

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ КОМУНІКАЦІЙ В
ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Анастасія Бабута
(підпис)

Виконала: здобувачка вищої освіти,
групи ПУАД-41

Бабута Анастасія Євгенівна

Керівник: к.військ.н., доцент
Єжеєв Микола Федорович

Рецензент: доцент кафедри телекомунікаційних
систем та мереж

Лаврінець Костянтин Григорович к.техніч.н,
доцент

Київ, 2024

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут захисту інформації

Кафедра публічного управління та адміністрування

Ступінь вищої освіти «Бакалавр»

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Світлана Петькун

«__» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Бабути Анастасії Євгенівни

1. Тема роботи: «Впровадження сучасних методів комунікацій в органах публічної влади»;
керівник кваліфікаційної роботи – Єжеєв Микола Федорович, к.військ.н., доцент, затверджені наказом Державного університету інформаційно- комунікаційних технологій від «27» лютого 2024 р. № 36.
1. Термін подання кваліфікаційної роботи – «31» травня 2024 р.
2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: спеціальна теоретична і методична наукова література; наукові публікації (статті, монографії, дисертаційні дослідження) провідних вітчизняних та закордонних дослідників за темою кваліфікаційної роботи; результати науково-дослідної роботи кафедри публічного управління та адміністрування «Теоретико-прикладні аспекти розвитку цифрової держави в Україні»; нормативно-правові документи.
3. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*.
4. Дата видачі завдання: «07» листопада 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Види роботи	Термін виконання	Підпис наукового керівника
Структура роботи, вступ	29.11.23-13.12.23	
Розділ 1	14.12.23-24.01.24	
Розділ 2	25.01.24-14.03.24	
Розділ 3	15.03.24-15.04.24	
Висновки, додатки	18.04.24-12.05.24	
Презентація	12.05.24-20.05.24	

Здобувачка вищої освіти _____

Анастасія Бабута

Керівник кваліфікаційної роботи _____

Микола Єжеєв

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	5
1.1. Сутність та значення комунікацій в публічному управлінні.....	5
1.2. Характеристика основних класичних моделей комунікації в органах публічної влади.....	12
1.3. Зв'язки з громадськістю як комунікативний аспект публічного управління.....	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МЕТОДІВ КОМУНІКАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В ПЕРІОД ВІЙНИ.....	31
2.1. Антикризова професійна комунікація в органах публічної влади у період війни.....	31
2.2. Формування механізмів безпеки електронного врядування для комунікації в органах публічної влади.....	39
2.3. Створення системи забезпечення комунікаційної безпеки в органах публічної влади.....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ.....	58
3.1. Шляхи активізації каналів комунікації в органах публічної влади...	58
3.2. Міжнародні моделі комунікації між органами публічної влади та громадськістю та можливості їх використання для України.....	66
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	77

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективне впровадження України в європейський простір потребує належної комунікації у сфері публічного управління. Взаємодія влади з громадськістю через комунікаційні канали є ключовою для розуміння ситуації в країні. Різноманітність засобів спілкування між владними структурами та громадськістю є показником демократії. Умови воєнного стану вимагають специфічного підходу до комунікації у сфері публічного управління та необхідності наукових досліджень для розвитку ефективних стратегій управління під час протистояння зовнішній агресії ворога.

Мета роботи – обґрунтування впливу сучасних методів комунікації на ефективність публічного управління та формування шляхів активізації каналів комунікації в органах публічної влади.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання:**

- дослідити сутність та значення комунікацій в публічному управлінні;
- дослідити характеристика основних класичних моделей комунікації в органах публічної влади;
- розглянути зв'язки з громадськістю як комунікативний аспект публічного управління;
- провести аналіз антикризової професійної комунікації в органах публічної влади у період війни
- проаналізувати особливості формування механізмів безпеки електронного врядування для комунікації в органах публічної влади;
- провести аналіз системи забезпечення комунікаційної безпеки в органах публічної влади;
- запропонувати шляхи активізації каналів комунікації в органах публічної влади;

- проаналізувати міжнародні моделі комунікації між органами публічної влади та громадськістю та можливості їх використання для України.

Об'єкт дослідження – відносини, що виникають у процесі комунікативної діяльності органів публічної влади і громадян.

Предмет дослідження – специфіка впровадження сучасних методів комунікацій в органах публічної влади.

Інформаційна база дослідження. Дослідження базується на законодавчих актах та нормативно-правових документах, які стосуються впровадження методів комунікації в органах публічної влади, а також на наукових працях вітчизняних та закордонних науковців.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань, а також для забезпечення достовірності одержаних результатів та висновків, у ході роботи були використані загальнонаукові методи дослідження. Зокрема, були застосовані методи синтезу та узагальнення інформації для аналізу окремих елементів комунікаційних технологій та їх подальшого узагальнення. Також були використані методи індукції для вивчення стану об'єкту дослідження та його складових елементів, а дедуктивний підхід дозволив аналізувати проблему в цілому. В процесі дослідження використовувалися логіко-аналітичні методи, що базувалися на застосуванні прийомів логіки. Був проведений семантичний аналіз для уточнення понять, використаних у дослідженні. Для узагальнення результатів дослідження застосовувалися діалектичний метод та метод створення теорії.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, що нараховує 94 найменування. Загальний обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи складає 82 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність та значення комунікацій в публічному управлінні

Сучасна епоха суспільного розвитку відзначається значущою роллю інформації у повсякденному житті кожної особи, а також у функціонуванні різноманітних структур, включаючи публічний сектор. Тому сьогодні інформація стала ключовим ресурсом, що визначає результативність діяльності публічного управління. Комунікаційні технології у публічному управлінні включають широкий асортимент інструментів і підходів, які сприяють ефективній взаємодії між урядом, органами влади, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Основні характеристики комунікаційних технологій в публічному управлінні дають можливість здійснювати обмін інформацією в реальному часі та без обмежень простору і часу (електронна пошта, соціальні мережі, канали спілкування, такі як Телеграм). Комунікаційні технології дозволяють взаємодіяти зі значною кількістю осіб одночасно і можуть бути використані для комунікації з великою аудиторією, поширення інформації та організації віртуальних консультацій, серед іншого.

Американський соціолог Ч. Кулі пропонував розглядати комунікацію як механізм, що сприяє розвитку людських міжособистісних відносин. Сюди входять всі способи передачі інформації, такі як міміка, спілкування, жести, тон голосу, слова, письмо, друк, телеграф, телефон та інші [63, с. 56].

Цікавим є саме розуміння терміну «комунікація», як стверджує О. Маліновська, яка вказує, що це не просто «спілкування в усьому своєму розмаїтті, а лише окремий акт спілкування. Очевидно, що цей «акт» також має соціальний характер і відповідний соціальний статус» [45, с. 40].

У посібнику «Комунікаційні технології: лекції» авторства Н. І. Зражевської розглядається поняття «технологія» як збірність методів та прийомів, що використовуються для отримання, обробки та переробки матеріалів та інформації в різних галузях виробництва. Також наводяться характеристики технологій. Технології є систематичним підходом до досягнення конкретної мети, що включає розбиття процесу на етапи та координацію дій. У сфері соціальних наук соціальні технології можна розділити на чотири основні групи: соціальні інститути, соціальні процеси, соціально-трансформаційну діяльність та соціальну систему.

Соціальні інститути представляють собою організаційні форми, що сприяють спільній праці людей для досягнення загальної мети. Соціальні процеси – це зміни, що відбуваються у соціальній реальності, маючи конкретну мету та спрямовані на досягнення певного результату. Соціально-перетворювальна діяльність орієнтована на ті дії людини, які спрямовані на зміну об'єкта. А соціальна система – це складна структура, що включає в себе певні функції та взаємодії між її складовими елементами [28].

Після аналізу наукових джерел ми пропонуємо наше власне розуміння категорії «комунікативні технології публічного адміністрування в період воєнного стану» як сукупність методів та каналів взаємодії та обміну інформацією між державними органами, військовими структурами, громадськістю, ЗМІ, міжнародними партнерами та іншими зацікавленими сторонами з метою інформування та координації дій під час воєнного стану або в кризових умовах.

Щодо самого процесу комунікації, можна виділити дві основні групи: зовнішню, що відбувається з оточуючим середовищем, та внутрішню, що міжрівнева та міжпідрозділова. Зовнішня комунікація охоплює інформаційну взаємодію зі споживачами, ЗМІ та контроль над якістю наданої інформації, яка призначена певній аудиторії. Внутрішня комунікація включає міжрівневу взаємодію, зв'язок між різними підрозділами, зокрема, комунікацію між керівництвом та підлеглими, а також взаємодію між керівником та робочою

групою. Неформальні комунікації можуть також бути значущим джерелом інформації для керівництва організації. Взаємодія на всіх рівнях комунікації є ключовим елементом успішного управління та досягнення ефективності в діяльності організації [42, с. 97]. Слухання та уважне реагування на думки, запитання та пропозиції громадськості, співробітників та інших зацікавлених сторін є важливим аспектом успішної комунікації. Розвиток комунікаційних навичок у керівників та співробітників грає ключову роль у публічному управлінні.

Дослідниця Ю. Гладун відмітила, що в наш час, коли інформаційні потоки зростають зі швидкістю світла, а терміни для ухвалення рішень надзвичайно обмежені, особливо у державних органах та місцевому самоврядуванні, надзвичайно важливо мати доступ до оновлених технологічних інструментів. Вони допомагатимуть оперативно аналізувати інформацію та приймати ефективні управлінські рішення як у звичайних, так і у кризових ситуаціях [16, с. 123].

Погоджуємося з думкою авторки О. Радченко, що комунікативна взаємодія між владою і громадянами повинна базуватися на рівних партнерських відносинах у формі діалогу, оскільки це сприятиме стабільності в державі, особливо в умовах воєнного стану. Авторка розглядає термін «соціальне партнерство» як тріаду у комунікації між державною владою, бізнес-спільнотою та громадянським суспільством, враховуючи при цьому існуючі перешкоди для ефективної комунікації [64, с. 137-138]. Ця форма взаємодії дозволяє знаходити цивілізовані шляхи співпраці, що є новим етапом взаємодії різних структур і надзвичайно важливою для надання допомоги внутрішньо переміщеним особам, волонтерському руху та ЗСУ.

Важливим для нашої роботи є дослідження, що має назву «Організація системи забезпечення національної стійкості на регіональному і місцевому рівнях: аналітична доповідь», під редакцією О. О. Резнікової. У цьому аналізі розглянуті різні аспекти забезпечення стійкості регіонів і територіальних громад, включаючи методологічні, організаційні, правові та політичні

питання. Також вивчено найкращі практики світу на прикладі округів безпеки в Нідерландах та місцевих форумів стійкості у Великій Британії. Крім того, ідентифіковані проблеми та перспективи стійкості регіонів і територіальних громад в Україні, а також запропоновано рекомендації щодо формування комплексної моделі міжвідомчої взаємодії та координації діяльності в галузі національної безпеки та стійкості на регіональному та місцевому рівнях в Україні [56, с. 55].

В рамках аналізу комунікаційних технологій було проведено кілька наукових досліджень. Автор Є. О. Невальонний досліджує важливість комунікацій, у своїх публікаціях розглянуті конкретні аспекти комунікації, які мають значення для оцінювання змісту управлінської діяльності у військовій сфері [54] та пов'язані із військовим стандартом [9].

У монографії «Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця» узагальнюються результати теоретико-концептуального аналізу стратегічних комунікацій, які рекомендується використовувати під час гібридної агресії противника. Надаються практичні поради державним службовцям щодо протидії деструктивним гібридним впливам [70]. Варто зауважити, що у територіях, які перебувають у тилу противника, його спроби вести гібридну війну, і владним органам доводиться протистояти цьому.

До речі, термін «стратегічні комунікації» був вперше запропонований Вінце Вітто, який був головою Цільової групи з поширення керованої інформації при Раді з оборонної науки Пентагону, США у 2001 році. Використання стратегічних комунікацій має на меті отримання підтримки від місцевого населення, електорату країни, міжнародних партнерів та інших цільових груп, а також спрямоване на залучення аудиторії до засудження дій ворога та виявлення відчуття зневаги до нього. Основна ідея стратегічних комунікацій полягає в тому, щоб послання, спрямовані на різні цільові групи, були взаємно сумісними між собою.

У своєму дослідженні у методологічному плані ми зосередилися на науковому вивченні щодо розбудови та функціонування механізмів демократії участі та їх змін під час воєнного стану в Україні [4, с. 146].

Виникає питання, що стоїть за неефективністю комунікації у сфері державного управління. Причини можуть бути різноманітні. Однак, серед них можна відзначити відсутність чіткості та ясності у передачі інформації. Коли комунікація між керівником і підлеглими не є чіткою та зрозумілою, можуть виникати непорозуміння та помилки у виконанні завдань. Брак підтримки відкритого діалогу та взаємодії між усіма учасниками з боку керівництва може призвести до відчуття віддаленості та незадоволення з боку підлеглих. Важливо, щоб комунікація була взаємною, а не односторонньою. Також важливо створювати можливості для висловлення думок, питань та пропозицій з боку підлеглих. Для підтримки конструктивного робочого середовища важливо розуміти значення якісної комунікативної поведінки. Співробітники повинні демонструвати взаєморозуміння, відкритість, повагу та вміння слухати один одного. Також важливо уникати спекуляцій та образ, а також підтримувати конструктивний діалог для вирішення конфліктних ситуацій [34, с. 54-56].

Державна комунікація в Україні виконує різноманітні функції, включаючи збереження статус-кво державної системи, координацію владних впливів, врахування інтересів суспільства, забезпечення легітимності громадського порядку та соціалізацію громадян. Для розвитку комунікації застосовуються різні теорії, включаючи соціологічні, нормативні, прикладні і теорії розуміння. Інформація грає ключову роль у комунікації, і вона повинна бути тісно зв'язана з управлінням. Розвиток комунікації охоплює широкий спектр від міжособистісної до медійної та Інтернет-комунікації [6, с. 59].

Існує можливість класифікації сучасних інформаційно-комунікативних технологій в залежності від цілей, які мають на увазі при їх використанні. Основні напрями цієї класифікації можуть включати такі: технології підтримки, де використання технологій націлене на підтримку і забезпечення

статус-кво в конкретному політичному процесі. Підходом з нейтральною позицією передбачається використання технологій з метою забезпечення стабільності та підтримки існуючої політичної системи [67].

Технології забезпечення переваги. Цей агресивний підхід означає використання різноманітних методів для деморалізації противника та досягнення домінування над ним. В даному випадку можуть використовуватися гібридні технології, вплив на психіку та інформаційні війни, де інформаційно-комунікативні інструменти виступають ключовою складовою. Важливо зауважити, що це лише приклади класифікації технологій у політичній сфері, і реальна класифікація може бути більш складною й різноманітною. Однак ця класифікація допомагає уявити, як можна розрізнити технології за їхніми цілями та впливом у політичному контексті [68].

У сучасному суспільстві велику роль відіграє цифрова комунікація, якою активно користуються державні посадовці. Саме 2 вересня 2019 року в Україні було створено Міністерство цифрової трансформації. Спочатку цифрова трансформація в Україні значно позитивно вплинула на економічний розвиток країни. Основна мета полягала у забезпеченні рівного доступу до інформації, послуг і знань для всіх громадян. Цифрові технології сприяли розвитку засобів масової інформації, формуванню медійної культури та становленню інформаційного суспільства. Крім того, вони сприяли підвищенню рівня освіченості, довіри та почуття безпеки. Однак у період воєнного стану цифрова трансформація комунікацій значно посилила своє значення у сфері публічного управління.

Розширення використання цифрових комунікацій призвело до активізації використання соціальних мереж як ключового інструменту для збору та передачі інформації. Державні установи використовують соціальні мережі для інформування про свою діяльність, звітування перед громадськістю, а також для проведення політичних кампаній та привертання нових аудиторій. Наприклад, народні депутати використовують свої соціальні мережі для організації розіграшів, запрошення користувачів до обговорення

публікацій або поширення інформації, опублікованої на їх сторінках. Соціальні мережі стали головними інструментами цифрової комунікації, що надають користувачам вільний доступ до інформації та нових знань [85, с. 102-104].

ЮНЕСКО визначає інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) як об'єднання інформаційних і комунікаційних технологій, що використовуються для обміну, зберігання, обробки та передачі інформації. Інформаційні технології відносяться до застосування інформатики в суспільстві, що включає розробку, використання та керування комп'ютерними системами та програмним забезпеченням.

Отже, ЮНЕСКО розглядає ІКТ як комплекс інструментів і технологій, що дозволяють збирати, обробляти, зберігати та передавати інформацію, а також забезпечують засоби комунікації та взаємодії між людьми. Ці технології включають в себе комп'ютери, мобільні пристрої, Інтернет, соціальні мережі, електронну пошту, програмне забезпечення та інші технологічні засоби, які використовуються у сфері публічного управління [69].

Це визначення підкреслює значення інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у сучасному суспільстві та їхню роль у поліпшенні доступу до інформації, спілкування, навчання та розвитку. ІКТ мають вплив на різні сфери життя, такі як освіта, бізнес, комунікація, культура та наука.

В сфері публічного управління велике значення мають соціально-комунікативні технології, які є складовою частиною комунікативних технологій, оскільки обговорюється соціальний аспект управління. В науковій літературі під соціально-комунікативною технологією розуміється «цілеспрямована системно організована діяльність, спрямована на вирішення соціальних проблем і заснована на програмі управління комунікацією соціального суб'єкта» [19]. Зазвичай в контексті діяльності державних органів комунікативні технології вивчаються у зв'язку з комунікацією з громадськістю.

Соціально-комунікативна технологія описується як «цілеспрямована системно організована діяльність, яка базується на певному плані (програмі дій) з управління комунікацією соціального суб'єкта і спрямована на вирішення будь-яких соціально-значущих завдань» [26, с. 22-23]. Розробка соціально-комунікативної технології включає кілька етапів. Перший, теоретичний етап, включає визначення мети та завдань технологізації, моделювання об'єкта, виявлення внутрішніх зв'язків та закономірностей функціонування, а також розробку плану поширення. Наступний, методичний етап, пов'язаний з розробкою технологічної схеми управління об'єктом, обґрунтуванням та деталізацією відповідних процедур та операцій, а також вибором методів. Останній, практичний етап, включає організацію практичних заходів з розробки технологічного проекту [15].

