

УДК 351/354.342

**Пасемко Галина Павлівна**

*доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державний біотехнологічний університет*

**Pasemko Galyna**

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,  
Professor of the Department of Management, Business and Administration  
State Biotechnological University  
ORCID: 0000-0002-4648-3314*

**Таран Оксана Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державний біотехнологічний університет*

**Taran Oksana**

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Management, Business and Administration  
State Biotechnological University  
ORCID: 0000-0001-6226-4907*

**Гуторова Олена Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державний біотехнологічний університет*

**Hutorova Olena**

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Management, Business and Administration  
State Biotechnological University  
ORCID: 0000-0003-4705-5482*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-6-9972

## РОЗВИТОК СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ТА КОМУНІКАЦІЙНА КУЛЬТУРА

## DEVELOPMENT OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: COMMUNICATION STRATEGY AND COMMUNICATION CULTURE

**Анотація.** Вступ. Глобалізаційні процеси, котрі супроводжуються розвитком сучасного інформаційного суспільства, стали фактором вдосконалення системи публічного управління в векторі побудови ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури органів публічної влади через широке застосування новітніх комунікаційних технологій, тих інструментів, котрі які сприяють виробленню та реалізації цілісної державної політики, спрямованої на суспільний розвиток, швидке й адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики. Ефективне публічне управління в державі в умовах війни не може функціонувати без створення належної системи внутрішньої та зовнішньої комунікації та обміну інформацією у сфері публічного управління. Від розвитку ефективної комунікаційної взаємодії залежить успішність діяльності органу публічної влади, громади та держави в цілому. Саме тому питання комунікаційної стратегії та комунікаційної культури в публічному управлінні в Україні є надзвичайно актуальним та вимагає подальших досліджень.

Мета. Метою дослідження є аналіз підходів до формування комунікаційної стратегії та комунікаційної культури в органах публічної влади в напрямку застосування сучасних методів комунікації та наближення до європейських стандартів комунікацій в публічному управлінні в умовах сучасних викликів.

Матеріали і методи. Інформаційну основу дослідження складають закони України та міжнародних організацій, нормативно-правові акти та відкрита інформація щодо діяльності Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, та Харківської обласної військової адміністрації, інформаційні матеріали, що опубліковані у монографіях та інших працях вітчизняних і зарубіжних вчених, статистичні матеріали, аналітичні розрахунки автора, що виконані у процесу наукових досліджень.

Дослідження проблеми виконувалось з використанням наступних методів: монографічного – при вивченні та теоретичному узагальненні досліджень наукових основ формування комунікаційної стратегії та культури в органах публічної влади; системного аналізу – при аналізі механізму формування комунікаційної стратегії та культури в органах публічної влади; порівняльного аналізу – при дослідженні світових тенденцій формування комунікаційної стратегії та культури в органах публічної влади; абстрактно-логічного – при формуванні висновків та пропозицій.

Результати. Відзначено, що сучасна ефективна комунікаційна політика органів влади визначається як цілеспрямована діяльність всіх органів державної влади та її інституцій, що залучені до здійснення комунікаційного процесу. Головним її завданням виступає орієнтація на подолання існуючих та запобігання можливих проблем, а також недопущення виникнення протиріч між інтересами органів державної влади та громадянськості, через використання всіх форм комунікативних засобів, враховуючи властиві їм функції та структуру.

Наголошено, що управління комунікацією в теорії та практиці публічного управління потрібно розглядати як особливу стратегію управління, котра передбачає здійснення постійного двостороннього симетричного потоку внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Особливу увагу потрібно приділяти соціально-психологічним чинникам внутрішніх колективних комунікацій та комунікацій між управлінцями та громадянами для побудови ефективної комунікативної культури публічного управління. Сутнісний характер формування ефективних комунікацій спирається на глибоке їх осмислення, розуміння процесів, стратегій, регламенту та процедур, котрі здійснюються публічним управлінням.

Доведено, що воєнний стан Харківщини значно вплинув і на систему комунікативних технологій в процесі взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства. Воєнні виклики для публічного управління Харківської області передбачають таке застосовування технологій, при котрому виконується наскрізний пошук всіх накопичених знань, забезпечується інтеграція бізнес-процесів, інтерактивна взаємодія з керівниками; шукаються можливості для забезпечення високої ефективності процесів комунікації через використання інноваційних комунікаційних засобів; забезпечення захисту використання інформаційно-комунікаційних технологій, зростання удосконалення його керівності, забезпечення надійності, інформаційна безпека та легкість й простота освоєння.

