованим управлінням і делегуванням повноважень на місцях, ефективний розподіл функцій, відповідальності та прав між працівниками різних рівнів. Це сприяє оперативності управлінських рішень та чіткому виконанню поставлених

завдань.

Важливою складовою ефективного функціонування інспекції є оцінювання персоналу, що розглядається як інструмент управління, спрямований на підвищення якості кадрів. Воно дозволяє виявити сильні й слабкі сторони працівників, а також є базою для розвитку їх професійних навичок та мотивації [51].

У найширшому розумінні, оцінювання персоналу – це процес визначення, наскільки ефективно працівники виконують свої посадові обов'язки та наскільки їхні особисті якості відповідають вимогам займаної посади [50]. Така оцінка виконує три основні функції:

- 1) адміністративну (кадрові рішення, переміщення, оплата праці),
- 2) інформаційну (збір даних про якість персоналу),
- 3) мотиваційну (спонукання працівників до підвищення результату) [45].

Ціль оцінювання персоналу – покращення якості управління організацією. Без ефективної системи оцінки кадрів підприємство не може забезпечити стабільний розвиток, оскільки вона є основою для корекції управлінських рішень, формування політики винагород і розвитку персоналу.

Хоча оцінювання охоплює всі категорії працівників, найбільшу складність становить оцінка керівного складу, оскільки вона вимагає глибшого аналізу управлінських та особистісних характеристик. У випадку виробничого персоналу акцент робиться на відповідність функціональним обов'язкам і цілям організації, а сама оцінка часто має психологічний компонент [50].

У практиці Держкоінспекції застосовуються два основні підходи до оцінки кадрів:

- 1) аналіз кандидатів на вакантні посади;
- 2) планова періодична оцінка діючих працівників.

При відборі нових працівників використовуються такі методи, як аналіз резюме, запити до попередніх місць роботи, співбесіди, а також встановлення випробувального терміну [26].

Важливу роль в оцінюванні відіграє безпосередній керівник, який

забезпечує об'єктивність оцінки та формує її основну частину. При періодичному оцінюванні також враховується думка колег, суміжних відділів, підлеглих, експертів і результати самооцінки працівника [51].

Для того щоб система оцінювання була ефективною, вона має бути безпосередньо пов'язана з результатами діяльності та сприяти розвитку мотивації персоналу.

З огляду на це, проаналізуємо якісний склад персоналу Державної екологічної інспекції у Вінницькій області за віковими показниками, використовуючи відповідні статистичні дані (рис. 2.2).

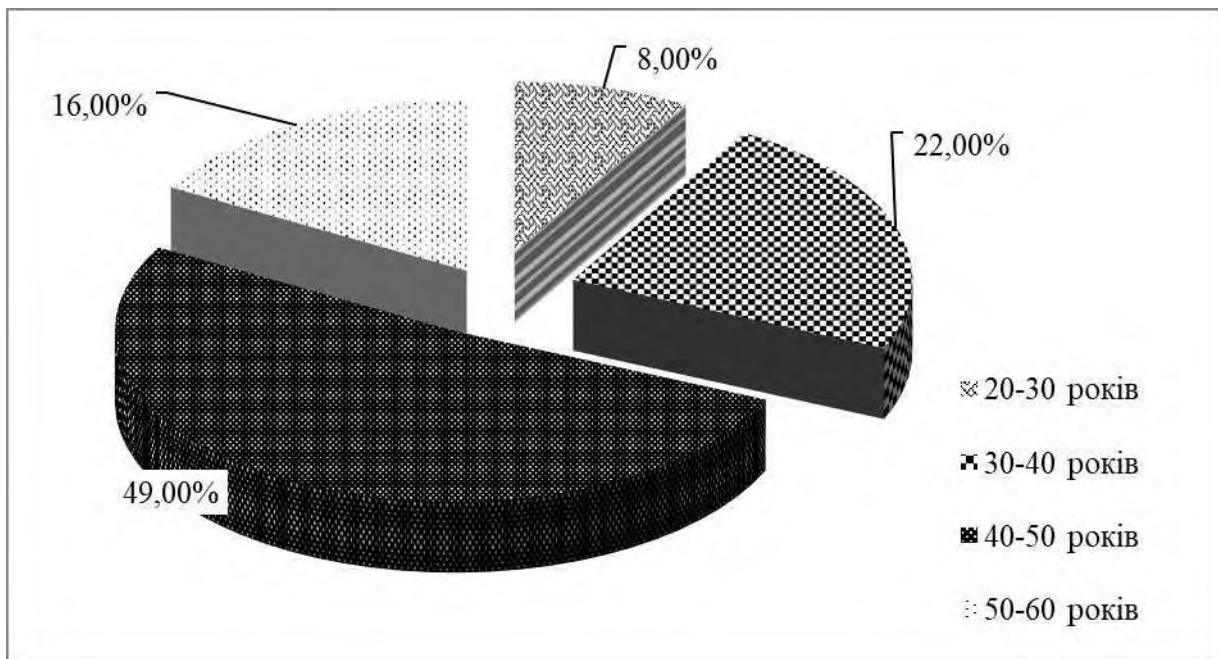


Рис. 2.2. Структура якісного складу персоналу Державної екологічної інспекції у Вінницькій області за віком у 2024 році

Джерело: розраховано за даними Державної екологічної інспекції у Вінницькій області

Аналіз вікової структури персоналу Державної екологічної інспекції у Вінницькій області у 2024 році показав, що більшість співробітників становлять особи віком від 40 до 50 років – їх частка дорівнює 50 % від загальної кількості працівників. Вікова група 30-40 років охоплює близько 21 % штатних працівників, тоді як молодь віком до 30 років становить лише 10 %. Частка

співробітників віком 50–60 років дорівнює 14,5 %.

Отже, спостерігається тенденція помірною оновлення кадрового складу, однак основу колективу становлять досвідчені спеціалісти – близько 70 % персоналу мають значний професійний стаж та високий рівень компетентності. Така тенденція забезпечує стабільність роботи установи, хоча й свідчить про потребу в поступовому залученні молодих фахівців для підтримання динамічного розвитку організації.

Одним із важливих чинників, що відображає психологічний стан колективу Державної екологічної інспекції у Вінницькій області, є соціально-психологічний клімат. У психологічній літературі цей термін визначається як сукупність міжособистісних умов, що впливають на ефективність спільної діяльності, розвиток особистості та емоційне самопочуття в колективі [32].