Отже, цифрова трансформація та використання соціальних мереж мають суттєвий вплив на розвиток комунікаційних процесів та забезпечують широкий доступ до інформації в Україні, особливо в умовах воєнного конфлікту. Іноді цифрова трансформація може мати й негативні наслідки, наприклад, коли через соціальні мережі поширюється дезінформація про атаки російських ракет, яку ворог може використовувати у своїх цілях.

На основі аналізу комунікативних технологій у публічному управлінні можна зробити наступні висновки. Комунікативні технології відіграють важливу роль у публічному управлінні, сприяючи ефективній передачі інформації, забезпеченню взаєморозуміння та взаємодії між владними органами та громадянами. Широкий доступ до інформації та можливість участі громадян у процесах прийняття рішень сприяють покращенню довіри до державних інституцій та зміцненню демократичних процесів. Проте, комунікація в публічному управлінні в умовах воєнного конфлікту є новою темою для вітчизняної науки і потребує подальшого дослідження та аналізу.

1.2. Характеристика основних класичних моделей комунікації в органах публічної влади

Протягом майже століття дослідники з різних галузей намагалися охопити основні фактичні та теоретичні аспекти людського обміну інформацією. Було зроблено багато успішних і дуже корисних спроб описати й проаналізувати основні риси комунікації, і кілька найвпливовіших наукових концепцій сутностей, присутніх у комунікації, набули форми моделей. Класичні моделі комунікації описані в літературі і дозволяють обирати оптимальні моделі взаємодії управлінців з суспільством, що дозволяє публічним управлінцям вирішувати ряд завдань та впливати на громадську думку. Проте ситуація докорінно змінилася з початком повномасштабного вторгнення російських сил і введення воєнного стану в Україні. Спробуємо описати моделі класичної комунікації, але з огляду на сучасну ситуацію в країні.

Проблеми масової комунікації були широко вивчені у працях як українських, так і закордонних вчених. Вони спробували розробити загальну методологію цього процесу, узагальнити наявні дослідження або запропонувати власні підходи. Такі вчені, як Г. Лассвелл, Г. МакЛюен, С. Вейд, Ю. Хабермас, К. Дойч, Е. Ноель-Нойман, В. Шрамм, Н. Костенко, Г. Почепцова та інші, зверталися до різних концепцій щодо сутності масової комунікації, процесу сприйняття інформації людиною, зворотного зв'язку, закономірностей формування громадської думки та інших аспектів [29, с. 4].

Громадська думка відіграє значну роль у політичному та суспільному житті, і різні точки зору існують щодо її суб'єкта та ролі. Філософ Промагор та інші прихильники демократії стверджували, що суб'єктом громадської думки є більшість населення, яка має право висловлювати свої погляди та брати участь у процесі прийняття рішень. Це є основою демократичних ідей, де влада належить народу.

У той час як антидемократи, такі як філософ Платон, аргументували, що істинною громадською думкою можуть бути лише думки та погляди аристократів. Вони вважали, що заможні та освічені люди мають більше знань

та досвіду для ухвалення правильних рішень, тому влада повинна перебувати у їхніх руках.

Ця дискусія щодо суб'єкта громадської думки відображає загальну проблему розподілу влади та визначення, хто має право ухвалювати рішення щодо справ суспільства. Цей дискус ведеться протягом усієї історії та досі викликає суперечки.

Також важливим аспектом обговорення громадської думки є питання її ролі в житті суспільства. Деякі дослідники розглядають громадську думку як важливий елемент демократії та громадської участі у житті суспільства, оскільки вона відображає погляди та інтереси народу. Інші ж можуть заперечувати це, стверджуючи, що громадська думка може бути формована та маніпульована владою або іншими впливовими групами, тому не завжди відображає істинні погляди суспільства.

У будь-якому випадку, вплив громадської думки залишається значною силою, яка визначає прийняття рішень та формує політичний та суспільний контекст. Вивчення та розуміння її сприяє глибшому осмисленню суспільства та його потреб [45, с. 252]. Врахування громадської думки підвищує ефективність та якість комунікації в сфері публічного управління.

Елізабет Ноель-Нойман розробила цікаву концепцію громадської думки, яка має свою унікальну специфіку. Згідно з цією концепцією, дослідження громадської думки базується на психологічних та статистичних підходах, що використовують демоскопію. Це передбачає аналіз кількісних даних, де враховується різниця між різними типами думок, такими як громадська та приватна, здорова та нездорова. Концепція Ноель-Нойман не розрізняє думку маси від публіки або інших груп, оскільки вона оперує лише кількісними параметрами.

Елізабет Ноель-Нойман аргументувала, що всі громадяни мають рівні права на вільне висловлення своїх думок, що є основою концепції демоскопії. Однак критики вказували на те, що демоскопія не враховує якість думок і не дозволяє передбачити їхнє подальше розвиток. Відповідно до цього Ноель-

Нойман висунула теорію «спіралі мовчання», яка враховує вплив соціального середовища на формування громадської думки. Згідно з цією теорією, у суспільстві існують два джерела, що породжують громадську думку. Перше – це безпосереднє спостереження за оточенням і прийняття тих або інших дій, заяв, явищ тощо. Друге джерело – це засоби масової комунікації, які формують «дух часу» – концепцію, що визначає тематику громадської думки, яка залишається актуальною протягом тривалого періоду. Цей «дух» впливає на настрої та поведінку індивіда [45, с. 257]. Важливість громадської думки полягає в залежності від її суб'єкта-носія. Ця теорія має велике значення під час виборів. У ситуації, наприклад, в Україні після звільнення тимчасово окупованих територій, важливо враховувати громадську думку осіб, які перебували в окупації та піддавалися ідеологічному впливу російської пропаганди.

Після аналізу моделі Шенона і Вівера можна відзначити, що це математична концепція, що наближена до області кібернетики, яка описує передачу інформації через канали зв'язку. Ця модель стала фундаментом для подальшого розвитку теорії інформації. Інформація кодується відповідно до встановленого алфавіту і передається у вигляді послідовності символів. Модель є основою для багатьох сучасних технологій передачі інформації, таких як комп'ютерні мережі, мобільні телефони та інші [13]. Важливо відзначити, що дана модель не передбачає зворотнього зв'язку та є лінійною.

У своєму дослідженні Чень Цзяньїн Ю. М. Лотман висловив незадоволення щодо моделі американського мовознавця Р. Якобсона, оскільки вважав, що вона обмежує можливість виникнення нових ідей під час передачі повідомлення. На відміну від існуючих теорій, він запропонував ряд нових тез, які окреслили особливості його комунікативної концепції. У центрі його теорії знаходиться культура, яка породжує нові повідомлення за допомогою нових мов. Цікавим є те, що автор розглядає культуру як принаймні мінімум двомовну, наприклад, зображальну і словесну. При цьому він стверджує, що комунікація полягає в перекладі мови «я» одного учасника розмови мовою

«ти» іншого, тобто коди самих учасників не є тотожними, але лише перехреснюються [79, с. 68].

У своїх дослідженнях комунікації, вчені Р. Якобсон і Ю. Лотман засновували свої моделі на поняттях «мови» або «коду», оскільки для них ключовим елементом є знак. Ю. Лотман, вільно маневруючи у своїх дослідженнях, набував більш творчий підхід до процесу комунікації. Тому важливо ретельніше розглянути поняття «знака».

Отже, поняття «знак» визначається як поєднання елементів форми і змісту в одному символі. Наприклад, слово «стіл», хоча й складається всього з чотирьох літер, передає досить складну інформацію про об'єкт. За допомогою знаків ми можемо ефективно передавати значну кількість інформації з використанням простої форми. Фізичні процеси не можуть досягти такого рівня передачі інформації, як знаки. Знак є величезною досягненням людства, оскільки він дозволяє передавати інформацію на різних рівнях – енергетичному, інформаційному та іншому [45, с. 276]. У теорії комунікації Ю. Лотмана зустрічається розуміння мовної комунікації, яке він доповнює візуальною. Він підкреслює, що етикет, ритуал і театр є первинними формами кодування в комунікації [79 с. 69].

Значення моделі Ю. Лотмана для комунікації в сфері державного управління може бути визначено з кількох причин. В першу чергу, ця модель підкреслює важливість культурного контексту у комунікації. У сфері державного управління це означає потребу звертати увагу на історичні, соціокультурні та національні аспекти, які впливають на сприйняття інформації та взаємодію з аудиторією.

По-друге, модель Ю. Лотмана акцентує увагу на ролі мови в комунікації. У сфері державного управління це означає необхідність уважно обирати слова та стиль комунікації, щоб забезпечити оптимальне сприйняття інформації громадськістю.

Американський політолог і дослідник пропаганди Харольд Лассвелл розробив модель лінійного спілкування, що визначає ключові елементи

процесу масової комунікації. Ці елементи включають комунікатора (особу чи організацію, що ініціює та керує процесом), повідомлення (інформаційний вміст), технічні засоби, аудиторію (з її кількісними та соціально-психологічними характеристиками) та результати (зміни у свідомості аудиторії). Ця модель має важливе значення для державного управління, оскільки дозволяє контролювати та впливати на масову свідомість через масові комунікації [6, с. 60].

П'єр Бурдьє, відомий французький соціолог і філософ, вніс значний внесок у розвиток соціологічної теорії. Однією з його ключових концепцій є ідея «культурного капіталу». У своїх дослідженнях він розглядав різні аспекти людської комунікації, включаючи роль мови та масової культури. Згідно з дослідженням Матвієнко В., П'єр Бурдьє звертав особливу увагу не стільки на вербальну комунікацію, скільки на контекст, який визначав різновиди символічних дій. Цей контекст він називав «габітусом» (домінуючою мовою, яка руйнує політичний дискурс підпорядкованих, залишаючи їм лише мовчання або запозичену мову). Більш точне визначення полягає в тому, що «габітус є внутрішньою диспозицією, яка породжує значущі практики і сприйняття, що надають значення; ця спільна диспозиція, яка дає систематичне і універсальне застосування – поза межами того, що вивчається безпосередньо, – внутрішньо притаманна умовам навчання». Габітус організовує діяльність і сприйняття індивідів у суспільстві.

П'єр Бурдьє досліджує, як різні соціальні класи сприймають політичні погляди через розповсюдження їх у різних прив'язаних газетах та журналах. Він стверджує, що зв'язок між «читачем» та «газетою» не є абсолютним, оскільки газета не обмежується лише політичним змістом, а надає різноманітну інформацію, таку як місцеві та міжнародні новини, спортивні події тощо. Крім того, домінуючий клас має власний інтерес до загальних питань, оскільки має особисті зв'язки з особами, які впливають на ці процеси, такими як міністри та інші [45, с. 286-287].

Ми вважаємо, що теорія Бурдьє має велике значення для державного управління, оскільки вона сприяє кращому розумінню соціальних процесів та їх впливу на політику та державне управління. Крім того, вона допомагає зрозуміти механізми поширення інформації та процеси комунікації.

Модель кодування/декодування Стюарта Холла, запропонована у його роботі «Кодування/декодування» (1980, рання версія 1973), виявляється корисною та оптимальною, особливо в контексті культурних досліджень. У своїй роботі Холл переконливо вказує на наявність кількох «визначальних моментів» у складній комунікаційній системі: моменти кодування та декодування, а також формування повідомлення. Ці три ключові моменти, які є складовою частиною «соціальних зв'язків комунікаційного процесу в цілому», виявляються досить ефективними [60, с. 17-18]. Застосування цих тез до української ситуації в період воєнного стану підкреслює важливість шифрування інформації для забезпечення конфіденційності та захисту від розголошення важливих даних, таких як військові плани чи інфраструктурні об'єкти, ворогом.

Карл Дойч, професор Гарвардського університету, розробив теоретичну модель політичного розвитку, яка описана в його книзі «Політична спільнота та система міжнародних відносин». Він представляє систему кібернетичного аналізу політичного процесу, розглядаючи політику і уряд як процес керування і координації зусиль людей для досягнення мети. Порівнюючи політичну систему з кібернетичною системою, Дойч вказує на те, що політична система може сама налаштовуватися, подібно до пристрою, який наводить снаряд на ціль. Керування ґрунтується на інформації про ціль, відстань до неї і результати попередніх дій. Враховуючи зворотний зв'язок і попередні помилки, професор вивчає керування діями. Політична система залежить від потоку інформації про свій рух та надходження інформації з оточуючого середовища [45, с. 263].

За теорією Карла Дойча, спілкування між людьми розглядається як взаємодія, що визначається соціальним контекстом і потребує спільної дії для

досягнення загальної мети. Таким чином, державні управлінці можуть використовувати ці принципи для покращення спілкування з тими спільнотами та громадами, з якими вони взаємодіють.

Італійський учений та філософ Умберто Еко висловлює думку, що семіотика досліджує культурні процеси комунікації. Він вказує на те, що семіотика може сприяти розумінню різних способів сприйняття та інтерпретації інформації, які властиві різним культурам і групам людей. Його визначення комунікативного процесу базується на технічному понятті «переміщення сигналу (і, за необхідності, знака) від джерела (через передавач по каналу) до місця призначення». Таким чином, він розглядає комунікацію як відокремлену від сигніфікації, яка є незалежною від будь-якого комунікативного акту. Крім того, він пропонує стандартне визначення знака як «будь-що, що за попередньою соціальною угодою може бути прийняте як символічне відображення чогось іншого» [79].

Отже, теорія Умберто Еко має вагому значимість для сфер державного управління та політичної комунікації, оскільки вона сприяє розумінню та аналізу символічних систем, що використовуються в цих контекстах, та допомагає уникнути можливих конфліктів і непорозумінь в громадськості.

Цікавий підхід до комунікації представляє модель Вілбура Шрамма. Він розглядає комунікацію як лінійну взаємодію та циклічний процес, де суть полягає в періодичному обміні ролями (джерело і одержувач). Відповідно, комунікація є взаємним двостороннім процесом зв'язку, де відбувається взаємний обмін повідомленнями [39, с.113].

Модель комунікації Харольда Лассвелла є досить популярною. При її аналізі слід врахувати, що ця модель спрямована на вирішення таких питань: хто є відправником інформації? Що саме передається? Якими каналами вона передається? До кого вона адресована? Які наслідки має передача цієї інформації? [58, с. 45]. На наш погляд, ця модель дозволяє розглянути структуру комунікаційного процесу та його складові.

Шведський дослідник Ларс Еллестрем впровадив нову модель, яка, хоча має деякі риси, схожі на ті, що були запропоновані Умберто Еко. Однак варто відзначити, що існуючі моделі враховують лише вербальний аспект комунікації, і не приділяють уваги невербальному спілкуванню. Це свідчить про те, що комунікація охоплює не лише мову та інші вербальні форми спілкування. Ці визнання переважно номінальні і не мають значущих наслідків для теорії комунікації. Автор стверджує, що потрібна нова модель комунікації, яка методично ідентифікує незводимі компоненти комунікації, систематично встановлює їх взаємозв'язок, а також ретельно розробляє перехідний етап комунікації, що часто називається «каналом», «повідомленням», «контактом» або, іноді, «засобом». Кілька існуючих моделей охоплюють більшість основних аспектів комунікації, але деякі ключові особливості комунікації належним чином не враховані.

Вчений стверджує, що ці аспекти найкраще можна узагальнити через поняття медіальності та застосування семіотики. Це дозволяє використовувати теоретичні інструменти, які необхідні для точного аналізу подібностей і відмінностей між різними медіа, а також для розгляду розвитку матеріальних і ментальних аспектів медіальності з достатньою глибиною. Одне з ключових завдань комунікаційної моделі полягає в створенні зрозумілої теоретичної основи для опису, пояснення та аналізу процесів комунікації. Це означає розуміння не лише того, як взагалі можлива комунікація, а й причин того, чому іноді комунікацію не можна повністю здійснити.

Модель можна визначити як чітко структуровану когнітивну схему, яка одночасно описується мовою та представляється у вигляді діаграми. Термін «медіум» розглядається у широкому контексті як проміжний етап комунікації; отже, поняття «засіб масової інформації» включає не лише засоби масової інформації у загальному розумінні, а й ті, що використовуються для ближчого спілкування; це охоплює не лише медіа на основі зовнішніх технологічних пристроїв, а й ті, що базуються на тілесності; не тільки навмисні ЗМІ, а й випадкові; не лише засоби масової інформації, використовувані для

практичних цілей, а й художні. Крім того, медіа можуть бути включені як у двосторонню, так і у односторонню комунікацію, яку деякі вважають «справжньою» комунікацією, або «вираженням». Мета статті полягає в розгляді досліджень інтермедіальності, які вивчають взаємозв'язки між різними медіа, у широкому контексті значення людської комунікації. Автор вважає, що найбільш відповідним підходом до формування уявлень про середовище є розуміння його через призму комунікації. Іншими словами, він розглядає концепції комунікації та середовища як взаємопов'язані та взаємозумовлені [88].

Важливо в контексті нашої проблематики згадати теорію масової комунікації. Це поле вивчається багатьма фахівцями і включає в себе використання технологій масового впливу, таких як RR-технології тощо. Однак ця теорія спрямована на стабільні суспільства, а не на період воєнного стану. Тим не менш, ідея об'єднання людей, яка є основою цієї теорії, може бути корисною під час воєнного часу, наприклад, для організації добровольчих заходів. Державне управління може використовувати теорію масової комунікації для координації дій людей у вирішенні невідкладних завдань, таких як прибирання завалів після обстрілів, надання допомоги ветеранам, організація заходів у пам'ять загиблих на фронті. Важливим аспектом масової комунікації є наявність різних інституцій, таких як організації, служби, лабораторії, інститути, центри, військові адміністрації тощо, які займаються організацією зв'язку, розробкою планів, сценаріїв та інших масових заходів та допомагають промовцям взаємодіяти з громадськістю. Така інституційна форма комунікації характеризується організованістю процесу спілкування та використанням конкретних технологій комунікації професійними комунікаторами [65, с. 28].