В умовах війни формується принципово інша комунікативна культура, котра передбачає системне переосмислення, розвиває здатність прислухатись до інших думок та веде до переоцінки управлінських цінностей. Комунікації набувають не тільки формального закріплення обов'язковості процедур діючого в управлінні інформаційного обміну, але й вимагають широкого висвітлення перед громадянськістю суспільних процесів, утвердження цінностей суспільства через неформальну взаємодію, підтверджуючи цінності сучасного демократичного суспільства.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях планується зосередити увагу обґрунтування комунікаційної інфраструктури органів публічної влади, яка є важливою умовою реалізації комунікаційних стратегій.

**Ключові слова:** система публічного управління, інструменти публічного управління, публічно-управлінські комунікації, електронний уряд, електронна демократія, цифровізація, комунікативна модель, комунікаційна культура, комунікаційна стратегія, інформаційна політика, воєнний стан.

**Summary.** Introduction. Globalization processes accompanied by the development of the modern information society have become a factor in improving the public administration system in the vector of building an effective, transparent, open and flexible structure of public authorities through the widespread use of the latest communication technologies, those tools that contribute to the development and implementation of a coherent state policy aimed at social development, rapid and adequate response to internal and external challenges.

Effective public administration in the state in times of war cannot function without the creation of a proper system of internal and external communication and information exchange in the field of public administration. The success of the public authority, the community, and the state as a whole depends on the development of effective communication interaction. That is why the issue of communication strategy and communication culture in public administration in Ukraine is extremely relevant and requires further research.

Objective. The purpose of the study is to analyze approaches to the formation of communication strategy and communication culture in public authorities in the direction of applying modern methods of communication and approximation to European standards of communication in public administration in the context of modern challenges.

Materials and methods. The information basis of the study is formed by the laws of Ukraine and international organizations, regulations and open information on the activities of the Verkhovna Rada and the Cabinet of Ministers of Ukraine, and the Kharkiv Regional Military Administration, information materials published in monographs and other works of domestic and foreign scholars, statistical materials, analytical calculations of the author, performed in the course of scientific research.

The study of the problem was carried out using the following methods: monographic – in the study and theoretical generalization of research on the scientific foundations of the formation of communication strategy and culture in public authorities; system analysis – in the analysis of the mechanism of formation of communication strategy and culture in public authorities; comparative analysis – in the study of global trends in the formation of communication strategy and culture in public authorities; abstract and logical – in the formation of conclusions and proposals.

Results. It is noted that a modern effective communication policy of public authorities is defined as a purposeful activity of all public authorities and their institutions involved in the communication process. Its main task is to focus on overcoming existing and preventing possible problems, as well as preventing contradictions between the interests of public authorities and the public, through the use of all forms of communication media, taking into account their inherent functions and structure.

It is emphasized that communication management in the theory and practice of public administration should be considered as a special management strategy, which involves the implementation of a constant two-way symmetrical flow of internal and external communications. Particular attention should be paid to the socio-psychological factors of internal collective communications and communications between managers and citizens to build an effective communication culture of public administration. The essential nature of the formation of effective communications is based on their deep comprehension, understanding of the processes, strategies, regulations and procedures carried out by public administration.

It is proved that martial law in Kharkiv region has significantly affected the system of communication technologies in the process of interaction between public authorities and civil society institutions. The military challenges for public administration in Kharkiv region imply the use of technologies in which an end-to-end search for all accumulated knowledge is carried out, integration of business processes, interactive interaction with managers is ensured; opportunities are sought to ensure high efficiency of communication processes through the use of innovative communication tools; ensuring protection of the use of information and communication technologies, growth of improvement of its manageability, ensuring reliability, information security, and information security.

In the context of war, a fundamentally different communication culture is formed, which involves systemic rethinking, develops the ability to listen to other opinions and leads to a reassessment of managerial values. Communications are not only formally enshrining the mandatory procedures of information exchange in the department, but also require broad public coverage of social processes, affirmation of society's values through informal interaction, confirming the values of a modern democratic society.

Prospects. Further research is planned to focus on substantiating the communication infrastructure of public authorities, which is an important condition for the implementation of communication strategies.

**Key words:** public administration system, public administration instruments, public administration communications, e-government, e-democracy, digitalization, communication model, communication culture, communication strategy, information policy, martial law.