До ознак сприятливого клімату в колективі належать: взаємна довіра, конструктивна критика, свобода висловлювання думок, інформованість працівників про цілі та завдання установи, відсутність авторитарного тиску з боку керівництва, а також високий рівень емоційної підтримки серед членів колективу. Важливою характеристикою є відчуття відповідальності кожного працівника за загальний результат роботи.

Якість соціально-психологічного клімату безпосередньо пов'язана з рівнем розвитку колективу: у згуртованих командах він сприяє підвищенню продуктивності та злагодженості дій. Тому ефективне управління кліматом вимагає від керівництва не лише лідерських якостей, а й психологічної підготовки, вміння підбирати персонал з урахуванням психологічної сумісності та застосовувати сучасні методи комунікації й командної взаємодії [47].

Отже, Державна екологічна інспекція у Вінницькій області функціонує як ефективна регіональна структура екологічного контролю, яка має чітку організаційно-економічну побудову, професійний кадровий потенціал, збалансований розподіл функцій та сучасні підходи до управління персоналом, що забезпечує результативне виконання завдань державної екологічної політики на місцевому рівні.

## **2.2. Дослідження комунікативної компетентності працівників сектору документування та контролю, взаємодії з громадськістю та ЗМІ Державної екологічної інспекції у Вінницькій області**

У сучасних умовах відкритості, прозорості та підзвітності органів державної влади зростає роль ефективної комунікації між державними установами та громадськістю. Зокрема, одним із основних елементів публічного управління стає здатність установ забезпечувати налагоджений зворотний зв'язок із населенням, оперативно реагувати на запити суспільства, а також формувати позитивний імідж організації в інформаційному просторі.

У цьому контексті особливу увагу заслуговує діяльність сектору документування та контролю, взаємодії з громадськістю та засобами масової інформації Державної екологічної інспекції у Вінницькій області. Саме цей структурний підрозділ відповідає за формування інформаційної політики Інспекції, забезпечення відкритості діяльності установи, публічне інформування населення, а також за ефективне комунікування з медіа та громадянським суспільством.

Ефективність виконання цих функцій значною мірою залежить від комунікативної компетентності працівників – тобто їх здатності чітко, переконливо й доречно передавати інформацію, слухати, аналізувати запити аудиторії, будувати партнерські стосунки з різними цільовими групами.

Відповідно до положень Закону України «Про державну службу», державна служба розглядається як професійна діяльність публічного характеру, що здійснюється на засадах політичної нейтральності та спрямована на реалізацію функцій і завдань держави. У цьому контексті професійна компетентність трактується як здатність державного службовця ефективно застосовувати набуті знання, уміння та практичні навички, поєднуючи їх із високими моральними якостями та діловою етикою для належного виконання службових обов'язків, а також для власного особистісного й професійного розвитку [26].

У межах діяльності Державної екологічної інспекції у Вінницькій області важливу роль у забезпеченні комунікації між владою, громадськістю та медіа виконує сектор документування, контролю та взаємодії з громадськістю й засобами масової інформації. Цей структурний підрозділ безпосередньо відповідає за формування відкритого інформаційного простору навколо діяльності Інспекції та створення умов для конструктивного діалогу між владою та суспільством.

Основними напрямками його роботи є своєчасне й достовірне інформування громадськості про поточну діяльність інспекції, включаючи екологічні ініціативи, перевірки, публічні заходи й результати екологічного нагляду. Важливим аспектом роботи сектору є організація та інформаційне забезпечення участі Інспекції у заходах за участю громадськості та представників ЗМІ.

Крім того, до компетенції сектору входить підготовка та проведення заходів консультативного характеру з громадськістю з питань формування екологічної політики. Такий підхід реалізується через організацію круглих столів, конференцій, семінарів і публічних обговорень за участю зацікавлених сторін, що дозволяє забезпечити ширше представлення громадської думки в процесах прийняття рішень.

Не менш важливою є інформаційна робота у цифровому середовищі. Сектор відповідає за розміщення актуальної інформації про діяльність Інспекції на офіційних вебресурсах, забезпечує функціонування офіційних сторінок у соціальних мережах та сприяє прозорості у взаємодії з громадянами.

Крім цього, сектор виконує координацію прес-заходів, зокрема організовує брифінги, інтерв'ю, прес-конференції за участю посадових осіб установи, забезпечуючи належне медійне висвітлення їхніх публічних виступів. Таким чином, цей підрозділ виступає ключовим комунікативним містком між державною інституцією та суспільством, сприяючи відкритості, інформованості та підвищенню довіри до діяльності державної екологічної служби.

У межах реалізації своїх функцій сектор документування та контролю,

взаємодії з громадськістю та ЗМІ Державної екологічної інспекції у Вінницькій області забезпечує планову інформаційно-комунікаційну діяльність. Зокрема, до його повноважень входить організація публічних виступів посадових осіб Інспекції, підготовка та впровадження інформаційних кампаній, розробка медіапланів, а також налагодження співпраці із представниками ЗМІ. Сектор сприяє створенню якісного контенту для висвітлення пріоритетних напрямів діяльності Інспекції, включаючи публікації, теле- та радіоматеріали, репортажі з офіційних візитів і виїзних заходів за участю керівництва установи.

У своїй роботі з медіапростором цей підрозділ виконує низку ключових завдань. Насамперед – це підготовка та розповсюдження прес-анонсів і прес-релізів, які інформують про важливі події або рішення Інспекції. Крім того, регулярно формуються і публікуються інформаційні бюлетені, що містять добірки актуальних новин за тиждень або місяць. У разі суспільно значущих подій сектор організовує пресконференції, де представники Інспекції мають змогу надати офіційні коментарі, уникнути спотворення фактів і сформуванню обґрунтовану позицію установи у ЗМІ.

Також до завдань сектору належить організація брифінгів – коротких зустрічей із журналістами, присвячених оперативним темам. Окрему увагу приділяють проведенню тематичних семінарів для представників медіа, які сприяють підвищенню рівня їх обізнаності з екологічною політикою та процедурними аспектами діяльності Інспекції. Обов'язковою є і робота з інформаційним полем – постійний моніторинг публікацій у ЗМІ з метою оперативного реагування на недостовірну або спотворену інформацію [49].

Очолює сектор завідувач, який призначається на посаду та звільняється з неї за рішенням керівника Державної екологічної інспекції у Вінницькій області згідно з установленим порядком.