Один із ключових аспектів ефективного публічного управління в Україні полягає у забезпеченні ефективної комунікації. Аналіз класичних моделей комунікативної діяльності у сфері публічного управління і адміністрування (таких як математична, модель знака, політична,

соціологічна, семіотична і інші) з виділенням їх переваг може призвести до розроблення ефективної моделі та стратегії комунікативної діяльності в цих сферах. Використання класичних комунікаційних моделей може значно підвищити ефективність та якість комунікації в управлінні. Однак умови воєнного конфлікту можуть ускладнити комунікацію між сторонами. Серед основних класичних моделей комунікації, які можуть бути застосовані в умовах військового конфлікту, можна виокремити модель Шеннона-Вівера. Ця модель передбачає передачу повідомлення від відправника до отримувача і дозволяє визначити ступінь спотворення інформації під час передачі. Однак умови воєнного конфлікту можуть призвести до перешкод для безперешкодного поширення повідомлень, таких як перешкоди в ефірі або шум. Крім того, у цій моделі не передбачається зворотній зв'язок, що ускладнює його налагодження в умовах військового конфлікту. Також важливо зазначити, що в умовах війни часто віддається перевага швидкості комунікації, іноді інформація повинна бути надіслана за хвилини.

Також можна вважати прийнятною модель Шрамма, що базується на твердженні, що комунікація представляє собою взаємодію між відправником та отримувачем. У воєнних умовах, коли ця взаємодія може бути ускладнена ворожнечею, недовірою та намаганням маніпулювати повідомленнями, раціонально враховувати цю модель. Через неї комунікатор може пояснити свою думку зрозумілою мовою і продовжувати це робити, доки цільова аудиторія повністю не зрозуміє сутність повідомлення. Слід зазначити, що ця модель лягла в основу нових концепцій комунікації.

1.3. Зв'язки з громадськістю як комунікативний аспект публічного управління

Зв'язки з громадськістю представляють собою значущий комунікативний аспект у сфері публічного управління. Цей процес взаємодії з громадськістю сприяє ефективній комунікації між державними органами,

урядовими структурами та громадянським суспільством. В умовах постійних трансформацій, розвитку технологій та інформаційної ери, зв'язки з громадськістю набувають ще більшого значення, сприяючи забезпеченню прозорості, взаєморозуміння та підтримки соціально-економічного прогресу суспільства.

Повномасштабна російсько-українська війна підкреслила важливість комунікації у сфері публічного управління, що безпосередньо впливає на життя суспільства. Однією з головних обов'язків публічної політики є захист інтересів окремих секторів та регіонів, а також різних соціальних груп в умовах військового конфлікту.

У часи кризових ситуацій, в періоди воєнного стану, взаємодія з громадськістю виявляється ключовим інструментом управління інформацією. Правильна комунікація сприяє запобіганню паніці та забезпечує належну підтримку публічної влади з боку населення. У процесі створення ефективної системи комунікації з громадськістю важливе розуміння зв'язків з громадськістю як складної системи взаємопов'язаних елементів.

Для кращого розуміння того, як налагодити зв'язки з громадськістю у контексті комунікативного аспекту публічного управління, важливо розглянути поняття «громадськість» для зрозуміння аудиторії комунікації. Поняття «громадськість» часто вживається поряд з термінами «аудиторія», «цільова група», «цільова аудиторія», і визначається як певна група людей, які об'єднані спільними інтересами, і їхні думки є цікавими для організації, яка здійснює публічне управління. У своїх дослідженнях Н. Торхова виокремлює компоненти громадськості, такі як зацікавленість у конкретній соціальній проблемі, реагування на загальні суспільні проблеми та активні громадяни, які можуть об'єднатися для спільного вирішення цих проблем [74, с. 518].

Дослідник Джеррі Гендрікс зібрав типологію громадськості, яка виявляється корисною для підприємств у веденні ефективної комунікації, зокрема, для державних управлінців. Згідно з його методом, існує декілька груп громадськості, з якими організації повинні взаємодіяти:

1. Група представників ЗМІ: це місцеві, національні та спеціалізовані медіа-канали. Організації повинні звертатися до них для медіа-покриття та публікації матеріалів про свою діяльність.
2. Група громадських організацій, що включає керівників, членів, і спеціалістів різних напрямків.
3. Група місцевих мешканців, що охоплює місцеві ЗМІ, керівників груп та лідерів місцевих організацій.
4. Група інвесторів та фінансових установ, що включає пресу з фінансових питань, статистичні служби, страхові компанії та інші.
5. Група державних установ, що складається з представників законодавчої, виконавчої та судової влади на різних рівнях.
6. Група споживачів, що включає персонал організацій, різні споживчі групи та активістів.
7. Групи спеціальних інтересів, представляючи різні організації та їх лідерів, що пов'язані з певними сферами діяльності.

Кожна організація може мати справу з різними групами громадськості, і успішна комунікація з кожною з них є важливим фактором для досягнення успіху та підтримки відповідних інтересів [73, с. 64].

Вітчизняні експерти зауважують, що на сьогоднішній день існують перевірені технології взаємодії з громадськістю – від комунікації з обмеженим колом осіб до використання масових комунікаційних засобів з необмеженим загальом [46, с. 83-88]. Важливо відзначити, що під час воєнного стану проведення масових заходів з великою аудиторією обмежується значно через великий ризик повітряних обстрілів.

Серед дослідників існує переконання, що набагато простіше вивчити стан громадської думки, ніж змінити її. Однак ретельно розроблені та ефективно впроваджені програми зв'язків із громадськістю можуть посилити або змінити громадську думку. При цьому важливо дотримуватися таких принципів: перед спробою вплинути на громадську думку, необхідно ідентифікувати та розуміти її; чітко визначити цільові аудиторії; і фахівцям у

сфері зв'язків із громадськістю слід керуватися правилами формування громадської думки, незалежно від їхнього характеру [73, с. 65].

Отже, головна мета інституту зв'язків з громадськістю в органах державної влади полягає в прямій реалізації принципів демократичного управління – у забезпеченні відкритості, прозорості та гласності в діяльності владних органів. Згідно з авторами монографії «Практичні аспекти публічного управління в контексті сталого розвитку», вміння та бажання використовувати мистецтво Public Relations на практиці сприяє створенню прозорої моделі бюрократичної структури [59, с. 83].

Управління інформаційно-комунікаційною діяльністю в органах публічної влади складається з двох основних частин: прямого контролю з боку управлінських органів та опосередкованого впливу громадськості. Перша частина включає органи управління, які відповідають за збір, обробку, зберігання та розповсюдження інформації у сфері державного управління. Друга частина охоплює різні представницькі групи, такі як громадяни, підприємства, громадські організації та інші соціальні структури, які мають можливість впливати на процеси управління [18, с. 15-16]. Ця система має важливе значення, оскільки інформаційно-комунікаційна діяльність є необхідною складовою ефективного державного управління. Взаємодія з громадськістю, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами сприяє підвищенню прозорості, врахуванню потреб громадян і зацікавлених сторін, а також поліпшує якість ухвалених рішень. Ефективна система управління інформаційно-комунікаційною діяльністю сприяє ефективному та демократичному функціонуванню органів публічної влади, що сприяє сталому розвитку суспільства.

Згідно з висловленням Н. Агафонові, в управлінській стратегії взаємодії з громадськістю акцент робиться на рівноправних та партнерських відносинах між державою і суспільством. Під час такого діалогу, де переважає інтерес громадянського суспільства, спостерігається зміна громадської думки (як об'єкта взаємодії). Така модель взаємодії є загальнопоширеною в

демократичних країнах з розвиненим громадянським суспільством [1, с. 14]. Важливо відзначити, що модель, яка була наведена, спрямована на встановлення рівноправного та партнерського діалогу між державою і громадським суспільством, де інтереси обох сторін розглядаються на рівних умовах. Цей підхід базується на співпраці, взаєморозумінні та взаємодії для досягнення спільних цілей. Загалом, модель партнерських відносин з громадськістю відображає сучасний підхід до управління, який сприяє демократизації, залученню громадян та формуванню ефективних рішень, що враховують різноманітні потреби суспільства. Однак, в період воєнного стану в Україні передбачаються певні обмеження, зокрема, щодо проведення масових заходів тощо.

У період воєнного стану органи публічного управління повинні уважно враховувати різноманітні загрози та фактори, які можуть перешкоджати ефективній комунікації з громадськістю. Про це попереджає О. Михайлова, оскільки сприйняття діяльності органів публічної влади позитивно не тільки залежить від інформаційного середовища, що формується українськими ЗМІ та зацікавленими сторонами, але також від інформаційних повідомлень російської пропаганди. Значний вплив виявляє агресивна інформаційна стратегія, що втілюється російською федерацією через різні агенти впливу в Україні [48, с. 96].

У функціонуванні будь-якого суб'єкта державного управління існує загальна спрямованість функцій, які включають інформаційну, аналітичну та комунікативну діяльність. Інформаційна функція спрямована на формування та реалізацію інформаційної політики, що становить одну з мет PR-діяльності в органах влади. Ця функція охоплює аналіз зовнішніх та внутрішніх умов державної діяльності, оцінку реакції суспільства на дії державних структур, а також підготовку аналітичних даних для прийняття ефективних державних рішень.

Аналітична функція передбачає визначення потреби у проведенні різних аналітичних досліджень відповідно до компетенції зв'язків з громадськістю.

Такі дослідження охоплюють соціальну адаптацію суспільства в різних сферах діяльності, що містять елементи державного управління. Вони сприяють зближенню інтересів суспільства та влади, але потребують об'єктивного підходу та аналізу отриманих даних.

Комунікативна роль включає в себе створення, розповсюдження та розповідь різноманітної інформації для спілкування з населенням та цільовими аудиторіями. Зв'язки з громадськістю формують типи та рівні взаємодії між владними структурами та суспільством, визначають основні принципи такої взаємодії та несуть відповідальність за її ефективність.

Ці функції взаємодіють і взаємопов'язані, утворюючи цілісний підхід до взаємодії держави та громадськості. Інформаційна політика органів влади сприяє належній комунікації з громадськістю, а аналітичні дослідження допомагають розуміти потреби та думки суспільства для прийняття ефективних рішень. Взаємодія за допомогою інструментів зв'язків з громадськістю сприяє зміцненню довіри та взаєморозуміння між державою та суспільством, сприяючи стабільному та плідному розвитку суспільства. Можливо, слід доповнити цей перелік консультативними та правовими функціями (знання законодавства, типів документів) [59, с. 92-93].

Одним з ключових завдань у сфері публічного управління для зв'язків із громадськістю є підтримка інформаційної стрічки для інтернет-порталу адміністрації, особливо у період воєнного стану. Важливо, щоб ця стрічка була детально перевіреною, не містила стратегічно важливої інформації та не розкривала локацій об'єктів, щоб уникнути їх використання противником.

Серед ключових елементів системи зв'язків із громадськістю особливе значення мають різні інструменти – це комплекс соціальних та комунікативних технологій. Один з таких інструментів - медіа-комунікації, які включають у себе різні засоби масової інформації: телебачення, радіо, частково газети, журнали, інтернет-портали тощо. Через ці канали організації можуть ефективно поширювати свої повідомлення серед аудиторії. Прес-релізи, статті, інтерв'ю з представниками публічного управління допомагають

в розповсюдженні актуальної інформації та формуванні позитивного іміджу.

Інформаційні технології у 21 столітті відкривають нову еру для медіа, що супроводжується оновленням та розширенням медійного простору [72, с. 32]. Динаміка мови відображається у медійних процесах, що свідчить про постійні зміни та їх вплив на комунікацію та визначення її інструментів.

Соціальні медіа, такі як Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn та інші, є значно ефективнішим інструментом для комунікації органів публічного врядування з аудиторією. Вони надають можливість безпосереднього взаємодії, отримання зворотного зв'язку, проведення дискусій, опитувань та вивчення поглядів та потреб громадян. Соціальні медіа сприяють розвитку та підтримці взаємовідносин з громадськістю. Проте, слід зазначити, що у період воєнного стану можуть активізуватися боти або фейкові акаунти, що може впливати на інформаційний простір і зробити важким забезпечення об'єктивної комунікації.

Організація заходів залучення громадськості, таких як семінари, конференції, прес-конференції, виставки та інші події, є ще одним ефективним інструментом зв'язків з громадськістю. Ці заходи створюють можливості для особистого спілкування з представниками громадськості, ЗМІ та іншими зацікавленими сторонами. Вони дозволяють пояснити мету та завдання організації, вислухати думки та запити аудиторії, а також встановити взаєморозуміння та довіру.

Також важливим засобом комунікації є використання електронної пошти та розсилок. Органи публічної влади можуть надсилати електронні листи для інформування громадян, партнерів та інших зацікавлених осіб про новини, акції та інші важливі події. Розсилки є ефективним та доступним засобом зберігання постійного контакту з аудиторією.

Наведемо приклад здійснення комунікації з громадськістю в окремих міністерствах України. Насамперед, затверджена Комунікаційна стратегія Міністерства освіти і науки України на 2023-2030 роки, також діє Комунікаційна стратегія Міністерства закордонних справ України. Згідно з

даними стратегіями, МЗС визначає ключових аудиторій для комунікації залежно від сфери своєї діяльності. Зокрема, українська мова обов'язкова для спілкування з такими аудиторіями, як громадяни України, офіс Президента, уряд, та інші центральні органи влади, українські медіа, лідери громадської думки, експерти та українська громада за кордоном [36, с. 13]. Під час кризових ситуацій, як воєнний стан, Комунікаційна стратегія МЗС відповідає певним принципам, таким як захист життя, безпека та права громадян за кордоном. Важливим є надання достовірної та своєчасної інформації за певною системою. Зауважимо, що працівникам дозволяється публікувати інформацію про свою участь у заходах після того, як ця інформація буде опублікована на офіційних ресурсах МЗС України, за винятком випадків, коли ця публікація передбачена заздалегідь і затверджена керівництвом [35, с. 26].

Аналіз роботи аналітично-інформаційних служб у вищих органах державної влади показав, що вони зараз переважно використовують методи комунікації через засоби масової інформації для інформування громадськості. Іншими словами, інформація надається реактивно, коли виникає потреба в поясненні певних подій, дій або рішень.

Однак у сучасному контексті, особливо в умовах воєнного стану, наявна необхідність розвитку стратегічних методів комунікації, що базуються на глибокому аналізі громадської думки. Аналіз діяльності аналітико-інформаційних служб вищих органів державної влади відповідно до їх функціонального призначення та компетенції показав, що основними методами комунікації є інформування через пресу [43, с. 227]. Досягнення позитивної взаємодії між органами влади та громадськістю передбачає проведення наступних заходів: вивчення громадської думки. Це включає систематичні соціологічні дослідження, опитування, фокус-групи для з'ясування настроїв та поглядів громадськості щодо різних питань. Також необхідний аналіз психологічних аспектів, зокрема, настроїв. Цей аспект надзвичайно важливий, оскільки військовий конфлікт має значний вплив на

суспільство, і будь-які негативні відомості про дії посадових осіб можуть підірвати довіру до публічного управління і ускладнити комунікацію.

Необхідно розробляти освітні програми, що спрямовані на підвищення рівня освіченості громадськості у сферах політики, економіки, соціальних питань та інших. Крім того, слід проводити пропагандистську роботу для поширення позицій та ідей, які сприяють досягненню цілей державних органів. Важливою складовою цього процесу є спрямованість на різні цільові аудиторії, оскільки різні соціальні групи можуть по-різному сприймати та реагувати на інформацію.

Основною метою впровадження стратегічних методів комунікації є активна взаємодія з громадськістю, створення позитивного сприйняття діяльності державних органів та залучення громадськості до спільних цілей. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри до державних інституцій, ефективнішому впливу на громадську думку та формуванню конструктивного діалогу між владою і суспільством.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МЕТОДІВ КОМУНІКАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В ПЕРІОД ВІЙНИ

2.1. Антикризова професійна комунікація в органах публічної влади у період війни

Ефективна комунікація державних службовців під час воєнного стану є критичною для забезпечення оптимального функціонування країни та безпеки її громадян. Умови воєнного конфлікту вимагають особливої уваги та обережності у взаємодії. Важливість ефективної професійної комунікації під час війни надається національній безпеці та керуванню кризовими ситуаціями. Органи влади фактично зобов'язані використовувати стратегії антикризової комунікації.

Державні службовці повинні бути готові до ефективного спілкування з громадянами, міжнародними партнерами та колегами. Воєнні дії, переміщення фронту, атаки противника, пошкодження цивільних об'єктів – усі ці фактори створюють нові виклики та перешкоди, такі як стрес, нестача інформації та непостійна ситуація на передовій, які можуть ускладнювати ефективну комунікацію. Крім того, важливою є внутрішня комунікація між державними службовцями. Взаємодія є важливою з багатьох причин, і тому потрібно забезпечити якість, достовірність та змістовність комунікації. Початковим кроком є переконання, що існуючі внутрішні канали спілкування доступні для всіх службовців вашого органу влади [11].

Спробуємо розглянути виклики та перешкоди, з якими зіштовхуються державні службовці та громадськість у процесі комунікації і виокремимо найбільш суттєві, на нашу думку: необхідність точності й чіткості, а навіть лаконічності, у тексті без можливості неправильного розуміння. У контексті

воєнного стану і найменша помилка чи неточність можуть мати серйозні наслідки, тому державні службовці повинні бути надзвичайно уважними та чіткими у комунікації. Зрозуміло, що вимагається підвищення відповідальності державних службовців за якість надання публічних послуг, що підкреслюється рядом дослідників [80, с. 65].

Під час використання антикризової комунікації необхідно враховувати можливі зміни у ситуації та обставинах. У період воєнного стану обставини можуть швидко змінюватися, і державні службовці повинні бути готові до цього. Це означає, що вони мають бути готові до швидких змін у планах та стратегіях комунікації. Звісно, неможливо передбачити всі можливі події, але можна мати окремі заготовки. Для цього важливо вести моніторинг через сайт Національного агентства України з питань державної служби та інші ключові канали комунікації [71, с. 105].

Розумно дотримуватися порад, які містить посібник Л. Мудрак, зокрема, уникати висловлення публічних припущень, щодо яких ви не маєте повної впевненості, і утримуватися від реагування на провокаційні запитання журналістів [49, с. 74]. Під час воєнного періоду, коли ситуація стає складнішою, може виникати збільшене емоційне напруження та стрес. Державні службовці мають бути готові до цього і вчитися контролювати свої емоції під час комунікації [43, с. 66]. Наприклад, коли необхідно передати важливе повідомлення, яке не терпить неточностей або вважається відповідальним розпорядженням, письмова комунікація може стати корисним доповненням до усної і підсилити її ефективність. Відповідно, письмове повідомлення уникає емоційної складової, його зміст повинен бути зрозумілим і лаконічним. Постає необхідність збереження конфіденційності, оскільки у воєнний час інформація має велике значення. Тому державні службовці повинні бути дуже уважними та обережними у своїй комунікації, щоб забезпечити конфіденційність, якщо це необхідно.