**Постановка проблеми.** Глобалізаційні процеси, в котрі супроводжуються розвитком сучасного інформаційного суспільства, стали фактором вдосконалення системи публічного управління в векторі побудови ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури органів публічної влади через широке застосування новітніх комунікаційних технологій, тих інструментів, котрі які сприяють виробленню та реалізації цілісної державної політики, спрямованої на суспільний розвиток, швидке й адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики. Для України в умовах війни комунікації в секторі публічного управління стали одним з головних факторів збереження країни. Саме тому питання комунікативної стратегії та культури в публічному управлінні в Україні є надзвичайно актуальним та вимагає нових досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна політика представляє собою публічну сферу взаємодії суб'єктів, котра відбувається саме через комунікативну природу політики. Значну увагу проблематиці формування ефективних комунікацій у сфері публічного управління присвячено було присвячено праці відомих зарубіжних та вітчизняних дослідників, таких як Дьякова О. Г. [1], О. Амосов

[2], Панфілова А. П. [3], Рашковська О. В. [4], Горошко О. І. [5], Шевченко О. Н. [6], Демпсі Дж. [7], Кравцов О. В. [8], Козаков В. М. [10], Матерассі Л. [12], Соліто Л. [13], Сері П., Занфей А. [15], Дуччі Г., Ловарі А., Дамбросі Л. [19] та інші. Не зважаючи на великий науковий доробок щодо даного сектору публічної діяльності, нові виклики в розвитку України, вимагають переосмислення специфіки та концепції здійснення комунікацій в публічному управлінні, а саме обґрунтування ефективної системи комунікацій в публічному управлінні, визначення напрямку комунікативної стратегії органів публічного управління для України та Харківської області воєнного часу.

**Мета.** Аналіз підходів до формування комунікаційної стратегії та комунікаційної культури в органах публічної влади в напрямку застосування сучасних методів комунікації та наближення до європейських стандартів комунікацій в публічному управлінні в умовах сучасних викликів.

**Матеріали і методи.** Інформаційну основу дослідження складають закони України та міжнародних організацій, нормативно-правові акти та відкрита інформація щодо діяльності Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, та Харківської обласної

воєнної адміністрації, інформаційні матеріали, що опубліковані у монографіях та інших працях вітчизняних і зарубіжних вчених, статистичні матеріали, аналітичні розрахунки автора, що виконані у процесу наукових досліджень.

Дослідження проблеми виконувалось з використанням наступних методів: монографічного — при вивченні та теоретичному узагальненні досліджень наукових основ формування комунікаційної стратегії та культури в органах публічної влади; системного аналізу — при аналізі механізму формування комунікаційної стратегії та культури в органах публічної влади; порівняльного аналізу — при дослідженні світових тенденцій формування комунікаційної стратегії та культури в органах публічної влади; абстрактно-логічного — при формуванні висновків та пропозицій.

**Виклад основного матеріалу.** Одним найбільш вагомим напрямків сучасного розвитку публічного управління в провідних державах світу та в Україні стало широке впровадження в систему публічного управління досягнень інформаційно-комунікаційних технологій, застосування спеціального програмного забезпечення, впровадження інноваційних технологій «електронного уряду» та «електронної демократії». Україна в передвоєнний час здійснювала інтенсивне впровадження значної кількості інформаційних, комунікаційних технологій в апарат публічного управління всіх територіальних рівнів, починаючи від електронної національної системи управління «Дія» і закінчуючи формуванням електронної системи надання послуг в місцевих Центрах надання адміністративних послуг [1].

Для розвитку публічного управління в Україні впровадження електронного уряду сформувало цілий ряд переваг, в першу чергу, в підсистемі комунікацій. По-перше, цифровізація сприяє значному зростанню рівня прозорості всієї діяльності органів публічної влади усуваючи можливості для розвитку корупції; по-друге, зростає швидкість та якість адміністративного обслуговування відповідно до потреб громадян та бізнесу; по-третє, збільшується рівень якості послуг, що надаються органами публічного управління; по-четверте, забезпечується спрощення процедур взаємодії між підрозділами та окремими організаціями, що представляють органи публічної влади.