Завідувач сектору наділений повноваженнями підписувати офіційну документацію, що стосується питань у межах компетенції підрозділу. Такі документи оформлюються від імені сектору та надсилаються до інших підрозділів – управлінь, відділів і секторів – які функціонують у складі

самостійних структур Державної екологічної інспекції у Вінницькій області.

Однією з основних ролей у системі зв'язків із громадськістю є забезпечення гармонійного функціонування суспільних відносин, що реалізується шляхом ефективної комунікації. Це особливо важливо через те, що інтереси органів державної влади не завжди повністю збігаються з потребами суспільства, а тому важливим завданням є пошук точок дотику та зменшення конфліктних розбіжностей. Щоб зберегти довіру громадськості та підтримувати позитивний образ у публічному просторі, органи влади та їх керівники мають активно використовувати комунікаційні моделі та методи публік рилейшнз. Йдеться про комплекс інструментів і підходів, які сприяють формуванню ефективної взаємодії між владними структурами та суспільством [57].

У таблиці 2.3 представлено типові моделі комунікації та практичні PR-методи, які допомагають максимально реалізувати потенціал функції зв'язків з громадськістю.

Таблиця 2.3

Моделі спілкування та методи зв'язків з громадськістю в  
Державній екологічній інспекції у Вінницькій області

Моделі спілкування	Методи
Безпосереднє	<ul style="list-style-type: none"> <li>- особистий прийом громадян</li> <li>- проведення Дні відкритих дверей</li> <li>- аналіз звернень громадян</li> <li>- систематичне вивчення громадської думки</li> <li>- конкретно соціологічне дослідження</li> <li>- видання брошур, розміщення довідкових матеріалів тощо</li> <li>- власні видання (посібники, буклети).</li> </ul>
За допомогою засобів зв'язку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- телефонні розмови</li> <li>- «гарячі» телефонні лінії</li> <li>- різноманітні форми листування</li> <li>- власна Веб-сторінка, он-лайн опитування.</li> </ul>
Опосередковане (через ЗМІ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- випуск і поширення інформаційних повідомлень, прес-релізів, оглядів, інформаційних збірників, фото - відеоматеріалів, експрес-інформацій через теле- та радіопередачі</li> <li>- організація виставок, проведення прес-конференцій, брифінгів, телевізійних дебатів, прес-клубів, організація інтерв'ю з керівниками органів державної влади для працівників ЗМІ.</li> </ul>

Джерело: складено за даними Державної екологічної інспекції у Вінницькій області

Варто зауважити, що формування позитивного іміджу не зводиться до створення штучного привабливого образу – він має бути цілісним, відповідати реальному сприйняттю з боку громадськості, а також інших установ. Саме тому важливо не лише створити імідж, а й постійно його підтримувати, просувати, адаптувати до нових умов, а також ефективно використовувати у комунікації та взаємодії на різних рівнях.

З огляду на важливість ефективної комунікації з громадськістю у формуванні позитивного іміджу органів державної влади та вдосконаленні їх діяльності, доцільно впровадити низку конкретних заходів.

По-перше, до структури установи варто включити окрему посаду фахівця з питань зв'язків із громадськістю або прес-секретаря. Така особа повинна відповідати високим професійним стандартам: мати профільну вищу освіту, глибоко орієнтуватися в основних завданнях і проблематиці роботи органу, вільно комунікувати з представниками медіа, ефективно представляти позицію установи перед громадськістю та виступати комунікаційною ланкою між установою та суспільством.

Крім того, необхідно систематично застосовувати різні моделі комунікації, спрямовані на налагодження зворотного зв'язку, взаєморозуміння і формування довіри. Важливим кроком стане розробка стратегічної програми роботи з громадськістю, яка повинна включати конкретні цілі, пріоритети та інструменти взаємодії.

Також рекомендується створення й активне ведення офіційного вебресурсу установи з постійним оновленням інформації в доступній для широкої аудиторії формі. Не менш важливою є активізація участі громадськості у відкритих обговореннях та засіданнях, що сприятиме відкритості та прозорості діяльності органу.

Паралельно варто приділяти увагу іміджевій політиці – формуванню позитивного сприйняття кожного структурного елементу установи. У цьому контексті велике значення має впровадження корпоративної культури, затвердження етичних стандартів поведінки працівників, а також постійне

підвищення їхньої кваліфікації для професійного реагування на виклики сучасного суспільства [57].

Крім комунікаційної роботи, у Державній екологічній інспекції у Вінницькій області систематично здійснюються профілактичні заходи з протидії корупції. Зусилля спрямовані на запобігання зловживанням службовим становищем, хабарництву, а також усунення чинників, які можуть сприяти правопорушенням серед посадових осіб.

З метою підвищення ефективності управління особлива увага приділяється зміцненню матеріально-технічного забезпечення, посиленню виконавської дисципліни, а також формуванню відповідальності за виконання посадових обов'язків і своєчасне реагування на критичні ситуації.

У зв'язку зі стрімким розвитком цифрових технологій виникла потреба у забезпеченні представництва державних органів в інтернет-просторі. Наявність електронного ресурсу сприяє формуванню довіри громадськості, адже дає змогу отримувати достовірну інформацію про діяльність установи. Саме відкритість і прозорість в інформаційному середовищі значною мірою визначають рівень взаєморозуміння між владними структурами та громадянами [34].

Сайт виступає не лише джерелом новин, а й одним із головних інструментів цифрового урядування. Він виконує кілька функцій одночасно: інформативну, комунікативну, репутаційну та організаційну. Електронна сторінка установи стає своєрідним «мостом» між громадянином і представником влади, а тому важливою є не лише її наявність, а й якісний та змістовний контент.

Офіційний вебсайт Державної екологічної інспекції у Вінницькій області створений з метою інформування громадськості про ключові напрямки діяльності установи, а також забезпечення двосторонньої комунікації з громадянами, організаціями та установами [52].

Інтерфейс сайту витримано в зелених і білих тонах, що асоціюються з природоохоронною тематикою. У шапці розміщено символіку області, повну

назву установи та її адресу. Центральну частину займає блок з актуальними новинами, які оновлюються декілька разів на день. Це свідчить про високий рівень оперативності та відкритості установи. Праворуч відображено контактні дані: електронна адреса, телефон та факс, які створюють додаткові канали зворотного зв'язку з користувачами [52].