У період війни державні службовці можуть стати об'єктом підвищеної загрози для своєї безпеки, тому важливо, щоб вони були готові захищати себе

та своїх колег у разі потреби. Це означає, що під час публічних виступів чи зустрічей в умовах війни вони повинні бути особливо обережними і приділяти увагу своїй особистій безпеці. Підсумовуючи, виділимо алгоритм дій державних службовців під час комунікації з громадськістю, враховуючи виклики, що стоять перед ними (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Комунікація державних службовців у контексті війни: аналіз викликів

Для забезпечення безпеки і запобігання небезпечних ситуацій ефективна комунікація повинна враховувати такі аспекти: використання правдивої та об'єктивної інформації; необхідність збереження конфіденційної інформації щодо військових дій та безпеки громадян. Важливим є також розгляд різних каналів та форм комунікації для залучення широкої аудиторії до поширення інформації. Наприклад, використання соціальних мереж і створення відповідних груп для цієї мети, таких як Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки на Facebook [78].

Вчений І. Харченко підкреслює, що найчастіші помилки у кризових ситуаціях полягають у недостатньому розкритті проблем та спробах обману. Люди можуть пробачати помилки, але не приймають обману [77, с. 130]. Отже,

важливо уникати вказаних ситуацій та висловів, а також аналізувати комунікативні потоки будь-якої структури для налагодження гармонійних відносин між нею та громадськістю. Комунікація державних службовців у прифронтових регіонах відіграє велике значення. Вони не лише здійснюють організаційну та логістичну роботу, а й активно взаємодіють з різними соціальними групами, включаючи підприємців, місцеві органи влади, навчальні заклади, ЗМІ, впливових осіб та громадські організації з патріотичним спрямуванням. Основна мета цієї комунікації полягає в тому, щоб підтримувати імідж та престиж Збройних Сил України та їх окремих підрозділів у місцях дислокації та протистояти засобам інформаційного впливу противника. У разі потреби також здійснюється контрпропаганда для захисту національних інтересів України [69, с. 243].

Комунікативні технології відіграють ключову роль у публічному управлінні під час надзвичайних ситуацій в Україні, дозволяючи урядовим органам ефективно взаємодіяти з громадськістю та забезпечувати швидкий доступ до інформації та координацію дій в кризових умовах. Серед найважливіших комунікативних інструментів зокрема соціальні медіа, які дозволяють урядовим органам та громадськості обмінюватися інформацією в реальному часі. Крім того, для ефективної комунікації в кризових ситуаціях використовуються месенджери, електронна пошта, веб-сайти та мобільні додатки. Важливу роль відіграють також телеграм-канали урядових інституцій, які швидко інформують громадськість у разі небезпеки. Проте слід зазначити, що ці канали можуть бути неефективними без доступу до інтернету, тому залишаються сповіщення за допомогою сирен. Використання комунікативних технологій сприяє вирішенню проблем з організацією та координацією дій рятувальних служб під час надзвичайних ситуацій, дозволяючи оперативно відстежувати розвиток подій та забезпечувати координацію між різними відомствами.

Керівники органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, а також керівники підприємств, установ і організацій мають відповідальність за

організацію та практичне впровадження системи оповіщення населення. Первинна інформація про виникнення надзвичайних ситуацій надходить від відповідних посадових осіб органів влади, територіальних громад, підприємств, установ та організацій, а також може бути отримана від громадян.

Державна служба з надзвичайних ситуацій (ДСНС) відповідає за передачу інформації та інформування місцевих органів виконавчої влади та управління про можливість або наявність надзвичайної чи кризової ситуації. Для цього використовуються загальнодержавна автоматизована система централізованого оповіщення, а також система автоматизованого виклику.

Інформація про можливість виникнення або вже існуючу кризову ситуацію розповсюджується державними та місцевими органами влади, а також керівниками підприємств та установ, де існує система оповіщення. Ця інформація містить дані про характер та місце небезпеки, можливу зону порушення і рекомендації з безпеки. Важливо, щоб такі повідомлення були своєчасними для громадян. У випадку оголошення повітряної тривоги, всі повинні дотримуватися її і спускатися в укриття. В загальному, комунікативні технології є необхідною складовою ефективного управління в надзвичайних умовах, що сприяють збереженню безпеки та координації заходів під час кризових ситуацій.

Для привернення уваги населення до інформації про можливу або наявну загрозу надзвичайної ситуації спочатку активується попереджувальний сигнал «УВАГА ВСІМ!», який складається з уривчастого звучання електросирен та частих гудків транспорту, що транслюються через радіомовлення або вуличні гучномовні пристрої. Цей сигнал триває протягом трьох-п'яти хвилин. Після завершення попереджувального сигналу телебачення та радіо розповсюджують інформацію про можливу або вже наявну загрозу надзвичайної ситуації або повітряну тривогу, доповнюючи це жестовою мовою та/або субтитруванням, якщо інформація подається у вигляді

голосового коментаря, або аудіо-коментарями, якщо інформація візуалізована [2, с. 30].

Тому, управління в надзвичайних ситуаціях повинно бути спрямоване на задоволення потреб різних соціальних груп та забезпечення доступу до необхідних ресурсів та послуг для всіх, незалежно від їх віку, статі, інвалідності, статусу щодо ВІЛ, мовної чи етнічної приналежності [82, с. 128]. Інформування населення органами управління в надзвичайних ситуаціях або під час воєнних дій повинно бути оперативним та максимально корисним, враховуючи всі нагальні потреби громадян.

Згідно з висловлюваннями дослідника Миколука А., важливим аспектом є організація системи підвищення кваліфікації працівників державної служби, що є ключовим фактором. Це передбачає оновлення змісту та методів навчання, а також надання можливостей державним службовцям для участі у відповідних навчальних ініціативах та програмах. Не менш важливою є надання конкретних алгоритмів для вирішення проблем, що виникають у зв'язку з воєнними подіями, що сприятиме швидкому та ефективному їх вирішенню. Загалом, підвищення кваліфікації державних службовців та організація професійного навчання є важливим елементом ефективного публічного управління в будь-яких умовах, особливо в умовах війни. Тому активна робота над оновленням змісту та методів навчання є важливою для забезпечення державним службовцям необхідними знаннями та навичками для успішного виконання їх професійних обов'язків, особливо в умовах воєнного стану.

На місцевому рівні важливими аспектами навчання для публічного управління є робота з внутрішньо переміщеними особами, координація надання та розподілу гуманітарної допомоги, цивільний захист населення, проведення заходів з оборони територіальних громад, а також інформаційна підтримка та запобігання поширенню дезінформації [47, с. 46]. Для вирішення цих завдань важливо організувати ефективну комунікацію.

Управління комунікаціями під час воєнного стану потребує спеціальних стратегій та нових моделей для забезпечення безпеки та ефективності комунікаційного процесу. Саме умови воєнного стану викликають невизначеність, і управлінцям доводиться працювати в умовах великої складності. Важливим аспектом є співпраця між військовими та цивільними структурами управління, що охоплює обмін інформацією, координацію дій та спільне планування для забезпечення ефективної реакції на воєнну загрозу.

Державні органи повинні бути надійним джерелом точної, актуальної та своєчасної інформації в таких ситуаціях, щоб координувати реагування, забезпечувати безпеку та вести людей до допомоги та підтримки. Недоліки або відсутність комунікації у кризових ситуаціях можуть серйозно ускладнити зусилля реагування, а загроза дезінформації від ворога додає ще більше складності цій проблемі. Оскільки кризові ситуації за своєю природою є нестабільними та непередбачуваними, особливо якщо вони викликані військовими діями, це ускладнює планування наперед та передбачення поведінки населення [87].

У кризових ситуаціях використання відповідних механізмів комунікативного впливу є критичним. Ці механізми включають семіотичні, когнітивні та комунікативні методи. У семіотичному аспекті комунікації, пріоритети можуть зазнавати змін під час кризи, і аудиторія частіше реагує на невербальні знаки та символи. Когнітивні механізми можуть упрощуватися в кризових умовах, і роль ритуалів та образів може збільшуватися, що впливає на сприйняття і реакцію аудиторії. Комунікативні механізми можуть ускладнюватися, і роль міжособистісної комунікації та впливових громадських думок, зокрема експертів, особливо в соціальних мережах, може зростати, що впливає на ефективність комунікації в умовах кризи і воєнного стану [21, с. 134].

Згідно з дослідженням І. Нечаєвої, аналітика відіграє ключову роль у публічному управлінні, особливо щодо обробки та подання інформації. Існує кілька типів аналізу інформації, включаючи ідентифікацію (визначення потреб

у інформації), на першому етапі якого формуються запитання, що потребують відповідей; далі проводиться збір необхідних даних (досліджуються джерела інформації). Важливо зауважити, що не всі зібрані дані будуть корисними.

Використання різних методів, таких як статистичний аналіз, регресія, нейронні мережі, узагальнення та аналіз тексту, дозволяє проводити аналіз та опрацювання даних з метою отримання необхідних висновків. На цьому етапі виявляються тенденції, кореляції, варіації та закономірності, які можуть допомогти відповісти на запитання, що були поставлені на початковому етапі. Потім результати інтерпретуються, і на їхній основі розробляються алгоритми дій [54, с. 157]. Згідно з думкою І. Федоріна, для обробки значної кількості інформації може бути використаний штучний інтелект, зокрема, для автоматичної обробки великого обсягу персоналізованої інформації з метою подальшого аналізу [76, с. 8].

В Україні комунікативні технології впливають на результативність публічного управління, особливо у кризових ситуаціях, таких як кризи, епідемії, природні катастрофи, воєнні конфлікти та інші надзвичайні події, які потребують негайних та оперативних дій. При цьому необхідно враховувати військовий стандарт [9].

Швидкість та ефективність передачі інформації є ключовими аспектами. Сучасні технології комунікації надають можливість миттєво отримувати, обробляти та розповсюджувати інформацію. Це дозволяє владі швидко збирати та аналізувати дані, приймати важливі рішення та реагувати на події. Крім того, комунікаційні технології створюють можливість залучати до управління більше людей та організацій. Завдяки соціальним мережам, форумам, веб-конференціям тощо влада може ефективно взаємодіяти з різними зацікавленими сторонами, що сприяє ширшій підтримці при ухваленні рішень [64].

Взаємне спілкування між громадянами та публічним управлінням є основою демократії та досягнення оптимальних рішень навіть у складних умовах воєнного стану. Це спілкування є важливим індикатором ефективності

управлінської культури, рівня довіри до влади та розвитку активної громадянської спільноти в Україні. Однак важливу роль відіграють також механізми антикризової професійної комунікації державних службовців у кризових ситуаціях.

У таких умовах важливо мати ефективну систему комунікації як всередині, так і поза органами влади, що дозволяє ефективно спілкуватися з різними сторонами. Одним з ключових аспектів антикризової комунікації є здатність пояснювати складні ситуації та рішення зрозуміло для громадськості. Державні службовці мають надавати точну та доступну інформацію, яка допомагає громадянам розуміти проблему та заходи, що приймаються для її вирішення. Це може включати проведення брифінгів, публічних виступів та інші форми комунікації.

Крім того, антикризова професійна комунікація передбачає співпрацю з мас-медіа, які впливають на громадську думку. Важливо надавати достовірну інформацію журналістам та сприяти їхній роботі, щоб забезпечити об'єктивне освітлення ситуації. В цілому це сприяє ефективності антикризової комунікації державних службовців та забезпечує стабільність та безпеку в умовах воєнного стану.

2.2. Формування механізмів безпеки електронного врядування для комунікації в органах публічної влади

Перед тим, як розпочалася повномасштабна агресія Росії проти України, було впроваджено ряд комунікативних технологій у публічному управлінні. Ці технології включають можливість громадян подавати електронні петиції на веб-сайтах Президента, Верховної Ради та уряду, використання системи електронного вступу до вищих навчальних закладів, діяльність Порталу державних послуг, функціонування державного агентства з питань електронного урядування, існування національного порталу відкритих даних, можливість користуватися онлайн-калькулятором для розрахунку субсидій,

створення електронного кабінету платника податків, а також можливість відстежувати рух транспорту онлайн і отримувати довідки від різних структур через Інтернет [7, с. 282].

Зі зростанням напруги військового конфлікту, в мобільних телефонах було введено додаток під назвою «Тривога». Очевидно, що електронні комунікаційні засоби, що розпочали розвиватися до початку повномасштабних військових дій, стали доречними. Для подальшого вдосконалення електронної комунікації необхідно аналізувати та впроваджувати найкращі практики провідних країн світу.

У світовому рейтингу розвитку електронного уряду важливе місце належить Великій Британії. У цій країні впровадження електронної системи управління розпочалося ще у 1999 році, в межах стратегічної програми «Модернізація державного апарату». Платформа GOV.UK, яка діє на засадах «єдиного вікна», надає високоякісні онлайн-послуги для громадян [12, с. 74].

Перший веб-сайт Білого дому, що був запущений у 1996 році, відомий тим, що відкривав для користувачів Інтернету можливість спілкуватися електронно з адміністрацією президента Клінтона. Часто цей веб-сайт розглядається як початкова точка використання цифрових технологій у діяльності правлячих структур для взаємодії з громадянами [85].

Початок створення електронного уряду у Європі бере свій початок у 2000 році, коли була розроблена Лісабонська стратегія на ініціативу Європейської ради. Однак найпоширенішим інструментом комунікації між органами влади та громадянами є соціальні мережі. Використання соціальних мереж є перспективним напрямком розвитку публічного управління як у Європейському Союзі, так і в Україні.

Перехід до електронного уряду та електронної демократії супроводжується проблемою низького рівня довіри громадян до діяльності державних органів. Використання соціальних мереж може допомогти вирішити ці проблеми та підвищити рівень взаємодії між громадянами та органами влади. Основні сфери використання соціальних мереж в публічному

управлінні включають збільшення кількості звернень громадян до владних інститутів шляхом створення онлайн-спільнот, де громадяни можуть обмінюватися інформацією, задавати питання та отримувати відповіді. Також важливо збирати інформацію про стан справ у певній сфері діяльності органу влади через спостереження та аналіз активності в онлайн-спільнотах, що відповідають цьому напрямку. Це може допомогти у покращенні роботи та вирішенні проблем, виявлених громадянами [52].

Підвищення ефективності органів влади та збільшення довіри громадян можна досягти шляхом активної участі у спільнотах, де можна обмінюватися думками, ідеями та надавати зворотний зв'язок щодо роботи владних структур. Загалом, використання соціальних мереж може сприяти покращенню комунікації, залученню громадян до процесу прийняття рішень та підвищенню рівня довіри до державного управління [12, с. 79].

Електронне урядування використовує сучасні інформаційно-комунікаційні технології для організації, планування та контролю діяльності державних структур. Під час воєнного стану ці технології виявляються особливо корисними, оскільки дозволяють оперативно отримувати, обробляти та передавати інформацію, необхідну для прийняття важливих рішень, часом життєво важливих.

Технології електронного управління допомагають уряду інформувати громадян про поточну ситуацію, пояснювати дії під час евакуації, надають алгоритми для дій під час техногенних катастроф тощо.

Зростає актуальність використання технологій електронного управління та комунікації в контексті покращення ефективності та доступності публічного управління. Застосування електронних технологій у публічному секторі дозволяє автоматизувати процеси, спростити адміністративні процедури та забезпечити швидкий обіг документів. Це допомагає знизити бюрократичні перешкоди та прискорити процеси прийняття рішень. Електронні технології роблять публічні послуги більш доступними для громадян, незалежно від їх місця проживання або тимчасового перебування.

Технології електронного урядування охоплюють широкий спектр інформаційно-комунікаційних та інформаційних засобів, що використовуються для удосконалення процесів публічного управління та взаємодії між державними органами та громадянами. Вони забезпечують можливість електронного спілкування, обробки та обміну інформацією, електронного адміністрування та надання електронних послуг у сфері публічного управління.

Основні складові електронного урядування включають: електронні послуги, які надаються громадянам і підприємствам для зв'язку з державними органами. Наприклад, це може включати можливість подання електронних заявок, здійснення електронних платежів та отримання доступу до публічної інформації через Інтернет.

Електронний документообіг – це процес використання електронних засобів для обробки, передачі та зберігання документів у державних установах. Він замінює традиційні паперові процеси на електронний формат, що сприяє підвищенню ефективності та зменшенню бюрократичних процедур. Завдяки технологіям електронного урядування можна досягти високої якості надання послуг, оптимізувати витрати та краще використовувати ресурси. Важливо, що ці технології забезпечують більшу прозорість та демократію у процесах управління, залучають більше громадян до участі та забезпечують легкий доступ до інформації. У воєнний час це особливо актуально, оскільки комунікація між державними органами та громадянами стає критичною. В основі е-урядування та е-демократії лежить нова концепція державного управління та використання інформаційно-комунікативних технологій, відомих як ІКТ [22, с.6].

Україна поступово впроваджує цю концепцію, але в умовах війни важливо враховувати деякі аспекти. По-перше, існують законодавчі обмеження щодо доступу до інформації через Інтернет та інші медіа, а також обмеження прав і свобод громадян і підприємств. Це особливо стосується чутливої інформації та може призвести до обмеження доступу до неї. Крім

того, може відбутися зменшення демократії і прозорості, оскільки умови війни можуть призвести до зниження рівня демократичності, прозорості та відкритості державних та місцевих органів влади. Це, в свою чергу, може обмежити можливість громадян, підприємств і бізнесу брати активну участь у формуванні політико-адміністративних рішень під час антикризового управління. Таким чином, електронне урядування під час війни має враховувати ці обмеження і виклики, щоб забезпечити ефективне та відповідальне управління в умовах кризи.