Сучасні інтернет-технології мають в своєму розпорядженні значний інструментарій для виконання функцій комунікацій в публічному управлінні [2]. Процеси інформатизації комунікацій в публічному управлінні досягаються за рахунок широкого застосування веб-інтерфейсів та мультимедійних засобів якісним програмним забезпеченням. Отже, сучасна комунікаційна стратегія для органів публічної влади розглядається як сукупність стратегій, котрі забезпечують ефективну взаємодію влади та громадян, швидкі та якісні комунікації, як всередині системи публічного управління, так і в цілому з усіма

сферами суспільного життя, реалізуючи загальну місію публічної політики.

Сучасна зміна концепції ролі основних завдань інститутів публічного управління стала каталізатором до змін в формуванні принципів взаємовідносин між громадянами та владою. Сформувався новий вектор публічного управління та суспільних відносин, в котрому процес інформаційного обміну, старі моделі суб'єктно-об'єктної інформаційної взаємодії поступаються новій комунікативній моделі діяльності системи управління за типом суб'єкт-суб'єкт, де обов'язковим елементом комунікацій стає діалогічний зворотній зв'язок. Становлення публічно-управлінських комунікацій, як явища та об'єкту наукового осмислення, вимагає нових підходів в оцінці комунікативних процесів у діяльності публічного управління, розглядаючи їх з точки зору системного та комплексного підходу, як специфічну складову багатокомпонентного засобу теорії та практики інструментарію сучасного менеджменту. Найбільш важливим завданням створення сучасної комунікаційної культури в органах публічної влади стає подолання протиріч, котрі виникають в управлінні при узгодженні інтересів громадськості, окремих громадських соціальних груп, що діють в окремих сферах суспільства та державних інтересів [3].

Провідні вітчизняні та зарубіжні вчені здійснювали характеристику комунікації, як специфічної, самостійної та в цілому самодостатньої складової діяльності публічного управління. Сучасні реалії інформатизації суспільства та масового розвитку комп'ютерних комунікацій призвели до потреби в швидкій трансформації комунікативних обмінів, створення інноваційної комунікативної культури, котра адекватно відображає специфіку сучасного формування управлінських та суспільних комунікацій в умовах розвитку ідеології нового демократично орієнтованого публічного менеджменту.

Процеси трансформації теорій в практику для основних методологічних векторів розвитку публічного управління, в першу чергу, спираються в сучасних реаліях на пошук адекватних управлінських технологій, котрі відповідають завданням і функціям сучасних форм комунікації у суспільстві. Принципи забезпечення демократичних управлінських процесів визначають формування нових моделей для сучасних суспільних комунікацій, враховуючи специфіку комунікацій різних суб'єктів (горизонтальні комунікації) та комунікації між владними інститутами та громадянами (вертикальні комунікації). Базову сутність та характер діючих комунікацій, необхідно осмислювати та вироблювати стратегії відповідно до нинішнього інноваційного, розвиненого інформаційного суспільства лише так гарантуючи їх ефективність. Розробка механізмів впровадження та застосування комунікативних технологій в сферу публічного управління в Україні передбачає створення різнопланових інститутів та структур, наукове

їх обґрунтування, підготовку кадрів, впровадження комунікативних технологій в діяльність влади.

Сучасна комунікація в публічному управлінні здійснюється у двох напрямках: від громадян країни до управлінців всіх рівнів та від управлінців, як представників влади, до громадян та громадських організацій. Окрім того, такі комунікації на кожному рівні мають ще й розгалужену систему горизонтальних зв'язків між управлінськими формуваннями, та між самими громадянами. Переосмислення формування сучасної комунікаційної культури в органах публічної влади вимагає застосування широкого спектру культурних надбань в міжособових комунікаціях та забезпечення ефективного обігу публічної інформації, розвитку багатоваріантної взаємодії влади та громадян, що забезпечить утвердження засад демократичного та цивілізованого громадянського суспільства в Україні.

Відповідно до досліджень О. Рашковської, високий рівень демократизації державної влади та прозорість здійснення державного управління в нинішніх європейських країнах зумовлена саме широким застосуванням інформаційно-комунікативних технологій. Через них формуються ефективні способи взаємодії між громадянським суспільством та системою діючого державного управління, що стає фактором розвитку демократичної влади. В процесах масового переходу до інформаційного суспільства комунікаційними інструментами публічного управління стали розвинені Інтернет-технології. Варто відмітити, що в нинішніх реаліях сформована висока залежність публічного управління розвинених країн від громадської активності саме в розгалуженому Інтернет-середовищі. Саме швидка інформаційна Інтернет-система дає можливість громадянам брати вагомий участь у всіх процесах державного управління, а, з іншого боку, для органів державної влади, публічних організацій, така взаємодія дозволяє швидко реагувати на вимоги громадян стосовно потреби в вирішенні соціальних, економічних чи правових питань, задіяючи в систему комунікацій інформаційні системи, котрі формують такі нові явища як «електронна демократія», та «електронний уряд».