На сайті також передбачені блоки з анонсами подій, темами для публічних обговорень, рубрика «корисні посилання» та структуроване меню з інформацією про функціонування інспекції. Розділи розташовані як по вертикалі зліва, так і у верхній горизонтальній панелі, що забезпечує зручність навігації.

Важливим аспектом комунікативної діяльності є оцінювання її ефективності, що дозволяє порівняти фактичні результати з поставленими цілями, визначити рівень досягнутої взаємодії та за потреби коригувати підходи до інформування. Таким чином, ефективна комунікація є не лише інструментом управління, а й показником якісної взаємодії установи з громадськістю.

Зміст комунікативної компетентності державного службовця доцільно візуалізувати у вигляді схеми (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Склад комунікативної компетенції публічних службовців сектору документування та контролю, взаємодії з громадськістю та ЗМІ Державної екологічної інспекції у Вінницькій області

<i><b>Знання</b></i>	<i><b>Уміння і навички</b></i>	<i><b>Особистісні якості</b></i>
знання норм літературної мови; знання теорії міжособистісних відносин; теорії зацікавлених сторін; знання сучасних інформаційних комунікаційних технологій	навички ораторської майстерності; навички активного слухання; етичні навички спілкування та етикету; навички роботи в команді; навички використання ІКТ в якості комунікацій та джерела інформації	комунікабельність; толерантність; емпатія; ініціативність; ввічливість; тактовність; привітність та інші

Джерело: складено за даними Державної екологічної інспекції у Вінницькій області

У межах дослідження комунікативної компетентності публічних службовців сектору взаємодії з громадськістю та ЗМІ Державної екологічної інспекції у Вінницькій області було проаналізовано основні складові цієї компетентності. Зокрема, увагу зосереджено на мовній і мовленнєвій грамотності, етичних комунікативних навичках та інформаційно-комунікативній спроможності. Мовну культуру оцінювали на основі 100 офіційних листів, де найчастіше виявляли орфографічні (26 %), граматичні (27 %) та пунктуаційні (22 %) помилки. Значно менше фіксувалося мовленнєвих, логічних і стилістичних недоліків.

Наступним аспектом стала етична поведінка посадовців у процесі спілкування з громадянами. Аналіз показав, що працівники інспекції не завжди демонструють достатній рівень комунікативної культури у вертикальному (з керівництвом і підлеглими) та горизонтальному (з колегами) спілкуванні. Причинами цього можуть бути вплив ієрархічної структури управління, професійна деформація та поступова адаптація до специфіки державної служби. Водночас слід відзначити, що впродовж останнього року офіційних скарг на неетичну поведінку працівників не надходило, що свідчить про загальну стабільність у комунікаційному середовищі.

Щодо інформаційно-комунікативної компетентності, виявлено низку проблем: недостатню мотивацію до цифрового розвитку, невисокий рівень ІТ-грамотності, особливо серед службовців старшого віку. Основні перешкоди – велике навантаження, брак часу та консервативне ставлення до змін. Аналіз також показав, що публічні службовці віддають перевагу легким формам професійного зростання – курсам, підвищенню кваліфікації, але рідко звертаються до самостійного навчання. При цьому самооцінка власного рівня комунікативної компетентності, особливо в молодших працівників, часто є завищеною, тоді як у старших службовців – заниженою або нечіткою.

Отже, ефективний розвиток комунікативних якостей держслужбовців сектору взаємодії з громадськістю потребує системного підходу – поєднання мотивації, практичного навчання та інституційної підтримки.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У сучасних умовах трансформації публічного управління ефективна комунікація між владою та суспільством стає ключовим фактором довіри, прозорості й підзвітності органів державної влади. Результати проведеного дослідження засвідчили як окремі досягнення, так і наявні проблеми у сфері комунікативної діяльності державних службовців, зокрема в Державній екологічній інспекції у Вінницькій області, що обумовлює необхідність пошуку нових підходів до вдосконалення як комунікативних технологій загалом, так і окремих форм взаємодії з громадськістю. У цьому розділі розглядаються основні напрями, інструменти та перспективи модернізації комунікативних практик у системі публічного управління з урахуванням викликів цифрової епохи, потреб громадян та специфіки діяльності органів виконавчої влади (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

#### Основні напрями удосконалення комунікативних технологій у публічному управлінні

№ з/п	Напрямок удосконалення	Зміст та завдання
1	Цифрова трансформація публічних комунікацій	Впровадження сучасних цифрових інструментів для забезпечення відкритості, доступності й оперативності комунікації між владою та громадянами.
2	Розвиток комунікативної компетентності публічних службовців	Підвищення рівня мовленнєвої, інформаційної, етичної культури через навчання, тренінги, сертифікаційні програми.
3	Залучення громадськості до прийняття управлінських рішень	Формування ефективних механізмів участі (консультації, громадські слухання, опитування тощо) з метою підвищення легітимності управлінських рішень.
4	Електронні сервіси та платформи зворотного зв'язку	Розвиток онлайн-інструментів комунікації (веб-сайти, соціальні мережі, чат-боти, петиції) як засобу прямої взаємодії з населенням.
5	Формування позитивного іміджу через PR-стратегії	Застосування технологій зв'язків з громадськістю для створення відкритого, доступного, професійного образу органу публічного управління.

Джерело: сформовано автором

У сучасних умовах цифровізації суспільства ефективне функціонування публічного управління неможливе без активного впровадження новітніх цифрових технологій. Цифрова трансформація у сфері комунікацій не лише змінює формати взаємодії державних установ із громадськістю, а й відкриває нові можливості для оперативного обміну інформацією, прозорості рішень і доступу громадян до публічних послуг. У зв'язку з цим, оновлення підходів до інформаційного супроводу державної політики стає одним із пріоритетних завдань для органів влади всіх рівнів.

Передусім, цифрова трансформація передбачає перехід від традиційних (паперових) каналів комунікації до електронних. Це включає використання офіційних вебсайтів, соціальних мереж, інформаційних порталів, мобільних застосунків, а також систем електронного документообігу. Такі інструменти дають змогу суттєво скоротити час на обробку запитів, зробити комунікацію двосторонньою, забезпечити її постійну доступність у режимі 24/7, а також підвищити якість обслуговування населення.