Є проблема, пов'язана з недостатньою кількістю інформації, обмеженим часом і ресурсами для прийняття обґрунтованих рішень. Для ефективного управління в умовах кризи важливо використовувати так звані «воєнні методи» управління і створювати системи інформаційно-аналітичних центрів, спеціалізованих на антикризовому управлінні. Також настільки важливо підвищувати вимоги до захисту інформації на всіх етапах її життєвого циклу, включаючи збір, зберігання, передавання та обробку в інформаційно-комунікаційних системах. Умови війни можуть призвести до підвищених загроз для конфіденційності та цілісності інформації. Крім того, потрібно враховувати особливості функціонування системи державного управління в умовах кібервійн та загрози кібертероризму, що включає можливість зовнішнього відключення від Інтернету, що може значно вплинути на здатність держави взаємодіяти зі своїми громадянами та приймати рішення в критичних ситуаціях [37].

Послуга «Мобільний уряд» (або м-уряд, mgovernment) розширює можливості доступу до електронного урядування, що раніше були доступні лише через стаціонарні Інтернет-з'єднання, на мобільні пристрої, такі як смартфони. Це також передбачає створення додаткових державних сервісів, доступних лише через мобільні телефони, смартфони та планшетні комп'ютери, які використовують бездротові мережі Інтернету. Мобільний уряд є додатковим каналом для надання послуг населенню [22, с.15].

Програма «Держава в смартфоні» та додаток «Дія» були успішно запроваджені в Україні, що дозволяє надавати громадянам послуги та важливу інформацію онлайн, особливо під час воєнного стану. У додатку «Дія» відбулося опитування населення щодо державного свята на 8 березня під час повномасштабного вторгнення. У квітні було додано цифровий студентський квиток та електронні версії ID-карти та біометричного паспорта для виїзду за кордон. Також з 23 жовтня 2019 року Кабінет Міністрів затвердив постанову про впровадження електронного посвідчення водія та свідоцтва про реєстрацію транспортного засобу.

Портал «Дія» надає можливість електронного доступу до різноманітних державних та адміністративних послуг. Користувачі можуть здійснювати оплату, спілкуватися з органами влади через Інтернет і отримувати інформацію про свої звернення та послуги у режимі реального часу [57].

Основною метою порталу є інформування іноземних урядів та громадян про вже введені санкції. Це важливий крок для застосування максимального економічного тиску на співорганізаторів війни та наближення до перемоги України. Наразі через цей портал було отримано 296 повідомлень про активи осіб, причетних до агресії з боку Російської Федерації [5, с. 252]. Використання технологій електронного урядування та комунікації публічного управління під час війни стикається з численними викликами, які, у свою чергу, відкривають можливості для поліпшення ефективності та координації дій у сфері публічного управління.

Основні виклики, які потрібно враховувати, включають забезпечення інформаційної безпеки. Війна супроводжується загрозами кібернетичної війни та хакерських атак на інформаційні системи, включаючи офіційні сайти міністерств та органів місцевого самоврядування. Забезпечення безпеки цих технологій має критичне значення, оскільки втрати або знищення даних можуть мати серйозні наслідки для воєнних операцій та безпеки громадян.

Другий важливий фактор – це прозорість та відкритість дій влади. Умови війни вимагають забезпечення прозорості та відкритої комунікації з громадськістю. Це означає доступ до достовірної інформації, пояснення рішень та дій, а також взаємодію зі стейкхолдерами для врахування їхніх думок та потреб. Ще одним викликом є використання соціальних мереж та проблема дезінформації. Умови війни можуть викликати як позитивні, так і негативні наслідки використання соціальних мереж. З одного боку, вони дають можливість швидкого поширення інформації та зв'язку з громадськістю. Однак соціальні мережі також можуть бути використані для поширення дезінформації та маніпуляції громадською думкою з боку ворога, який веде інформаційну війну.

Технології електронного урядування та комунікації публічного управління є потужним інструментом для підтримки ефективної роботи та забезпечення зв'язку між органами влади та громадянами під час воєнних конфліктів. Вони сприяють швидкому та ефективному обміну інформацією, координації дій та прийняттю рішень на всіх рівнях управління.

Під час конфліктів військового характеру, електронне урядування грає важливу роль у забезпеченні ефективного планування та контролю операцій з використанням передових систем управління та моніторингу. Застосування кібервійни та штучного інтелекту надає нові можливості для забезпечення безпеки та аналізу поведінки противника. У сфері комунікації публічного управління, технології відіграють ключову роль у забезпеченні швидкого та ефективного обміну інформацією між Президентом, урядом, військовими структурами та громадянами. Кризовий план комунікацій допомагає уряду керувати потоком інформації під час воєнного стану, забезпечуючи точні та достовірні повідомлення для громадян. Використання соціальних медіа та інших електронних каналів зв'язку дозволяє швидко розповсюджувати інформацію серед широкої аудиторії та сприяє взаємодії між публічним управлінням та громадянами.

Рівень доступу до публічних електронних послуг в Польщі оцінюється як недостатній у порівнянні з іншими країнами Європейського Союзу. Це головним чином пов'язано з відсутністю різноманітних каналів доступу до державних послуг. Використання інформаційно-комунікаційних технологій відзначається як чинник, що сприяє популяризації цих послуг, підвищенню якості їх виконання, прискоренню обробки справ (у 71% офісів) та збільшенню їх кількості (44%). Використання нових технологій призвело до спрощення багатьох процедур (52% офісів підтвердили це), підвищення задоволеності клієнтів (54%). Відповідно до респондентів, впровадження технологій також підвищує рівень інноваційності та залучення працівників до роботи. При оцінці якості надання державних послуг в онлайні найчастіше враховуються наступні позитивні аспекти: програма позитивно впливає на якість обслуговування, забезпечуючи безліч каналів зв'язку, включаючи нові, більш сучасні рішення. Однак мало використовуються переваги об'єднання кількох каналів зв'язку; підтримка та допомога – важлива, але недостатньо реалізована, що відбувається через допоміжні послуги, які надаються для використання цих сервісів, такі як телефонна лінія або гаряча лінія для громадян.

За думкою П. С. Клімушина, важливо поєднувати електронне урядування та комунікацію публічного управління з електронною демократією, яка надає можливість кожному громадянину країни взаємодіяти з органами державної влади через інтерактивний зв'язок. Для забезпечення безпеки цієї комунікації важливо використовувати досвід та співпрацювати з Європейським агентством мережевої та інформаційної безпеки [32, с. 9]. Також важливо дотримуватися сучасних правових стандартів Європейського Союзу щодо захисту персональних даних [70].

Взагалі, ефективна державна політика у цій галузі повинна бути цілісною, інтегрованою та спрямованою на підтримку розвитку вільних, незалежних та різноманітних ЗМІ, які сприяють формуванню обізнаного

громадянства і підтримці демократичних цінностей у країні. Таким чином, цифрова комунікація є майбутнім публічного управління.

2.3. Створення системи забезпечення комунікаційної безпеки в органах публічної влади

Розбудова системи забезпечення інформаційної безпеки у сфері публічного управління під час конфлікту є ключовим завданням для збереження національного суверенітету, нормальної роботи урядових органів та забезпечення безпеки населення. Ось кілька основних аспектів, які варто врахувати під час створення такої системи. По-перше, це кібербезпека. Захист критично важливих інформаційних систем та мереж від кібератак є надзвичайно важливим, оскільки ворожі сили багато разів намагалися вторгтися в офіційні сайти державних установ та місцевих органів влади. Захист включає в себе розробку та впровадження ефективних технологій та заходів кібербезпеки, постійне моніторингове спостереження, реагування на кіберінциденти та забезпечення адекватної кібервідповіді.

Захист інформації передбачає використання різних процедур і технологій для забезпечення конфіденційності та цілісності даних. Це може включати застосування шифрування, контроль доступу, заходи проти несанкціонованого доступу та створення резервних копій інформації. Крім того, важливо проводити аналіз інформаційних загроз, що охоплює виявлення та аналіз дезінформації, фейкових новин та кібератак, а також керування інформаційними потоками.

У сучасному світі, захист інформації стає не лише важливою, а й невід'ємною частиною національної безпеки кожної країни. У випадку виникнення військових конфліктів, забезпечення інформаційної безпеки та ефективного управління громадськими справами набуває першочергового значення для успішного проведення бойових дій та зменшення можливих наслідків. Крім того, вирішення завдань щодо евакуації стає актуальним.

Управління кризовими ситуаціями та забезпечення інформаційної безпеки визначаються як найважливіші завдання перед керівництвом держави під час введення воєнного стану.

Дослідник О. Левченко у своєму дослідженні про інформаційну безпеку держави у воєнному контексті підкреслює, що саме ця сфера має негативний вплив на всі інші сфери функціонування держави. Російська Федерація застосовувала антиукраїнські інформаційні операції, спрямовані на підірвання воєнної безпеки, що призвело до повномасштабного вторгнення. В політичній сфері це виявилось у блокуванні євроатлантичної та європейської інтеграції України. У соціальній сфері спостерігалось провокування соціальної напруги серед родин військовослужбовців та дестабілізація ситуації в країні. У економічній сфері це проявлялось у різкому зменшенні інвестиційної привабливості української оборонної промисловості [40, с. 11].

Загалом, використання комунікативних технологій з урахуванням безпекових аспектів допомагає урядовим органам ефективно реагувати на надзвичайні ситуації та забезпечувати ефективне публічне управління. Важливо враховувати міжнародний досвід, зокрема з країн НАТО [20]. Крім того, значну роль відіграє підготовка публічних управлінців до ведення комунікації, яка може бути проведена за допомогою навчально-наукових центрів, таких як Центр стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки і оборони [51].

Важливо відзначити, що інформаційна безпека полягає у забезпеченні захищеності інформації від несанкціонованого доступу, втручання, руйнування, викрадення, втрати або пошкодження. Це ключовий аспект національної безпеки, оскільки інформація відіграє важливу роль у функціонуванні різних сфер життя, таких як освіта, економіка, політика, наука, технології, оборона та безпека.

Основні складові інформаційної безпеки включають захист конфіденційної інформації, забезпечення цілісності даних, доступність інформації та захист від кібератак. Заходи забезпечення інформаційної

безпеки передбачають впровадження комплексу технічних, організаційних та правових заходів, що забезпечують захист інформації від потенційних загроз.

Інформаційна безпека набуває все більшого значення у сучасному світі, оскільки зростає залежність від інформаційних технологій та електронного обміну даними. Це створює необхідність у постійному вдосконаленні заходів інформаційної безпеки для забезпечення ефективного захисту інформації та запобігання можливим загрозам

Багато досліджень у вітчизняній та зарубіжній літературі приділяють увагу поняттю інформаційної безпеки. Деякі автори розглядають її як систему заходів, спрямованих на забезпечення надійності та захисту інформаційних технологій та даних від потенційних загроз. Інші вчені підкреслюють, що інформаційна безпека повинна враховувати соціальні, політичні, економічні та культурні чинники.

Автор Захаренко К. розглядає інформаційну безпеку як важливий показник захищеності громадян, суспільства й держави. Він висвітлює необхідність розглядати інформаційну безпеку у контексті запобігання потенційно шкідливим наслідкам, що можуть виникнути внаслідок різних інформаційних загроз, а також розвивати методи їх подолання з мінімальною шкодою для суспільства [27].

Зазначимо, що дослідник Шемчук В. розглядає поняття «інформаційна оборона» як систему заходів захисту інформаційної та віртуальної сфери. Це сприяє готовності до впливу інформації, зокрема, в умовах гібридної війни та прямого втручання інших держав, а також забезпечує захист і розвиток власного інформаційного простору [81].

Під час воєнного стану ключове значення має концепція «інформаційної оборони» у сфері комунікації публічного управління, оскільки необхідно реагувати на дезінформацію від ворожих сил у світових ЗМІ та інших медіа. Відомо, що головними методами інформаційної протидії країни-агресора є блокування або перекручування змісту інформаційних потоків. Так, Кремль активно використовує свою пропагандистську машину для дискредитації

українських владних структур та намагається порушити підтримку євроатлантичного курсу нашої країни [10, с. 288].

Стратегія інформаційної безпеки України є ключовим документом нашої країни у цій сфері. У цьому документі визначено сім стратегічних цілей інформаційної безпеки, які є надзвичайно важливими для реалізації, особливо в умовах воєнного стану.

Публічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні інформаційної безпеки під час воєнного стану. У цих умовах державні органи та інші зацікавлені сторони повинні працювати у єдиному інформаційному просторі, співпрацювати між собою та дотримуватися Закону України «Про інформацію». Цей закон чітко визначає, що державна інформаційна політика є сукупністю основних напрямів і способів діяльності держави з отримання, використання, поширення та зберігання інформації [25].

Інформаційна стратегія країни охоплює чотири ключові напрями: розвиток власного інформаційного простору, формування інформаційного суспільства, підвищення рівня офіційної комунікації та забезпечення інформаційної безпеки держави. Кожен з цих напрямів включає в себе стратегію державної інформаційної безпеки, оскільки вона є головною гарантією захисту національного інформаційного суверенітету та свободи громадян у цифровому просторі. Додатково, ця політика стає важливим фактором національної безпеки України [50, с. 80].

Публічне управління відповідає за контроль за дотриманням законодавства, що стосується інформаційної безпеки, та забезпечує права та свободи громадян. Також воно має розробляти та впроваджувати стратегії та програми для захисту критично важливої інформації, особливо в умовах війни, коли існує загроза захоплення важливих даних. За словами вченої З. Гбур, для забезпечення ефективності управління в сфері інформаційної безпеки необхідно в першу чергу розробляти показники оцінки ефективності систем захисту інформації. Також важливими є моніторинг та виявлення дестабілізуючих чинників. Проведення фундаментальних та прикладних

наукових досліджень у цій галузі має велике значення, а також розробка відповідної нормативно-правової бази [14, с. 870].

Під час війни важливу роль відіграє публічне управління, яке моніторить інформаційні потоки та забезпечує поширення достовірної інформації про ситуацію на фронті та в країні. Особливо небезпечною є розміщення у відкритому доступі даних про критичну інфраструктуру, військові об'єкти, рух військ тощо, що становить загрозу для безпеки держави та громадян. Тому владні органи повинні обмежити поширення такої інформації.

За словами А. Ключко, основними завданнями захисту інформації в електронній системі під час взаємодії є запобігання, поширення, зміна, знищення, копіювання, блокування та незаконне використання обмеженого доступу до неї [33, с. 39].

Органи влади повинні дотримуватися вимог статті 6 Закону про доступ до публічної інформації, яка стосується публічної інформації з обмеженим доступом. Серед такої інформації можуть бути: конфіденційні дані, секретна інформація та службові матеріали. Важливо відзначити, що обмеження доступу до цієї інформації передбачається законом і ґрунтується на ряді критеріїв, включаючи захист національної безпеки, територіальної цілісності та громадського порядку, попередження злочинів і розголошення конфіденційної інформації [24, с. 6].

Також публічні органи управління повинні забезпечувати ефективний обмін інформацією між зацікавленими сторонами, щоб уникнути спотворення та поширення недостовірної інформації. Крім того, умови воєнного стану ставлять перед державою особливі виклики у забезпеченні інформаційної безпеки та публічного управління. Воєнна загроза вимагає швидкої та ефективної реакції від держави, що передбачає наявність готових та добре спланованих механізмів забезпечення інформаційної безпеки.

У даному контексті система забезпечення інформаційної безпеки та публічного управління в умовах воєнного стану має бути вдосконаленою та належно підготовленою. Умови війни роблять забезпечення інформаційної

безпеки вкрай важливим завданням, оскільки інформаційні атаки можуть значно пошкодити військову стратегію та загальну безпеку нації. Деякі методи та можливості забезпечення інформаційної безпеки в умовах війни включають захист кібербезпеки: це заходи для захисту комп'ютерних систем від несанкціонованого доступу, вірусів та інших шкідливих програм. Для забезпечення кібербезпеки в умовах війни можуть використовуватися різноманітні технічні та програмні засоби, такі як брандмауери, антивіруси, мережеві інструменти моніторингу та інші. Забезпечення захисту інформації включає заходи для захисту конфіденційної інформації від несанкціонованого доступу, такі як шифрування, автентифікація та інші методи. Сприяння інформаційній війні це використання інформації як зброї для проведення війни.

У ситуації війни інформаційна боротьба може включати розповсюдження недостовірної інформації та пропаганди, використання соціальних мереж для маніпулювання громадською думкою та інших стратегій. Забезпечення фізичної безпеки інформації включає заходи для захисту комп'ютерного обладнання та інших носіїв інформації від руйнівної дії, такої як вандалізм або крадіжка. Громадський контроль відіграє важливу роль у механізмі правового забезпечення діяльності публічних адміністрацій.

Під час дії правового режиму воєнного стану деякі процедури нормотворчості пройшли у спрощеному порядку, а активність громадян має обмеження. Тому, звичні для української політично-правової практики методи коригування невдалих правових змін (наприклад, мітинги, блокування органів влади) наразі не використовуються. Форми впливу на ефективність цього процесу зазнали змін: більшу увагу приділяють експертним дискусіям та публікаціям у ЗМІ [24, с. 152].

Публічний службовець не може обмежити доступ до інформації без належного пояснення, чому її розголошення може завдати більше шкоди, ніж приносить користі. Згідно з Законом України «Про доступ до публічної інформації», кожному громадянину гарантується доступ до публічної

інформації. Введення обмежень на доступ до конкретної інформації може мати місце лише у випадках, коли виконуються умови, визначені пунктами 1-3 частини другої статті 6 цього Закону [24]. Ці критерії є частиною «трискладового тесту», який застосовується для визначення, чи є інформація відкритою або обмеженою. Доступ до інформації може бути обмежено лише при виконанні всіх трьох вимог.

Інформація вважається конфіденційною, якщо вона стосується фізичної особи, має обмежений доступ, встановлений фізичною або юридичною особою, за винятком осіб, які мають владні повноваження, або якщо її визнано такою відповідно до закону. В умовах воєнного стану система забезпечення інформаційної безпеки та публічного управління стає ключовим інструментом управління державою та захисту інтересів громадян. В цьому контексті виникає питання про забезпечення безпеки інформаційного простору, управління інформацією, зокрема забезпечення конфіденційності та цілісності інформації, а також взаємодії між різними державними структурами, військовими підрозділами та громадськістю.

Важливим методом забезпечення інформаційної безпеки під час воєнного стану є створення та впровадження спеціальних технічних заходів для захисту інформації, які гарантують конфіденційність та цілісність даних.

До таких заходів належить розробка та впровадження захисту від несанкціонованого доступу до інформації, шифрування даних, створення резервних копій, контроль доступу до інформації та інші. Крім того, важливим методом є створення та впровадження спеціальних заходів забезпечення кібербезпеки, які дозволяють захищати інформаційний простір від хакерських атак та інших загроз. Ще одним важливим методом забезпечення інформаційної безпеки та публічного управління в умовах воєнного стану є забезпечення ефективної комунікації між державними структурами та військовими підрозділами. Один з методів забезпечення інформаційної безпеки в умовах воєнного стану – це використання системи раннього попередження про надходження інформаційної загрози. Ця система дозволяє

оперативно виявляти, аналізувати та реагувати на інформаційні загрози. Крім того, важливим методом є розвиток кібербезпеки, що включає в себе заходи з попередження кібератак та забезпечення захисту від таких атак. Одним з можливих методів забезпечення публічного управління в умовах воєнного стану є використання інформаційних технологій та електронного управління. Це дозволяє забезпечувати оперативний обмін інформацією між різними державними органами, а також між цими органами та населенням. Крім того, важливим методом є впровадження систем електронного голосування, що дозволяє забезпечити швидке та безпечне голосування в умовах війни.

Ще одним значущим методом підтримки публічного управління є розвиток системи доступу до публічної інформації та масової комунікації. Це передбачає активний розвиток та підтримку роботи ЗМІ та соціальних мереж. Одним із ключових методів забезпечення інформаційної безпеки в умовах воєнного стану полягає у створенні ефективної системи моніторингу та аналізу інформації. Для цього необхідно створити спеціалізовані центри, що мають відповідні комп'ютерні програми для автоматизації збору та обробки інформації. Ці центри, аналогічні «Мозковим центрам», повинні бути здатні оперативно реагувати на будь-які зміни у ситуації та надавати необхідну інформацію для прийняття рішень. Ефективним методом є підвищення рівня медіа-грамотності серед населення, для чого державні органи вживають ряд заходів, спрямованих на підвищення інформаційної культури. Наприклад, Залєвська вказує на необхідність виявлення та розкриття всіх фейків, що поширюються українським інформаційним простором, щоб запобігти негативному впливу ворожої дезінформації на населення [26].

Ще одним підходом є забезпечення кібербезпеки. Умови війни створюють потенційні загрози у вигляді кібератак, які можуть призвести до серйозних наслідків для держави. Тому важливо забезпечити захист критичних об'єктів, систем управління та комунікаційних мереж. Розробка відповідних стратегій та програм для запобігання та протидії кібератакам є

необхідною. Основними механізмами воєнно-інформаційної безпеки в умовах війни є розвідка і контррозвідка.

Розвідка спрямована на збір інформації про ворога, його зброю, техніку, тактику та плани. У той же час, контррозвідка відповідає за захист власної інформації та виявлення та припинення шпигунської діяльності. Таким чином, ефективна інформаційна діяльність може значно вплинути на національну безпеку України.

Взаємозв'язок між системами забезпечення інформаційної безпеки та публічного управління має вагоме значення в умовах війни. Розвиток технологій та систем координації може сприяти ефективному управлінню кризовими ситуаціями та захисту інформаційних систем від кібератак, як це вказує досвід локальних воєн останніх років. Забезпечення військової безпеки в XXI столітті буде суттєво залежати від інформаційних факторів.

У своїй книзі «Війна та антивійна» відомий американський футуролог О. Тоффлер зазначає, що інформація стає ключовим військово-стратегічним ресурсом, можливо, навіть важливішим, ніж традиційні види озброєнь і військової техніки [26]. Функціонування державного управління можна розглядати через призму його конститутивних процесів спілкування, які є важливою складовою соціальної комунікації. Ці процеси розглядаються як механізм, за допомогою якого люди взаємодіють і встановлюють відносини, оскільки всі символи розуму формуються через передачу і збереження інформації у просторі та часі.

Для того, щоб наша країна зайняла своє місце на світовій арені і грав активну роль у глобальних інформаційних відносинах під час воєнного стану, важливим є розробка та впровадження ефективної комунікаційної стратегії зі сторони державних владних органів. Основні завдання такої стратегії включають побудову системи інформування, що буде чіткою та ефективною, для повідомлення громадян про поточну та майбутню діяльність урядових структур. Також необхідний постійний моніторинг громадської думки, збір результатів соціологічних досліджень та їх впровадження у єдину

інформаційну базу, яка стосується відносин між громадянами та урядовими органами.

Створення ефективної системи зворотного зв'язку між громадянами та урядовими органами є важливим для забезпечення взаємодії та обміну інформацією. В результаті виконання цих завдань може бути реалізована розробка та впровадження комплексної системи інформування громадян про діяльність урядових структур. Це також включає збір об'єктивних даних, які відображають громадську думку щодо роботи уряду та його складових. Дозволяти громадянам брати участь у прийнятті рішень урядовими органами та стимулювати громадянську активність та участь у вирішенні питань на місцевому рівні, включаючи громадське обговорення нормативних актів. Узагальнено, ця стратегія спрямована на активізацію взаємодії між урядовими органами та громадянами, що сприятиме покращенню якості управління, збільшенню участі громадян у процесі прийняття рішень та підтримці розвитку громадянської активності.

Отже, важливо забезпечити систему комунікаційної безпеки в управлінні під час воєнного стану, особливо в умовах української дійсності, де були виявлені інформаційні конфлікти та зовнішні загрози.

Також, міжнародний досвід підтверджує, що ефективна стратегія комунікації під час війни може мати визначальний вплив на мобілізацію громадян, підтримку державної політики, забезпечення стабільності та розв'язання конфліктів. Український досвід показує, що інформаційні війни можуть суттєво підірвати соціальний лад. Розповсюдження дезінформації, фейкових новин та маніпуляцій інформацією можуть підірвати єдність та довіру до влади. Тому створення ефективної системи комунікаційної безпеки в Україні стало критично важливим завданням. Необхідно активно спілкуватися з громадянами та пояснювати складні рішення чітко та доступно. Серед кращих практик можна виділити використання різноманітних комунікаційних каналів, включаючи соціальні медіа, пресконференції, офіційні заяви та інші. Недовіра до публічних органів, недостатнє та

несвоєчасне інформування громадськості офіційними установами є передумовою для впровадження стратегічної комунікації, спрямованої на вирішення низки проблем у період воєнного стану.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Шляхи активізації каналів комунікації в органах публічної влади

Для забезпечення ефективної комунікації у сфері публічного управління під час воєнного стану необхідно активно шукати шляхи розширення форматів та каналів комунікації з різними цільовими групами. Виникає потреба розширити спектр доступних засобів та забезпечити відкритість та доступність інформації.

Зауважимо, узгоджуючи з поглядом Н. Костенко, що всі макрокомунікації здійснюються за допомогою певних інструментів, які можуть включати мас-медіа, що постійно модернізуються [38, с. 6]. Журнали, газети та радіо активно існують у суспільному житті та мають свою власну аудиторію. Важливо розуміти поняття «цільових груп». Таким чином, цільові аудиторії складаються з груп людей, які відіграють ключову роль у досягненні цілей та мають вплив на репутацію комунікатора.

Формування цих груп, або сегментація, ґрунтується на спільних характеристиках, що їх об'єднують. Такі спільні ознаки можуть включати вік, стать, місце проживання, соціальний статус, професію, сімейний стан, наявність дітей, наявність автомобіля або навіть захоплення чи спільні обставини, спричинені кризовими ситуаціями. Таким чином, це можуть бути будь-які характеристики, які мають значення для публічного управління.

Сегментація аудиторій сприяє кращому розумінню потреб та побажань різних груп людей, що стосуються надання допомоги, підтримки або інформування про безпеку. Це дозволяє державним управлінцям розробляти спрямовані та ефективніші стратегії комунікації з аудиторією. Наприклад,

якщо адресоване звернення спрямоване на людей, яких потрібно евакуювати з території, що піддається сильним обстрілам ворога, то спілкування може бути більш успішним, ніж загальне інформування всіх. Важливо також зазначити, що цільові аудиторії можуть бути дуже різноманітними, а їхні потреби можуть змінюватися з часом або в залежності від обставин. Тому необхідно постійно моніторити та аналізувати дані про аудиторію, щоб змінювати стратегії та підходи для оптимального спілкування з нею.

Перед тим як розпочати роботу над розбудовою комунікаційної стратегії, важливо провести глибокий аналіз своєї цільової аудиторії. Під час воєнного стану особливою групою стають внутрішньо переміщені особи. Цільову аудиторію можна розглядати з різних точок зору, включаючи особистість та демографічні характеристики, а маса даних про аудиторію, доступна управлінській службі, перетворюється на практичну інформацію. Це викликає необхідність посилення двосторонньої комунікації з метою зміцнення громадської довіри, що в свою чергу підкреслює значущість комунікаційного інструменту як складової стратегічної політики уряду [92].

Наступним кроком є розробка плану або стратегії комунікаційного управління. Для аналізу ситуації можна використовувати методи IPEST і SWOT. Крім того, стратегія включає забезпечення його присутності в інформаційному просторі суспільства, визначення пріоритетних напрямків комунікації з цільовими аудиторіями, популяризацію статистичних даних та підвищення рівня статистичної грамотності користувачів, а також реалізацію функціональних обов'язків [35].

Варто звернути увагу на те, що комунікаційна стратегія може виявитися неефективною у разі виникнення кризової ситуації. У такому випадку необхідно діяти за іншими правилами. Необхідно розробити антикризовий план комунікацій, визначити спікерів та ключові повідомлення (або скористатися підготовленими заздалегідь) і визначити перші кроки, такі як дії, контроль емоцій, розміщення інформації на офіційних ресурсах і у соціальних мережах. Під час кризи публічним управлінцям необхідно активно

спілкуватися з цільовими групами одним голосом, щоб уникнути появи протирічливих повідомлень від різних представників.

Зазначимо, що план кризової комунікації повинен передбачати всі можливі сценарії, коли необхідно вжити кризові комунікаційні заходи. Основна мета кризової комунікації полягає в тому, щоб ефективно поширити інформацію серед пасивних отримувачів. Найшвидшим засобом для цього є онлайн-комунікація. Закордонні вчені запропонували кілька моделей кризової комунікації. Перша модель кризової онлайн-комунікації, що була визначена у дослідженні, ґрунтується на односторонній передачі інформації, яка розповсюджується через підготовлені веб-сторінки, блоги та/або онлайн-пресцентри [89, с. 17].

Іншим прикладом є кризова онлайн-комунікація, відома також як «raprus», що використовується для виявлення можливих загроз за допомогою Інтернету як інструмента моніторингу навколишнього середовища до виникнення кризи. Організація встановлює потенційні проблеми шляхом аналізу публікацій та взаємодії в Інтернеті та соціальних медіа, а потім адаптує свою стратегію комунікації та кризове управління відповідно до отриманих даних. Емпіричний матеріал цього дослідження включає історії про те, як антикризові комунікатори та кризові менеджери використовували таке сканування сторінок в Інтернеті та соціальних мережах для виявлення розвитку криз і прийняття необхідних заходів організації [89, с. 19]. Іншими словами, комунікаційна стратегія – це план, спрямований на передачу повідомлень заданій цільовій аудиторії. Кожен належний комунікаційний план повинен чітко визначати три ключові складові, які безпосередньо впливають на успішність стратегії. Ці складові включають аудиторію, повідомлення та канали, через які має бути передано повідомлення [90].

Згідно з поглядом Н. Варенья, ефективними можуть виявитися стратегічні комунікації, які не обмежуються спрямованістю на одну конкретну цільову аудиторію, а розглядають можливі наслідки сприйняття певного

повідомлення всіма можливими аудиторіями, яким буде передана інформація [8, с. 19].

Важливим аспектом в публічній комунікації є відбір та призначення підготовлених осіб, які ввійдуть до команди з питань кризового спілкування. Варто зрозуміти, що, незважаючи на важливість вищого керівника, у стратегії важливо залучати представників різних відділів, таких як менеджери, спеціалісти з персоналу, внутрішньої комунікації та PR. Особа, яку обирають на роль прес-секретаря у публічному управлінні, повинна мати відповідну підготовку та досвід роботи з кризовими ситуаціями, добре спілкуватися з колегами, реагувати швидко та вміти ефективно відповідати на конкретні запитання. У багатьох випадках прес-секретар повинен вести спілкування з різними аудиторіями. Тому важливо правильно сегментувати ці аудиторії та адаптувати підхід та повідомлення для кожної з них для успішної кризової комунікації [30].

Також, в залежності від характеру кризи, не кожен співробітник може бути цільовою аудиторією для комунікації. Однак у будь-якому випадку інформацію слід передавати вчасно, зрозуміло і доступно. Своєчасна комунікація має критичне значення, оскільки найгірше, що може трапитися, – це коли співробітники дізнаються про кризу з іншого джерела, а не від свого керівника. Не всі працівники повинні отримувати кожне повідомлення під час надзвичайної ситуації, оскільки це може сповільнювати реакцію персоналу та перевантажувати їх невідповідною інформацією. Ідеальне рішення для внутрішньої комунікації має бути спрямоване на конкретних осіб і відділи, щоб гарантувати, що найбільш важлива інформація потрапляє до тих, хто її найбільше потребує. Під час спілкування з колегами важливо надавати достовірну інформацію, навіть якщо іноді доводиться відповідати «не знаю». Надання неправдивої інформації працівникам може призвести до поширення дезінформації, що значно підірве довіру та може негативно вплинути на мотивацію та залученість працівників до комунікації [91].

У сучасний період управління стикаються з труднощами при прийнятті рішень через недоліки у законодавстві, яке було прийняте в умовах воєнного стану, а також у сфері місцевого самоврядування. Відтак, виникає необхідність обговорення подальшого розвитку системи управління громадами. Це необхідно для підвищення ефективності управління територіями та запобігання припиненню процесу децентралізації. Існує ряд питань, які потребують обговорення, таких як співпраця з військовими адміністраціями або правові аспекти функціонування військових адміністрацій та місцевих рад. Всі ці питання потрібно розглянути, щоб уникнути дестабілізації управління.

Аналіз SWOT є корисним інструментом для виявлення переваг і недоліків, потенційних загроз і можливостей у взаємодії між владними органами та громадськістю через використання онлайн комунікаційних технологій у період воєнного стану. Далі наведено практичні поради, що базуються на аналізі SWOT, для управління громадськими справами під час воєнного стану (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналізу для публічного управління в період воєнного стану

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень доступності Інтернету дозволяє використовувати його для поширення інформації та взаємодії з громадськістю. Сприяйте розвитку онлайн-платформ і соціальних мереж для ефективної комунікації. Використання наявної технічної інфраструктури, такої як сервери та засоби комунікації, допомагає забезпечити безперебійне функціонування онлайн комунікаційних інструментів.	Підвищення рівня цифрової грамотності серед населення залишається низьким. Рекомендується здійснювати навчання та підвищення цифрової грамотності серед представників органів влади та громади. Це можна здійснити шляхом проведення тренінгів та поширення інформаційних матеріалів, спрямованих на підвищення їх навичок у використанні онлайн комунікаційних інструментів.
Загрози	Можливості
Забезпечуйте високий рівень кібербезпеки для захисту комунікаційних систем від потенційних кібератак. Впроваджуйте строгі заходи безпеки, такі як паролі, шифрування та заходи захисту мережі. Пояснюйте алгоритми поширення недостовірної інформації та протидійте	Залучайте громадськість до процесів ухвалення рішень за допомогою онлайн комунікаційних технологій. Організуйте відкриті консультації, опитування та форуми для збору відгуків та пропозицій. Використовуйте онлайн комунікаційні інструменти для поширення об'єктивної та

ворожій пропаганді для запобігання дезінформації та фейкам. Запобігайте поширенню страху та паніки серед населення шляхом чіткої та достовірної інформації, уникайте недоречних повідомлень або недостовірних даних.	достовірної інформації про ситуацію у країні чи регіоні в умовах воєнного стану. Покращуйте систему кризового управління та реагування на екстремальні ситуації, використовуючи онлайн комунікаційні інструменти.
---	--

На основі проведеного аналізу SWOT концепція управління державою в умовах воєнного стану може включати наступне:

1. Проведення інформаційних кампаній, навчання та тренування для громадян з метою підвищення їх готовності до дій у разі воєнного стану.
2. Розробка ефективного, детального комунікаційного плану, який включає стратегії комунікації, канали спілкування, з регулярним оновленням та адаптацією до змін у кризовій ситуації.
3. Встановлення партнерства з міжнародними організаціями та фахівцями з комунікаційної безпеки для обміну досвідом та підтримки у керуванні комунікаціями під час воєнного стану.
4. Створення спеціальних органів для координації дій, планування реагування та розподілу ресурсів під час воєнного стану.
5. Розвиток механізмів виявлення та реагування на інформаційну війну, ворожу пропаганду, а також співпраця з засобами масової інформації для забезпечення об'єктивної інформації населенню.

Необхідно активно використовувати платформи соціальних мереж, такі як Twitter, Facebook, Instagram і LinkedIn, для прямого спілкування з громадськістю та поширення важливих новин і оголошень влади.

У наш час, з поширенням інформаційних технологій, вже недостатньо обмежуються лише телевізійними зверненнями до громадян. З моменту появи нових медіаплатформ, таких як ноутбуки, смартфони, планшети, телевізори та мультимедіа в автомобілях, медіа-простір розширився. Цей тренд до «розпилення медіа», де для того, щоб привернути увагу до конкурентного інформаційного середовища, необхідно прикладати значно більше зусиль.

Споживачі новин тепер все більше покладаються на соціальні мережі, що значно змінило підхід до споживання інформації. Згідно з дослідженнями компанії Nielsen, 47% українців отримують свіжі новини через соціальні мережі, 48% – через інтернет-видання, тоді як 51% – через телепрограми. Ці тенденції також спостерігаються у всьому світі [3, с. 11]. Однак, на сьогоднішній день, кількість прихильників соціальних мереж значно зросла, що може негативно позначитися на державних посадовцях. Публічні чиновники активно використовують соціальні мережі для взаємодії з громадськістю, висвітлення актуальних подій та популяризації своєї роботи.

У випадку серйозної кризової ситуації, необхідно провести пресконференцію. Один з ключових моментів тут – вибір спікера. Ідеальною кандидатурою буде висока посадова особа (це відображає стабільність ситуації для громадськості). Одночасно, варто регулярно організовувати пресконференції, брифінги та інтерв'ю, щоб журналісти мали можливість ставити запитання та отримувати відповіді безпосередньо від представників влади. Інтерв'ю з посадовими особами дозволяє журналістам глибше вивчити питання та отримати персональну думку з різних тем. Це сприяє зближенню владних структур із громадськістю та сприяє вирішенню суперечливих питань через конструктивний діалог.