Важливим напрямом цифрової трансформації є впровадження електронного урядування, яке дозволяє громадянам вільно отримувати публічну інформацію, подавати звернення, брати участь у петиціях, отримувати державні послуги в онлайн-режимі. Такий формат комунікації значно розширює коло залучених громадян, уникає бюрократичної тяганини та зменшує ризики корупційних проявів.

Не менш важливою складовою цифрової трансформації є автоматизація внутрішньої комунікації між працівниками державної установи. Використання корпоративних систем управління, електронних поштових скриньок, чат-платформ (наприклад, Microsoft Teams, Slack) сприяє оперативному обміну інформацією, формуванню внутрішньої культури відкритого діалогу та прискоренню ухвалення управлінських рішень [29].

Разом з цим, впровадження цифрових рішень вимагає належного технічного забезпечення (сучасної комп'ютерної техніки, швидкісного інтернет-з'єднання, захищених каналів передачі даних), а також підготовки

кадрів, здатних ефективно працювати в нових умовах. Без формування цифрової грамотності та культури роботи з інформацією серед державних службовців неможливо забезпечити успішне впровадження цифрових інструментів.

Таким чином, цифрова трансформація комунікацій у публічному управлінні є не лише вимогою часу, а й ключовим чинником зміцнення довіри громадян до органів влади. Завдяки діджиталізації можна не лише покращити якість комунікації, а й забезпечити відкритість, підзвітність та ефективність усієї системи державного управління.

Успішна реалізація функцій публічного управління значною мірою залежить не лише від технічних можливостей, а й від рівня комунікативної компетентності самих публічних службовців. Уміння ефективно взаємодіяти з громадськістю, колегами, представниками ЗМІ, доносити позицію установи та відповідати на суспільний запит – це навички, які мають стати обов'язковим стандартом для кожного держслужбовця.

Насамперед, комунікативна компетентність охоплює такі складові, як мовна грамотність, культура ділового мовлення, етика спілкування, вміння працювати з інформацією та користуватися сучасними засобами комунікації. Особливо важливо, аби публічні службовці володіли навичками публічного виступу, ведення переговорів, конфліктології, а також розуміли психологію взаємодії з різними групами населення.

Підвищення комунікативної компетентності вимагає систематичного навчання, зокрема проведення тренінгів, семінарів, майстер-класів, стажування за участю фахівців у сфері PR, журналістики, риторики, інформаційної безпеки. Одним із ефективних підходів є впровадження персональних освітніх траєкторій, які враховують індивідуальні потреби, посадові обов'язки та рівень підготовки кожного службовця.

Не менш важливою складовою є розвиток етичної компетенції, адже зростає роль людського фактора в забезпеченні довіри до органів влади. Спілкування має базуватися на повазі, прозорості, коректності, доступності

мови та відкритості до діалогу. Саме тому важливим завданням для керівництва є формування єдиного стандарту поведінки та комунікації, який буде підтримуватись на всіх рівнях управлінської структури.

Крім того, з огляду на постійну зміну інформаційного середовища, публічні службовці мають навчитися швидко адаптуватися до нових форматів комунікації (месенджери, соцмережі, відеоформати тощо) та постійно оновлювати свої знання щодо роботи з новими медіа [31].

У сучасних умовах зворотний зв'язок між органами публічної влади та громадянами не лише бажаний, а й життєво необхідний. Він забезпечує ефективну взаємодію, дозволяє своєчасно реагувати на запити населення, виявляти проблеми у функціонуванні системи управління та адаптувати управлінські рішення до реальних потреб суспільства.

Перш за все, важливо розширити канали для зворотного зв'язку, зробивши їх максимально доступними для різних категорій громадян. Це можуть бути традиційні засоби (гаряча лінія, прийом громадян, скриньки звернень), а також електронні сервіси – офіційні електронні поштові скриньки, онлайн-форми, мобільні додатки, чати у месенджерах, інтерактивні платформи для обговорення рішень і ініціатив. Розвиток цифрових технологій дозволяє зробити комунікацію двосторонньою, швидкою та прозорою.

Наступним кроком є систематизація отриманої інформації. Звернення, пропозиції чи скарги громадян не повинні залишатися в пасивному режимі – їх потрібно опрацьовувати, аналізувати, узагальнювати та використовувати як джерело для вдосконалення управлінських рішень. Для цього доцільно створити аналітичні підрозділи або ввести функцію аналітика в комунікаційні сектори, який би займався вивченням змісту звернень і формував на їх основі відповідні доповіді, звіти та рекомендації.

Особливої уваги заслуговує забезпечення прозорості реакції на звернення громадян. Люди мають не просто надіслати запит чи скаргу – вони повинні бачити, що їхня думка враховується, а орган влади відповідає в розумні строки. Для цього необхідно впровадити принципи відкритої комунікації, коли

результати розгляду звернень оприлюднюються (з дотриманням вимог конфіденційності), а також застосовується персоналізований підхід до комунікації з кожним заявником.

Крім того, зворотний зв'язок не обмежується лише реагуванням на запити – він має перетворюватися на механізм взаємного навчання та співпраці. Проведення регулярних громадських обговорень, опитувань, слухань, круглих столів – усе це сприяє формуванню спільного бачення шляхів розвитку суспільства, налагодженню довіри до влади та підвищенню легітимності управлінських рішень.

Сьогодні цифрові інструменти стали невід'ємною частиною функціонування державного управління. Використання сучасних інформаційних технологій (ІТ) у комунікації з громадськістю не лише підвищує якість надання публічних послуг, а й сприяє формуванню відкритого, прозорого та інноваційного державного сектору [27].

Перш за все, ІТ дозволяють розширити доступ до інформації про діяльність органів влади. Через офіційні вебсайти, соціальні мережі, онлайн-платформи та мобільні додатки громадяни можуть швидко отримати потрібні їм відомості – від нормативних актів до планів роботи, результатів перевірок або звітів про виконання програм. Така відкритість формує довіру до влади та зменшує ризики дезінформації.

Наступним важливим аспектом є розвиток електронного урядування, зокрема електронного документообігу, онлайн-консультацій, цифрового підпису, електронних звернень, чат-ботів. Завдяки цьому суттєво знижується навантаження на паперову бюрократію, пришвидшується взаємодія між громадянами та владою, оптимізується обробка інформації.

Крім того, сучасні технології дозволяють активніше застосовувати інструменти інтерактивного залучення громадськості. Наприклад, завдяки платформам для електронного голосування, петицій, онлайн-опитувань можна оперативно дізнаватися думку населення з актуальних питань і враховувати її при прийнятті рішень. Це відкриває шлях до справжньої електронної

демократії.