Постійна реалізація цих заходів дозволяє відкрито обговорювати питання, що цікавлять громадян, і забезпечує прозорість та відповідальність владних органів. Це сприяє не лише збільшенню довіри до влади, але й допомагає громадськості краще розуміти процеси, що відбуваються на різних рівнях управління.

Згідно з висловленням дослідників, зокрема, Демченко Н. Д., необхідний двосторонній зв'язок, оскільки існує значна відмінність між тим, що ми кажемо, і тим, як це сприймає наша цільова аудиторія у процесі комунікації, включаючи правильність використання термінів тощо. Таким чином, вельми важливо переконатися, що аудиторія зрозуміла нас належним чином, як вона сприйняла нашу концепцію та як оцінює наші дії та пропозиції [17, с. 15]. Існує

різноманіття форматів та каналів для отримання зворотного зв'язку, таких як опитування, голосування, дискусії, обговорення, особисте спілкування або онлайн пропозиції. Особливо під час воєнного стану важливо, щоб публічні посадовці уважно вибирали свої слова на виступах, щоб уникнути паніки та інших негативних наслідків. Крім того, представники відомств повинні обмежено надавати інформацію про важливі об'єкти, щоб уникнути можливого її використання противником.

Важливо активно впроваджувати онлайн-платформи та електронні системи зворотного зв'язку, де громадяни можуть висловлювати свої думки, ідеї та побажання, а також подавати пропозиції та скарги. Ці платформи сприятимуть залученню громадськості до процесу прийняття рішень і покращать взаєморозуміння між владою і громадою.

Проведення публічних зустрічей, форумів та дискусійних панелей є ефективним методом наближення публічних управлінців до громадян, а також представників громадських організацій та інших цільових груп. Ці заходи дозволяють вислухати думки і потреби громади, взаємно обмінюватися ідеями та знаходити спільні рішення.

Слід активно використовувати телебачення та радіо як засоби масової інформації, щоб забезпечити широке охоплення різних верств населення повідомленнями про діяльність влади, прийняті рішення та майбутні плани. У період воєнного стану в Україні запроваджено єдиний марафон «Єдині новини #UАразом» на спільній інформаційній платформі для стратегічної комунікації [75].

Німецький дослідник Р. Буркарт вважає, що взаємодія з громадськістю може слугувати ефективним інструментом для поліпшення соціального розуміння. Він підкреслює, що сучасна робота у сфері зв'язків з громадськістю має бути побудована на основі фундаментальних принципів розуміння. За його словами, це важливо, оскільки організаціям потрібно, щоб їхні дії були зрозумілими для громадськості. Р. Буркарт стверджує, що сучасні компанії стикаються з завданням зробити свою діяльність зрозумілою для широкого

загалу, більше, ніж будь-коли раніше. У цьому контексті, завдання взаємодії з громадськістю полягає в тому, щоб відповісти на питання про відповідність дій та цілей компанії загальним соціальним цінностям. Однак це поняття не є статичним, а змінюється в залежності від контексту. Щодо публічного управління, особливо в умовах воєнного стану, розуміння контенту відіграє ключову роль у комунікації з громадськістю.

Головною метою діяльності у сфері зв'язків з громадськістю, за думкою Р. Буркарта, є сприяння виникненню взаєморозуміння, яке базується на взаємному визнанні норм і цінностей. У цьому контексті важливо забезпечити відповідність між діяльністю організації та загальноприйнятими цінностями суспільства [61, с.18]. За думкою авторки публікації, виникає потреба удосконалення функціонування органів публічного управління у напрямі їх стратегічного орієнтування, зокрема, відтворення актуальних сучасних цінностей за зразком успішних країн світу [56, с.43].

Узагальнено, використання сучасних технологій, забезпечення доступності та прозорості інформації, а також підтримка діалогу та взаєморозуміння між учасниками політичного процесу вважаються ключовими факторами для активізації комунікації публічних управлінців з різними цільовими групами. У випадку виникнення проблем або загроз належної комунікації, рекомендується проведення SWOT-аналізу всієї структури, що відповідає за комунікацію в публічному управлінні.

3.2. Міжнародні моделі комунікації між органами публічної влади та громадськістю та можливості їх використання для України

У нашому дослідженні ми будемо аналізувати способи комунікації публічного управління у Великобританії та досліджувати практичний випадок, який можна застосувати в Україні. Наприклад, у 2018 році Антоніу Гутерріш, Генеральний секретар Організації Об'єднаних Націй, в своєму виступі на Генеральній Асамблеї зазначив, що «наш світ страждає від поганого

випадку дефіциту довіри». Це відноситься до загального зниження довіри до урядів, засобів масової інформації та бізнесу, викликаного такими явищами, як «фейкові новини» та «інформаційна втома».

Барометр довіри Edelman за 2020 рік, звіт, який оцінює рівень довіри до урядів, компаній, неурядових організацій та ЗМІ, підтверджує цю тенденцію. Згодом ситуація стала ще більш напруженою. Фактори, такі як дезінформація, Covid-19, обговорення ролі соціальних медіа-платформ, а також проблеми, пов'язані з виборами в США та їх наслідки, навіть змусили колишнього президента США Барака Обаму висловити занепокоєння щодо «розпаду істини». У такому надзвичайно складному контексті передача повідомлення стає набагато складнішою. Проте, якщо можна це зробити, і це виявиться успішним – вплив може охопити всю планету за кілька годин [93].

Як вказує дослідниця Ю. Лях у своїй статті, для України може бути корисним вивчення досвіду Великобританії у сфері публічного управління. Наприклад, у Великобританії використовуються різні форми взаємодії між владою та громадянським суспільством, такі як програми «Active Citizens» та «Citizens' Jury». Ці програми спрямовані на покращення співпраці між владою та громадськими організаціями, залучаючи їх до ухвалення та реалізації соціально-політичних рішень на основі принципів представницької демократії. За концепцією цих програм, кожен громадянин має можливість брати участь у прийнятті та виконанні рішень у сфері публічного управління [41, с. 234].

Отже, успішне сприяння активності громадян у політиці залежить від створення демократичного правового середовища, гарантування дотримання демократичних процедур, а також забезпечення відкритості та прозорості в роботі державних органів. Ці фактори сприяють збереженню діалогу та взаєморозуміння між учасниками політичного процесу і сприяють ефективному розвитку демократії.

Звернемо увагу на те, що у Комунікаційному плані уряду Великобританії на 2023/24 рік віддано перевагу Новій міжурядовій кампанії,

спрямованій на подолання зростаючої загрози кіберзлочинності та шахрайства. Визначено необхідність забезпечення оснащення людей знаннями та інструментами для забезпечення безпеки домогосподарства та бізнесу [94]. У публічному управлінні Великобританії працює «система оцінки компетентності», яка включає оцінку лідерства, встановлює вимоги до службовців і вимагає постійного підвищення рівня професіоналізму.

Важливо відзначити, що на місцевому рівні вважається престижним організовувати семінари або конференції для колег з інших районів, де можна поділитися власним позитивним досвідом у лідерстві. Ці заходи проводяться у форматі майстер-класів, виступів перед аудиторією колег і студентів на запрошення університетів або у формі Інтернет-конференцій. Під час таких заходів створюються навчальні умови, які «не дають можливості вибрати правильне рішення із запропонованих, а навпаки, містять багато невизначеності та невідомості, що вимагає самотійного знаходження єдиної правильної відповіді в процесі індивідуального пошуку» [83, с. 72]. Такий підхід сприяє розвитку критичного мислення і здатності приймати рішення у кризових ситуаціях. Корисним для публічного управління можуть бути спогади і рекомендації осіб, які брали участь у організації комунікації уряду з громадськістю.

Поява Інтернету та соціальних медіа, а також зміни у способах представлення новин, імовірно, призведе до необхідності такого підходу. Однією з важливих проблем, яку треба вирішити, є стійка епістемічна віддаль між урядовою комунікацією та політикою. Навіть при тому, що політики більше не ставляться до комунікаторів з презирством, як це було раніше.

Саймон Рен, який працював як тимчасовий директор з комунікацій у Міністерстві закордонних справ з квітня 2018 по жовтень 2018 року, розпочав свою кар'єру на державній службі у Міністерстві оборони. У 2000 році, коли він став головним прес-офіцером у цьому міністерстві, він визнав: «Я дещо здивувався тим, наскільки мало в прес-службі було знань про оборону та діяльність відомства. Вони мали інформацію лише про ті аспекти, які вже були

в газетах». Аналогічно іншим державним службовцям, які мають певні сумніви стосовно своїх колег-комунікаторів, іноді доводилося нагадувати, що існує «різниця між спілкуванням з пресою та роботою з прес-службою». Намагаючись узгодити дві сфери, Рен старався переконатися, що зовнішні консультанти спочатку були «глибоко занурені в контекст роботи». Навіть досвідчені комунікатори розуміли, що «потрібно мати експертні знання не лише у взаємодії зі ЗМІ, а й у політиці, яку департамент намагався здійснити». На практиці це передбачало проведення часу поза прес-службою, прямі розмови з політиками та налагодження з ними взаєморозуміння. Досягнення синтезу в уряді залишається складною задачею.

Гас О'Доннелл, колишній голова державної служби, наголошує, що комунікатори «справді розбираються у політиці, усвідомлюють її плюси та мінуси, не вдаються до неї лише на поверхневому рівні». Проте вміння «перетворювати політику на щось запам'ятовуване, перетворивши її на історію», також має вирішальне значення. Це мало б бути очевидним, беручи до уваги, що О'Доннелл у своїй кар'єрі на державній службі займався як політичними, так і презентаційними питаннями. Хоча він, подібно до Крістофера Мейєра, спочатку працював політичним діячем, перш ніж стати прес-секретарем, і тому не мав формальної підготовки, його освіта як академічного економіста допомогла зрозуміти важливість «пояснення складних понять» [92].

О'Доннелл також підкреслює важливість розуміння контексту, в якому працюєш: «Що працює для газет? Що працює на телебаченні? А тепер, як взаємодіяти з Інтернетом та соціальними мережами». Такий настрій, очевидно, є ключем до сприйняття Кемпбеллом координованої та результативної комунікації: «Ви маєте мати чітку стратегію як ви плануєте спілкуватися на тривалий період часу. Це не може бути лише один чоловік, це має бути команда, яка представляє всю урядову структуру». За Кемпбеллом, ці інструменти зараз вважаються частиною стандартної практики комунікації, але деякі можуть вважати їх інструментами для адаптації. Він вважає, що

державна комунікація має зберегти своє провідне місце, і її майбутній успіх залежить від того, наскільки вона в змозі «випереджати темпи змін... вона повинна бути швидкою та інноваційною». Так само важливо, щоб державний службовець будував взаємну довіру з політично призначеними спеціальними радниками.

Крістофер Мейер зазначає, що як прес-секретарю йому доводилося близько співпрацювати з політичним секретарем прем'єр-міністра, і часом було складно визначити межу між партійною політикою та діями уряду. Філіс висловив критику стосовно ефективності Урядової інформаційно-комунікаційної служби (GICS) та ролі державних службовців і спеціальних радників. Він підкреслив тривалу дистанцію між урядом, політиками, ЗМІ та громадськістю, вказавши на те, що традиційна культура таємності в британському уряді заважала відновленню цієї довіри. Філіс визначив принципи, які, на його думку, повинні керувати урядовою комунікацією в майбутньому: замість таємності, – відкритість, уряд повинен ділитися необхідною інформацією з громадськістю; активна взаємодія з громадськістю в процесі формування та реалізації політики; позитивна презентація своєї роботи, а не уникнення проблем; використання різних каналів комунікації для досягнення різних аудиторій; координація між відділами для уникнення конфліктів і дублювання повідомлень. Ці принципи підкреслюють потребу у покращенні комунікаційних практик уряду для відновлення довіри та підсилення відносин із громадськістю та ЗМІ [92].

У Великобританії виявили ще одну важливу рису в комунікації публічного управління: сприйняття уряду громадськістю як єдиного цілого, навіть у той час, коли він має виконувати різноманітні завдання. У таких ситуаціях ключовим завданням урядових комунікацій є логічне об'єднання цих різних аспектів роботи уряду за допомогою обмеженої кількості ключових тем, які формують послідовну історію. Цей підхід до комунікації сприяє підвищенню довіри громадськості до діяльності уряду, роблячи дії та напрямки уряду більш зрозумілими та послідовними.

Використання цього підходу було надзвичайно важливим під час пандемії Covid-19, коли уряду потрібно було оперативно та чітко комунікувати нові правила та вказівки, а також координувати комунікаційну кампанію. Ця стратегія допомагає уникнути плутанини та покращує розуміння суспільства стосовно дій та напрямків уряду, що сприяє підвищенню довіри громадськості до дій та рішень уряду. У деяких урядових відділах, незважаючи на активність у ЗМІ, існують проблеми з виконанням основних функцій у сфері комунікації. Одна з ключових проблем полягає в установленні конструктивних відносин з журналістами. Це включає необхідність спростовувати неточність у новинах, а також відповідати на запити, які не завжди пов'язані з «офіційною лінією» та вимогами відділу. У багатьох випадках, замість цього, витрачається надмірний час на написання безлічі прес-релізів, які можуть мати обмежену ефективність.

Важливо відзначити, що урядові відділи не завжди мають достатню експертизу в області телевізійної та цифрової комунікації, і часто недооцінюється значення інформаційної та візуальної комунікації в епоху цифрових технологій. Наприклад, деяким відділам важко було візуалізувати дані під час пандемії Covid-19, що ускладнювало спроби передати громадськості зрозумілу та наочну інформацію. Ці проблеми підкреслюють необхідність покращення активності та компетентності урядових комунікаційних служб для ефективної взаємодії з громадськістю в умовах сучасного інформаційного середовища.

Перехід від аналогової до цифрової системи є одним з найважливіших викликів для урядових комунікацій. Ця зміна відкриває нові можливості, такі як нативний контент, що представляє собою оплачуваний матеріал, який природно вписується в публікації чи веб-сайти і нагадує звичайну рекламу. Однак ця інновація ставить під сумнів підзвітність та майбутнє традиційних ЗМІ в епоху цифрових технологій.

У контексті переходу до цифрового оточення, урядові комунікації повинні пристосовуватися до нових форматів та платформ для забезпечення

ефективного спілкування з громадськістю. Водночас, важливо враховувати питання підзвітності та прозорості, оскільки цифрове середовище може створити нові можливості для маніпуляцій та поширення фейкової інформації. Крім того, цей перехід передбачає переосмислення ролі традиційних ЗМІ та їхньої актуальності для цифрового покоління. Урядові комунікації повинні розробляти стратегії співпраці з різними медіа та платформами, щоб звернутися до різних аудиторій та забезпечити доступ до достовірної інформації. Загалом, перехід до цифрового середовища робить урядові комунікації складнішими та потребує адаптації до нових реалій для забезпечення ефективного та надійного взаємозв'язку з громадськістю [86].

Використання онлайн-платформи Predictiv у Великобританії становить важливий приклад використання цифрових технологій у плануванні результатів на етапі формування державної політики. Ця платформа дозволяє державним органам проводити поведінкові експерименти у реальному часі та оцінювати ефективність нових регулювальних заходів і політики, залучаючи громадян в онлайн-режимі. Головні переваги використання Predictiv у процесі планування результатів державної політики включають реальний час і дані. Predictiv дозволяє проводити експерименти у реальному часі з реальними учасниками, що забезпечує високу достовірність і актуальність даних. Платформа сприяє державним органам у визначенні найефективніших заходів політики, які відповідають очікуваним результатам. Predictiv дозволяє залучати громадян до процесу формування політики, що підвищує рівень їхньої взаємодії з урядом. Платформа допомагає оцінити кілька варіантів політики і обрати найбільш обґрунтований та ефективний. Predictiv може використовуватися для оцінки рівня розуміння та взаємодії громадян з регулювальними заходами та політикою.

Цей підхід має важливе значення для підвищення результативності державних програм та політики, залучення більшої кількості громадян до процесу ухвалення рішень і зниження ризику невдач та непорозумінь. В Україні такий підхід також може бути корисним для удосконалення процесу

розробки та впровадження державної політики з урахуванням конкретних потреб та думки громадян [31]. Моделі комунікації між урядовими структурами та громадськістю у Великобританії відображають сучасні стратегії спілкування в епоху цифрових технологій, сприяючи більшій доступності, прозорості та взаємодії між владою та суспільством.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вдалося досягнути поставленої мети, яка полягає в дослідженні ролі сучасних методів комунікацій в органах публічної влади. Результати поведеного дослідження дозволили констатувати наступне:

Проведено аналіз теоретичних аспектів комунікативних технологій у контексті воєнного стану. Висловлено концепцію «комунікативних технологій публічного управління», розглянутою як систему та методи взаємодії та обміну інформацією між державними структурами, військовими установами, громадськістю, засобами масової інформації та міжнародними партнерами з метою координації дій у період воєнного конфлікту. Ці технології передбачають методи та інструменти для забезпечення ефективної комунікації, забезпечення безпеки інформації, координації дій та ухвалення стратегічних рішень у надзвичайних обставинах. Важливим аспектом нового підходу є використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, таких як цифрові платформи для розповсюдження інформації, для забезпечення комунікації між урядовими органами, громадянами та іншими зацікавленими сторонами.

Під час дослідження було встановлено, що для успішного виконання державними службовцями своїх професійних обов'язків у ситуаціях воєнного стану необхідно вирішити ряд проблем, таких як забезпечення доступу до достовірної інформації на тимчасово окупованих територіях, підвищення рівня професійної компетентності та покращення ефективності комунікації з населенням та іншими відомствами.

Розширено розуміння ролі цифровізації як засобу комунікації у сфері публічного управління під час воєнного стану. Було підтверджено, що впровадження електронного уряду та ініціативи «Дія. Цифрова держава» сприятимуть поліпшенню ефективності комунікації між органами публічного управління.

Проведено аналіз досвіду Великобританії з метою сформулювання рекомендацій щодо його впровадження в Україні. Великобританія має централізовані механізми управління комунікаціями, які забезпечують єдність у подачі інформації та стратегії уряду, сприяючи зменшенню ризику виникнення відмінностей та конфліктів у комунікаціях. Уряд Великобританії активно підтримує відкритість та прозорість у комунікаціях, забезпечуючи доступ громадськості до інформації про свою діяльність через різні канали, такі як веб-сайти, соціальні медіа та інші. Урядові комунікації передбачають активну взаємодію з громадськістю, включаючи відповіді на запити громадян, консультації та взаємодію з різними групами громадськості для залучення їх до процесів управління. У Великобританії урядові комунікації використовують різноманітні канали зв'язку, такі як цифрові платформи, традиційні ЗМІ та прямий контакт з громадськістю, що сприяє більшому впливу на широку аудиторію.

Розроблено рекомендації з використання комунікаційних технологій у кризових ситуаціях, зокрема, у воєнний період. Представлена концепція державного управління під час воєнного стану, що ґрунтується на SWOT-аналізі та націленість на підвищення готовності населення до реагування на кризові ситуації. Ключовим елементом цієї концепції є розробка детального комунікаційного плану з врахуванням стратегій та каналів спілкування, який постійно оновлюється та адаптується до змін у період воєнного стану. Важливо також налагодити партнерство з міжнародними організаціями та фахівцями з комунікаційної безпеки для обміну досвідом та отримання підтримки у керуванні комунікаціями під час воєнного стану.

Концепція включає проведення інформаційних кампаній та навчання громадян, щоб забезпечити їх здатність до ефективних дій під час воєнного стану. Одночасно, потрібно впроваджувати відповідні освітні програми та тренінги з неформальної освіти у сфері публічного управління для підготовки фахівців з комунікацій в умовах воєнного стану. Крім того, концепція враховує створення спеціальних органів для координації дій, планування

реагування та розподілу ресурсів під час воєнного стану. Це сприятиме ефективній роботі органів державної влади у критичних ситуаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Агафонова Н.О. Сутність зв'язків з громадськістю у системі публічного управління. Публічне управління та регіональний розвиток. 2018. № 1. С. 10-31.
2. Айсюк Ю. Інформування населення про загрозу виникнення надзвичайних ситуацій. Всеукраїнський науково-популярний журнал. Безпека життєдіяльності. 2022. № 6. С. 30-31.
3. Башук А. І. Соціальні мережі у системі комунікацій Державної влади. Наукові записки Інституту журналістики. Том 3. 2016. С. 8-15.
4. Бень Я. Методологія дослідження механізмів реалізації демократії участі в умовах воєнного стану в Україні. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. № 3 (21). 2022. С. 143-154.
5. Боголепова А., & Ковтун О. Актуальні проблеми подолання корупції в умовах війни та у поствоєнний період. Літопис Волині, (27), 2022. 251-256. URL: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.41> (дата звернення: 29.04.2024)
6. Борисенко О. Комунікація як інструмент державного управління: сучасні тенденції. Публічне управління та митне адміністрування, № 2 (25), 2020. С. 58-62. URL: <http://surl.li/fkl nh> (дата звернення: 29.04.2024)
7. Бурмака Т. Визначення ефективності комунікативної діяльності в публічному управлінні. Молодий вчений. 2018. 12 (64), 481-486. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-110> (дата звернення: 29.04.2024)
8. Варенья Н. М. Ідеологічне підґрунтя стратегічних комунікацій як форма протидії інформаційній агресії. Актуальні проблеми управління інформаційною безпекою держави: зб. тез наук. доп. наук.-практ. конф. (Київ, 4 квітня 2019 р.). Київ : Нац. акад. СБУ, 2019. С.18-20.

9. Військовий стандарт 01.004.007 (Видання 1) Воєнна політика, безпека та стратегічне планування. Система стратегічних комунікацій держави у воєнній сфері. Терміни та визначення, 2017. 46 с.
10. Власенко В. М. інформаційне протиборство як елемент гібридної війни. Актуальні проблеми управління інформаційною безпекою держави: зб. тез наук. доп. наук.-практ. конф. (Київ, 4 квітня 2019 р.). Київ : Нац. акад. СБУ, 2019. С. 287-289.
11. Внутрішні комунікації у воєнний та післявоєнний період: практичні поради для служб управління персоналом. Національне агенство України з питань державної служби. 2022. URL: <http://surl.li/fplby> (дата звернення: 29.04.2024)
12. Вовк Н., Марковець О. Цифровізація публічного управління: досвід ЄС та перспективи для України. DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-224-1-5> (дата звернення: 29.04.2024)
13. Гавкалова Н. Л. Визначення ролі комунікацій в публічному управлінні. 2020. URL: <http://surl.li/fklqb> (дата звернення: 29.04.2024)
14. Гбур З. В. Основи інформаційної безпеки держави в умовах війни. The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural, educational, religious, economic, and legal aspects : Scientific monograph. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2022. URL: PDF view of the file 106.pdf (baltijapublishing.lv)
15. Гвоздик О. та ін. Дослідження «Вплив воєнного стану на громадську участь в Україні». 2022.
16. Гладун Ю., Ліпенцев А. Побудова типового центру забезпечення публічної безпеки на прикладі ситуаційного центру головного управління національної поліції у Львівській області. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 4 (49). Ч. 1. С. 119-128.
17. Демченко Н. Д., Крехно Т. І. та ін. Основні закономірності успішної комунікації. Wloclawek, Republic of Poland. November 27–28, 2020. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-000-1-3> (дата звернення: 29.04.2024)

- 18.Дзвінчук Д. І. Механізми демократії участі: суть та особливості застосування на місцевому рівні. Теорія та практика державного управління. 2016. Вип. 1. С. 14-22.
- 19.Довіра до ЗМІ. Чи готові українці підвищувати власну медіаграмотність? Укрінформ. URL: <http://www.ukrinform.com.ua>.
- 20.Дорожня карта Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО. URL: <http://surl.li/bwzy> (дата звернення: 29.04.2024)
- 21.Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпропетровськ, 2015. 168 с.
- 22.Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Частина 15: Технології розвитку електронного урядування та електронної демократії / [Ю. Б. Пігарєв, А. Г. Ложковський, Т. М. Маматова]. К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 52 с. URL: <http://surl.li/hazwp> (дата звернення: 29.04.2024)
- 23.Жукова Є. Напрями вдосконалення правового забезпечення публічного адміністрування за умов воєнного стану. Забезпечення публічної безпеки і порядку в умовах воєнного стану: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 1 липня 2022 року). Донецький державний університет внутрішніх справ. Кропивницький, 2022. С. 151-153.
- 24.Закон України Про доступ до публічної інформації. 2011. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_35409 (дата звернення: 29.04.2024)
- 25.Закон України Про інформацію. 1992. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 29.04.2024)
- 26.Залєвська І., Удренас Г. Інформаційна безпека України в умовах російської військової агресії. 2022. URL: <http://surl.li/gncmq> (дата звернення: 29.04.2024)

- 27.Захаренко К. Теоретичні засади дослідження інформаційної безпеки. Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. № 2 (4). 2018.
- 28.Зражевська Н. І. Комунікаційні технології: лекції. Черкаси: БрамаУкраїна, 2010. 224 с.
- 29.Іванов В. Основні теорії масової комунікації і журналістики: Навчальний посібник / За науковою редакцією В. В. Різуна. К.: Центр Вільної Преси, 2010. 258 с.
- 30.Інституційне забезпечення державної комунікативної політики: досвід країн Європи : аналіт. доп. К. : НІСД, 2014. 40 с.
- 31.Карпчук Н. П. Засади комунікаційної політики ЄС: Біла книга з комунікацій. URL: http://esnuir.eenu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/467/1/zasady_kom_pol.doc (дата звернення: 29.04.2024)
- 32.Клімушин П. С. Електронне урядування в інформаційному суспільстві. Монографія. Харків, 2010. 312 с.
- 33.Ключко А. Забезпечення інформаційної безпеки в умовах сучасного суспільства. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 3(63). 2022. С. 38-42. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3\(63\)-6](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3(63)-6) (дата звернення: 29.04.2024)
- 34.Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с. (Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»).
- 35.Комунікаційна стратегія Державної Служби Статистики України на період до 2023 року. URL: https://ukrstat.gov.ua/menu/Kom_stratHeg_23/kom_strateg_23.htm (дата звернення: 29.04.2024)

36. Комунікаційна стратегія Міністерства закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/pro-ministerstvo/strategiyi-mzs> (дата звернення: 29.04.2024)
37. Концепція розвитку електронного урядування в Україні / О.А. Баранов, М.С. Демковата ін. За ред. А.І. Семенченко, 2009. URL: <http://surl.li/hbabk> (дата звернення: 29.04.2024)
38. Костенко Н., Іванов В. Досвід контент-аналізу. Моделі та практики. Монографія. Київ, 2003. 141 с.
39. Кузик О. Базові моделі комунікацій у маркетингу агропромислових підприємств України. Стратегія економічного розвитку України. № 50 (2022). С. 106-118
40. Левченко О. В. Система забезпечення інформаційної безпеки держави у воєнній сфері: основи побудови та функціонування : монографія. Житомир : Видавець ПП «Євро-Волинь», 2021. 172 с.
41. Лях Ю. І. Зарубіжний досвід модернізації публічного управління та перспективи його застосування в Україні. Науковий вісник: Державне управління. № 2 (4). 2020. С. 228-238. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-228-238](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-228-238) (дата звернення: 29.04.2024)
42. Майстренко К. Комунікації у діяльності органів публічної влади. Публічне урядування. 2022. № 1 (29). С. 93-98.
43. Малімон В.І. Комунікаційна політика в діяльності державного службовця: Навч. посібник. 2-ге вид. доп. і розш. Івано-Франківськ: Місто - НВ, 2008. 344 с.
44. Маліновська О. Я. Використання сучасного зарубіжного досвіду комунікацій в системі публічного адміністрування. Збалансоване природокористування. № 2. 2022. С. 39-44. URL: <http://surl.li/jpkli> (дата звернення: 29.04.2024)
45. Матвієнко В. Я. Соціальні технології. Київ, 2001. 446 с.
46. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю., Гордієнко Л. Ю. Державне управління: Навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2003. 326 с.

- 47.Миколюк А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. Публічне управління і адміністрування в Україні. Вип. 29. 2022. С. 45-49.
- 48.Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2, No. 2. 2023. pp. 93-99. doi: 10.46299/j.isjmef.20230202.10
- 49.Мудрак Л. Комунікація і криза. Як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи. Київ, 2020.
- 50.Мужанова Т. Інформаційна безпека держави. Київ, 2019. URL: <http://surl.li/gnaoh> (дата звернення: 29.04.2024)
- 51.Навчально-науковий центр стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки і оборони. Офіційний вебсайт. URL:<http://stratcom.nuou.org.ua/> (дата звернення: 29.04.2024)
- 52.Наказ Міністерства оборони України № 390 від 18.07. 2019 «Про затвердження Положення про Відділ координації стратегічних комунікацій та моніторингу». URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mo_390.pdf (дата звернення: 29.04.2024)
- 53.Невальонний Є. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. Наука і оборона. № 2. 2019.
- 54.Нечаєва І. Роль та місце аналітика інформації (даних) в процесі прийняття управлінських рішень. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. К.: КНЕУ, 2022. С. 154-156.
- 55.Організація системи забезпечення національної стійкості на регіональному і місцевому рівнях : аналіт. доп. / [Резнікова О. О., Войтовський К. Є. Лепіхов А. В.]; за заг. ред. О. О. Резнікової. Київ : НІСД, 2021. 140 с.

- 56.Полякова А. Розвиток та стратегічне планування публічного управління району в умовах військової агресії рф. Публічне управління: український вимір : матеріали щорічної наук.-практ. конференції, 7 грудня 2022 р., м. Харків; електронне видання. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. С. 43-46.
- 57.Постанова Кабінету Міністрів «Про питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг». від 4 грудня 2019 р. № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.04.2024)
- 58.Почепцов Г. Від «покемонів» до гібридних війн: нові комунікативні технології XXI століття. Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2017. 260 с.
- 59.Практичні аспекти публічного управління в контексті сталого розвитку : монографія / [В. М. Бабаєв, М. М. Новікова, С. І. Чернов та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 238 с.
- 60.Причиненко А. Ю. Бірмінгемська школа культурних досліджень: модель кодування / декодування Стюарта Холла. Наукові записки НаУКМА. 2010. вськиТ. 108 : Політичні науки. С. 16-20. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/3764> (дата звернення: 29.04.2024)
- 61.Публічна комунікація: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 052 «Політологія» й слухачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / авт. кол. : В. І. Шарий, О. В. Черевко, Л. Я. Самойленко та ін.; за заг. ред. д. держ. упр. В. І. Шарого. Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А., 2020. 330 с.
- 62.Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. Сергія Чернова. Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с.

- 63.Радченко О. Комунікативне партнерство як механізм оптимізації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. Публічне управління та місцеве самоврядування. № 2. 2020. DOI: <https://doi.org/10.33287/102029> (дата звернення: 29.04.2024)
- 64.Рашковська О. В. Вплив громадянської комунікації на демократизацію системи державного управління України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2016_4_12 (дата звернення: 29.04.2024)
- 65.Різун В. В. Теорія масової комунікації: підруч. для студ. галузі 0303 «Журналістика та інформація». К.: Видавничий центр «Просвіта», 2008. 260 с.
- 66.Рубан Ю. Г. Комунікація в сучасному публічному просторі та зміни в публічному управлінні Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2021. № 4. С. 130-139.
- 67.Сенько О. М. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у сучасному світовому розвитку. Вісник НАУ : веб-сайт URL: http://fmv.nau.edu.ua/structure/departments/k_mvirs/naukova-diialnist/ (дата звернення: 29.04.2024)
- 68.Скиба О.П. Інтернет-комунікації в інформаційному суспільстві: соціокультурний аспект. Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Філософія. Культурологія. 2019. Вип. 2. С. 173-177
- 69.Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця : монографія. К. : НА СБ України, 2018. 517 с.
- 70.Сучасні правові стандарти Європейського Союзу у сфері захисту персональних даних/ Збірник документів; [неофіційний пер. з англ. І. Майстренко; за ред. В.Брижко; передмова В.Пилипчука]. (Науководослідний інститут інформатики і права Національної академії правових наук України). К. : ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2018. 180 с.

71. Тайер Амро Професійна комунікація державних службовців у контексті війни: аналіз викликів та перешкод. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління, (5(65), 104-107. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-15](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-15) (дата звернення: 29.04.2024)
72. Теорія медіалінгвістики : підручник / Лариса Шевченко, Дмитро Сизонов / за ред. Л.І. Шевченко. Київ : ВПЦ "Київський університет", 2021. 214 с.
73. Ткач Л. М., Прокоф'єва К. А. Зв'язки з громадськістю як феномен управління інформаційними процесами. Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. 2016. № 6 (219). С.62-68
74. Торхова Н. О. Система зв'язків з громадськістю в органах публічного управління (на прикладі органів правосуддя). «Public Administration and Regional Development». 2021. №2. С. 512-537.
75. Указ Президента України №152/2022 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 березня 2022 року «Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1522022-41761> (дата звернення: 29.04.2024)
76. Федорін І. Методи та технології обчислювального інтелекту: Навчальний посібник [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 122 «Комп'ютерні науки». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 314 с.
77. Харченко І. Комунікація під час криз. Комунікаційний інструментарій для держслужбовців. 2018.
78. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки у Facebook. 2022. URL: <https://www.facebook.com/StratcomCentreUA> (дата звернення: 29.04.2024)

79. Чень Цзяньїн. Генеза загальнонаукової сутності моделювання комунікаційного процесу. 2017. URL: <http://surl.li/fjwbl> (дата звернення: 29.04.2024)
80. Шевченко О. Особливості комунікацій з громадськістю у публічному управлінні. Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток. №2, 2016.
81. Шемчук В. Інформаційна безпека та інформаційна оборона в контексті розвитку вітчизняної доктрини й законодавчої основи. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. Том 30 (69). № 4. 2019.
82. Шестаковська Т., Яровой Т. Державне управління надзвичайними ситуаціями у контексті забезпечення розвитку сфери охорони здоров'я. Держава та регіони. № 2. 2022. С. 126-131.
83. Шляхтіна Г. В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 32 (71). №3. 2021. С. 69- 76. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/12> (дата звернення: 29.04.2024)
84. Ярема І. Становлення цифрової комунікації в Україні. Knowledge, Education, Law, Management, 2022 № 4 (48). DOI <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.4.1> (дата звернення: 29.04.2024)
85. Badouard R., Malherbe M. La communication des institutions européennes sur Internet : vingt ans d'expérimentation politique. Dans Communication & langages. 2015/1 (№ 183), pages 31 à 58.
86. Cain Lee Modernising the Government Communication Service. IfG GUEST PAPER | SEPTEMBER 2021. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/modernising-government-communications-service.pdf> (дата звернення: 29.04.2024)

- 87.Crisis communication: A behavioural approach. GCS Behavioural Science Team, Cabinet Office August 2022. URL: <http://surl.li/jhcap> (дата звернення: 29.04.2024)
- 88.Elleström Lars A medium-centered model of communication. Semiotica. 2018. URL: <https://doi.org/10.1515/sem-2016-0024> (дата звернення: 29.04.2024)
- 89.Eriksson, M. On-line strategic crisis communication: in search of a descriptive model approach. International Journal of Strategic Communication, № 6(4). 2012 P. 309-327. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/1553118X.2012.711403> (дата звернення: 29.04.2024)
- 90.Koptelova E. What Is Communication Strategy and 5 Steps to Create It (+Template). URL: <https://haiilo.com/blog/communication-strategy/> (дата звернення: 29.04.2024)
- 91.Martic K. Crisis Communication: Definition, Importance and Best Practices. URL: <https://haiilo.com/blog/crisis-communication-definitionimportance-best-bractices/> (дата звернення: 29.04.2024)
- 92.McKenna Alex On the frontline: 100 years and beyond. 2021. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/blog/on-the-frontline-100-years-and-beyond/> (дата звернення: 29.04.2024)
- 93.Strategic Communications Plan | How to get started | 4 Experts & Template. URL: <http://surl.li/kcdwh> (дата звернення: 29.04.2024)
- 94.UK GOVERNMENT COMMUNICATION PLAN 2023/24. URL: <https://communication-plan.gcs.civilservice.gov.uk/> (дата звернення: 29.04.2024)