Разом із тим, запровадження ІТ потребує належної підготовки персоналу – працівники публічної адміністрації мають бути не просто користувачами технологій, а активними учасниками цифрової трансформації. Варто організувати регулярні тренінги, курси підвищення кваліфікації з ІТ-компетентностей, розвивати цифрову грамотність навіть серед керівного складу [16].

Окрему увагу слід приділити кібербезпеці, адже поширення електронної взаємодії потребує захисту персональних даних, електронної переписки та внутрішніх баз даних. Впровадження сучасних систем шифрування, автентифікації користувачів, резервного копіювання – обов'язкові умови ефективного функціонування цифрової комунікації у публічному управлінні.

У сучасних умовах імідж державного органу має не менше значення, ніж його реальні управлінські дії. Формування позитивного образу публічної влади є стратегічним напрямом комунікаційної політики, оскільки він напряду впливає на рівень довіри громадян до державних інституцій, легітимність прийнятих рішень і ступінь громадської участі в управлінні.

Передусім, імідж формується через відкритість та прозорість у комунікації. Регулярне висвітлення діяльності органів влади у ЗМІ, публічні звіти про виконання повноважень, доступ до інформації на офіційних вебресурсах створюють передумови для об'єктивного сприйняття інституції громадськістю. Важливо, щоб кожне повідомлення мало чітке, достовірне та професійно оформлене інформаційне наповнення.

Наступним елементом є послідовне застосування PR-інструментів: прес-конференції, брифінги, круглі столи, публічні консультації, інформаційні кампанії. Участь у таких заходах дозволяє представникам органів влади не лише інформувати, а й чути громадськість, відповідати на її запити, реагувати на критичні зауваження. Це значно знижує напругу в комунікаційних взаєминах і підвищує ефективність зворотного зв'язку [13].

Особливу увагу слід звернути на використання соціальних мереж як

каналів неформального спілкування. Саме в них громадяни очікують максимальної оперативності, простоти мови та людяності у викладенні позиції державних структур. Сторінки органів влади в соцмережах мають бути живими, динамічними, орієнтованими не лише на поширення інформації, а й на діалог.

Крім зовнішніх комунікацій, важливу роль у формуванні іміджу відіграє внутрішня культура установи, тобто корпоративна етика, стиль управління, згуртованість колективу. Адже саме поведінка посадових осіб під час спілкування з громадянами формує первинне враження про владу. Тому варто розвивати комунікативну компетентність службовців, їхню етичну зрілість, толерантність і вміння працювати з конфліктами [10].

Ще одним ефективним засобом іміджевого впливу є участь у соціальних ініціативах, благодійних проєктах та громадських акціях, які демонструють відкритість і людяність влади. Це створює ефект партнерських відносин між органом влади та суспільством, формує у громадян відчуття, що держава працює не лише «зверху вниз», а й у горизонтальній взаємодії.

Узагальнюючи, можна сказати, що формування позитивного іміджу – це не разова акція, а тривалий і системний процес, який охоплює як зовнішню, так і внутрішню комунікацію. Його успіх залежить від професійності комунікаційної стратегії, готовності до відкритого діалогу та постійного вдосконалення управлінських практик відповідно до очікувань громадян.

Підсумовуючи викладене, варто зазначити, що удосконалення комунікативних технологій у публічному управлінні – це складний, багаторівневий процес, який потребує стратегічного мислення, системного підходу та гнучкого реагування на зміни в суспільстві. В умовах швидкої цифрової трансформації, зростаючих запитів громадян на прозорість, підзвітність і участь, роль комунікації набуває пріоритетного значення.

Окрім уже розглянутих напрямів, доцільно також зосередитися на таких додаткових перспективах удосконалення комунікативної політики в органах публічної влади:

1. Розвиток інституційної пам'яті комунікацій – створення бази знань, архівів комунікаційних кейсів, навчальних матеріалів, шаблонів відповідей і комунікаційних стратегій для передачі досвіду та збереження послідовності у стилі взаємодії з громадськістю.

2. Впровадження адаптивних комунікаційних моделей – тобто таких, що змінюються відповідно до соціального контексту, цільової аудиторії та критичних ситуацій (наприклад, кризові комунікації під час екологічних катастроф або надзвичайних подій).

3. Активізація міжвідомчої співпраці у сфері публічних комунікацій – обмін успішними практиками, спільні інформаційні кампанії, єдина платформа для координації інформаційної політики між органами центральної та місцевої влади.

4. Створення незалежних центрів оцінки комунікаційної ефективності – аналітичні структури, що здійснюватимуть аудит якості комунікації органів влади, вивчатимуть рівень громадської довіри, ефективність зворотного зв'язку, вплив іміджевих заходів тощо.

5. Інтеграція комунікаційного компоненту у всі політики державного управління – незалежно від сфери (екологія, соціальна політика, економіка), кожна державна стратегія має передбачати інформаційну складову з чітко визначеними цілями, цільовою аудиторією та каналами донесення інформації.

Таким чином, ефективна комунікація у сфері публічного управління сьогодні виходить за межі звичайної передачі інформації. Вона перетворюється на стратегічний інструмент управлінської діяльності, що забезпечує взаємодію, зворотний зв'язок, легітимність рішень, а також зміцнює довіру між владою та громадянами.

Успішна реалізація запропонованих напрямів удосконалення комунікативних технологій вимагає комплексного підходу – поєднання цифрових інновацій, розвитку кадрового потенціалу, побудови прозорих інституційних практик та впровадження нових форматів комунікації. Важливо також враховувати зміну запитів громадян, що стають дедалі вимогливішими

до якості, доступності та швидкості взаємодії з владними структурами.

На основі проведеного аналізу та дослідження комунікативних практик у Державній екологічній інспекції у Вінницькій області, можна зробити висновок, що удосконалення комунікацій має відбуватися не лише шляхом впровадження технічних інновацій, а й через зміну управлінського мислення, впровадження культури відкритості, відповідальності й орієнтації на громадянина.

Отже, комунікативні технології у публічному управлінні – це не лише інструмент обміну повідомленнями, а ключова умова розвитку сучасної демократичної держави, де влада працює не ізольовано, а в постійній взаємодії з громадянами. Саме в такій системі можливо досягти балансу між інтересами держави та суспільства, забезпечуючи ефективне управління, громадську підтримку та стійкий розвиток.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно розглянути теоретико-методологічні засади, практичні особливості та перспективи вдосконалення комунікативних технологій у публічному управлінні, зокрема на прикладі діяльності Державної екологічної інспекції у Вінницькій області.

У першому розділі розкрито сутність поняття «комунікативні технології», їх місце у структурі публічного управління та роль у забезпеченні ефективної взаємодії між органами влади й громадськістю. Здійснено аналіз основних функцій та типології комунікацій у публічному секторі. Особливу увагу було приділено принципам комунікативної політики, стандартам прозорості, підзвітності та публічності як визначальним орієнтирам сучасного демократичного врядування.

У другому розділі досліджено практичний стан реалізації комунікативних функцій у діяльності Державної екологічної інспекції у Вінницькій області. Проведено аналіз офіційних електронних ресурсів, інструментів комунікації з громадськістю, ділового листування, зворотного зв'язку, а також рівня комунікативної та етичної компетентності працівників установи. За результатами контент-аналізу офіційно-ділової кореспонденції було виявлено типові помилки мовного, стилістичного та логічного характеру, що свідчить про потребу підвищення мовленнєвої культури державних службовців.

Водночас у ході анкетування та експертного опитування були виявлені проблеми в організації внутрішніх комунікацій, низький рівень цифрової грамотності частини працівників, недостатня участь громадськості у формуванні рішень, а також потреба у чітких механізмах обробки зворотного зв'язку.

У третьому розділі запропоновано конкретні шляхи вдосконалення комунікативних технологій у публічному управлінні. Зокрема:

– цифрову трансформацію комунікацій, що передбачає впровадження сучасних ІТ-рішень (електронне урядування, онлайн-платформи, мобільні

додатки, чат-боти), автоматизацію внутрішніх процесів та забезпечення безперервної доступності публічної інформації;

– розвиток комунікативної та етичної компетентності державних службовців шляхом системного навчання, тренінгів, створення освітніх траєкторій з урахуванням індивідуальних потреб та рівня підготовки працівників;

– механізми зворотного зв'язку як обов'язковий елемент комунікаційної політики – через доступні цифрові та традиційні канали, аналітичну обробку звернень та прозору реакцію органів влади;

– формування позитивного іміджу публічної влади за допомогою стратегічного PR, соціальних мереж, публічних звітів, участі в соціальних проєктах та реалізації політики відкритості.

Окремо були висвітлені новітні напрями розвитку комунікацій: інтеграція інформаційного компонента у всі політики державного управління, створення центрів оцінки ефективності комунікацій, розвиток інституційної пам'яті установи, а також впровадження адаптивних моделей комунікацій у кризових ситуаціях.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що комунікативна складова публічного управління має стратегічне значення в умовах демократичного розвитку суспільства. Вона не тільки забезпечує ефективний обмін інформацією, а й виступає основою для формування довіри, підзвітності, легітимності рішень та підвищення якості публічного адміністрування загалом. Запропоновані у роботі напрями та заходи модернізації комунікацій можуть бути покладені в основу подальшої комунікаційної політики органів влади, зокрема у сфері охорони довкілля, а також слугувати методологічною базою для удосконалення професійної підготовки публічних службовців у контексті цифрової епохи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амро Т. Вплив комунікативних технологій на ефективність публічного управління в Україні у надзвичайних умовах. *Публічне урядування*. 2022. № 4. С. 73-79.
2. Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 110-116. URL: <https://www.businessinform.net/article/>
3. Антонова Л. В., Антонов А. В. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1. С. 10-17.
4. Антонова Л., Мохова Ю. Удосконалення механізмів електронного урядування в Україні в умовах цифрових перетворень. *Публічне управління та регіональний розвиток*. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили. 2022. №15. С. 10-29. URL: <https://doi.org/>
5. Антонова Л. В., Антонов А.В. Електронне урядування як сервісно-орієнтований інструмент державного управління соціальною сферою. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. Вип. 7 С. 37-56.
6. Баранов О. Електронний уряд в Україні? Буде! Коли? URL: <http://www.zn.kiev.ua/nn/show/376/33406/>
7. Богуш В. М., Юдін О. К. Інформаційна безпека держави. Київ: МК-Прес. 2009. 432 с.
8. Бойчук М. А. Влада і громадянське суспільство: механізми взаємодії. Київ: Атлант ЮЕМСІ, 2017. 207 с.
9. Вітчизняний і зарубіжний досвід впровадження електронного урядування: зб. матеріалів наук.-практ. конф. / за заг. ред. С. А. Чукут, О. В. Загвойської. Київ: Майкрософт, 2018. 136 с.
10. Головні вектори відновлення України – національна безпека та європейська інтеграція. Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України.

2022. URL: <https://mspu.gov.ua/news/premier-ministr-holovni-vektory-vidnovlennia-ukrainynatsionalna-bezpeka-ta-ievropeiska-intehratsiia>.
11. Гончарук І.В. Досвід формування енергетичної автономії сільських територій: оцінка ролі кооперативів. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні проблеми науки і практики*. 2020. №1. С. 23-40.
12. Громадянське суспільство: проблеми і напрями інституційного розвитку: навч. посіб. / за заг. ред. Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2016. 55 с.
13. Головська П.В., Кравченко М.О. Інноваційні підходи до управління корпоративними комунікаціями. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих учених факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*, 2016. Вип. 10, С. 18-21.
14. Герасимюк Л. С., Тарасюк Л. М. Інформаційно-комунікаційні технології як чинник трансформації процесу формування іміджу органів публічного управління. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72), № 3. С. 42-45.
15. Данил'ян В. О. Інформаційне суспільство та перспективи його розвитку в Україні (соціально-філософський аналіз): монографія. Харків: ВД «Право», 2015. 184 с.
16. Добіжа В. В. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: український контекст. *Modern scientific journal*. 2024. Вип. 3. С. 92-100.
17. Демко М. Я. Формування системи маркетингових комунікацій банківських установ у мережі Інтернет: інтегрований підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 55-62. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.8.55.
18. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія / за заг. ред. Н.С. Орлової. Харків: ВД «Право», 2020. 262 с.
19. До прозорості через публічні консультації та комунікацію. *Урядовий кур'єр*.

URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/do-prozorosti-cherez-publichni-konsultaciyi-ta-kom/>

20. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с

21. Електронне урядування. Термін. URL: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Електронне\\_урядування](http://uk.wikipedia.org/wiki/Електронне_урядування)

22. Ефективні комунікації для освітніх управлінців. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/efektyvni-komunikacii-posibnykfmal-preview-20-12.pdf>.

23. Європейський досвід проведення консультацій та ведення соціального діалогу. *Національна тристороння соціально-економічна рада*. URL: <http://www.ntser.gov.ua/inform-buletен/35>

24. Єжижанська Т. В. Корпоративні комунікації як стратегічний напрямок організації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: *Культура та соціальні комунікації*. 2009. Вип.1. С. 43-49.

25. Жигайло Н. М. Комунікативний менеджмент: навч. посібник /Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. 368 с.

26. Жигалевич Я. М., Обловацька Н. П. Сучасні підходи до управління підприємством. *Основа маркетингової діяльності підприємства*: збірник наук. праць. Львів, 2018. № 3. С. 199-207.

27. Жовнірчик Я.Ф., Мряченко О.Л. Теоретичні засади забезпечення розвитку регіонів сучасної України в умовах глобальних викликів і загроз. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. Вип. 17. С. 718-745.

28. Зайцева О.І. Трансформація управлінських концепцій в умовах ринкової самоорганізації. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2014. Вип. 1(1). С. 258-263. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv\\_2014\\_1\(1\)\\_\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2014_1(1)__45)

29. Захарченко В. І. Використання комунікаційних технологій з цифровою компонентою як мейнстрим у діяльності органів публічної влади. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 4. С. 47-66.

30. Зубарева М. А. Робочі аспекти PR в Україні. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2016. URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article>
31. Івашова Л. М., Івашов М.Ф. Особливості використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для запобігання та протидії корупції в системі публічного управління. *Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору*: колективна монографія. 2021. Львів-Торунь: Ліга -Прес, 2021 С. 29-54.
32. Імідж держави та політичного лідера. URL: <http://helpiks.org/1-54845.html>.
33. Калетнік Г.М., Коломієць Т.В. Підвищення ефективності функціонування підприємств АПК на основі формування і використання інтелектуального капіталу. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 4 (54). С. 7-19.
34. Комунікації всередині компанії: що це і як поліпшити комунікації в організації. URL: <https://blog.agrokebety.com/komunikatsiyi-vseredyni-kompaniyi>.
35. Комунікативна компетентність державних службовців як елемент модернізації системи державної служби. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ, 2015. 154 с.
36. Кравченко Б. Громадянське суспільство / Б. Кравченко, Я. Гонціаж, Н. Гнидюк. Київ: Міленіум, 2019. 250 с.
37. Крутій О. М., Радченко О. В. Основи партнерства між державою та приватним сектором. *Ефективність державного управління*. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2018\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_1_10).
38. Ліфінцев Д. С. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури. *Ефективна економіка*. 2015. №1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_20)
39. Литвинова Л. В. Комунікативна компетентність державних службовців: соціально-психологічний аспект. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej19/PDF/17.pdf>.
40. Лобойко С., Гречко О., Медведенко О., Томкова Й., Ємельянова А., Літвінова К. Е-консультації, як елемент публічних консультацій: практичне

дослідження. URL: <http://surl.li/dicwh>

41. Ложачевська О.М. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 14-19.

42. Ложачевська О.М., Гречан П.Ю. Інноваційна активність підприємства: аналіз існуючих підходів і методів оцінки. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 124-136.

43. Лопушинський І.П. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL: <http://www.srbss-nbuiv.ua/>

44. Маркіна І.А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88-91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2020\\_159\\_2078](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_159_2078)

45. Маркіна І.А., Дячков Д.В. Основи формування системи менеджменту інформаційної безпеки підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3(1). С. 80-88. URL: [http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3092/1/pirpr\\_2016.pdf](http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3092/1/pirpr_2016.pdf)

46. Марковець О. Консолідація інформації про діяльність учасників групи в соціальній мережі Facebook. *Вісник Книжкової палати*. 2019. № 6. С. 22-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkr\\_2019\\_6\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkr_2019_6_7)

47. Марковець О.В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2019. № 6. С. 7-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia\\_2019\\_6\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4)

48. Михайлова О. Г. Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2022. Вип. (5). С. 36-39.

49. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід: монографія / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, І. І. Хожило та ін. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2017. 289 с.

50. Менеджмент (базовий курс): навч. посіб. Ю.В. Герасименко, О.Г. Підвальна. Вінниця: ТОВ «Консоль». 2017, 256 с.
51. Міхов Л.І. Фактори, що формують корпоративну культуру. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 69-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb\\_2016\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2016_1_14)
52. Новицький А. М. Феномен «інформаційного суспільства» як об'єкт наукового дослідження. *Інформація і право*. 2011. № 1. С. 25-29.
53. Орлова Н., Мохова Ю. Європейські орієнтири цифрових трансформацій у електронному урядуванні. *Наукові перспективи*. 2021. №7 (13). С. 97-106.
54. Офіційний сайт Державної екологічної інспекції у Вінницькій області. URL: <https://vin.dei.gov.ua/>
55. Пеліванова Н. І. Правове регулювання публічних консультацій: міжнародні стандарти та завдання для України. *STRATEGIC PRIORITIES*. 2019. № 1(49). С. 73-79.
56. Пісоцький В. Комунікативна активність територіальної громади в процесі здійснення місцевого самоврядування в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 4 (19). С. 240-251.
57. Поліщук І. Постмодерні трансформації взаємодії між народом і владою. *Політичний менеджмент*. 2010. № 1 (40). С. 41-53.
58. Плотніков М. В. Ефективні комунікації в організації. URL: [http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii\\_organizacija.html](http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii_organizacija.html)
59. Подорван А. Ф. Принцип зворотного зв'язку як основа комунікацій органів державної влади з громадськістю. *Науковий журнал «Проблеми і перспективи економіки та управління»*. 2015. №2 (2). URL: <http://ppeu.stu.cn.ua>
60. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. №996. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>
61. Проніна О. В., Семенко О. В. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у місцевому самоврядуванні під час військової агресії. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023.

№ 1. С. 239-243.

62. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки: Указ Президента України від 7 вересня 2021 року № 487/2021. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

63. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України»: Указ Президента України від 25 лютого 2017 року № 47/2017. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

64. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 року № 386-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>

65. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій: практ. посіб. / Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої. Київ: ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.