Демократизація публічного управління в розвинених країнах тісно пов'язується з процесами переміщення інформаційної взаємодії між органами влади й суспільством в віртуальне мережне середовище. Таке переміщення створює умови для більшої мобільності та доступності влади для громадськості, у людей з'являються принципово нові технологічні можливості для участі в публічному управлінні та корегуванні місцевого самоврядування [4]. Більшість сучасних демократичних держав, як відзначено в дослідженнях О. Горошко, «для взаємодії влади і суспільства, крім основного електорального механізму, влада широко використовує механізми зв'язку із громадськістю й надання інформаційних послуг населенню, а суспільство — механізми законодавчо

регламентованого лобіювання й публічного вираження суспільної думки (публічної політики)» [5].

Сучасною для розвинених країн світу в системі урядових комунікацій виступає концепція Governance, а також застосування її різновидів. З метою забезпечення більш високої результативності роботи безпосередньо державних службовців це: Good Governance (досконале, належне управління), Responsive Governance (система відповідального управління) та Democratic Governance (система демократичного управління). Дана концепція спирається на зосередження значної уваги держави на визначенні та задоволенні інтересів всього громадянського суспільства; створенні умов для розширеної участі громадян в процесах державного управління; забезпечення максимальної відкритості діяльності влади, можливостей її громадського контролю [6, с. 65].

Виконавчий директор відомої міжнародної неурядової організації «Центр демократії й технологій» Дж. Демпсі виділив три стадії процесу становлення в державному управлінні системи «електронного уряду» для країн Західної Європи: «публічність», «участь» і «онлайн-транзакції» [7, с. 24–25]. Стадію «публічності» цей науковець розглядає як процес введення в використання сучасних новітніх комунікативних технологій, котрі забезпечують розширення різнопланового доступу для громадян та інститутів сучасного громадянського суспільства до всіх видів державної публічної інформації, а також застосування цих комунікацій як способу впливу на діяльність органів державної влади та функціонування місцевого самоврядування. Першим етапом в становленні електронного самоврядування стає створення та розміщення на відповідних сайтах всіх діючих текстів законів, указів, розпоряджень та інших нормативно-правових актів, а також публікація статистичних даних, електронне надання доступу та форм документів, що складаються при зверненні до органів влади, зразки заяв, декларацій, квитанцій тощо. Саме ця стадія, з точки зору Дж. Демпсі, сприяє забезпеченню вільного доступу громадян до інформації щодо діяльності влади, знижує витрати часу на відвідування державних установ, в тому числі зменшує рівень бюрократії й усуває можливості для розвитку корупції [7].

Друга стадія, забезпечення «участі», спрямована на розширення величини можливостей для участі громадян в процесах управління державними та всіма суспільними заходами на різних щаблях влади, а також на всіх етапах підготовки та прийняття важливих для суспільства політичних та державно-управлінських рішень. Така система дає можливість всім зацікавленим громадянам, та представникам партій й громадських об'єднань, неурядовим організаціям надавати інформацію чи висловлювати свою позицію щодо загальної урядової стратегії, а також окремих проектів законодавчих актів, програм

розвитку суспільних сфер. Окрім того, це дає можливість формувати громадські пропозиції, просувати законодавчі ініціативи та регулювати інші аспекти поточної й перспективної політики з точки зору громадян країни. Третя стадія, названа «онлайн транзакцій» здійснює надання послуг з боку державних установ для громадян, шляхом використання Інтернету, для оплати комунальних платежів, виконання вимог з заповнення податкових декларацій, здійснення збору податків, проведення реєстрації різних громадських об'єднань, підприємців без права юридичної особи, а також підприємств малого бізнесу [7]. Значними перевагами такого нововведення стає значне спрощення всіх бюрократичних процедур, скорочення термінів оформлення необхідних юридичних документів, сприяє забезпеченню суворішої податкової дисципліни та якісної підзвітності для юридичних і фізичних осіб, сприяє скороченню корупції та росту довіри громадян держави до всіх рівнів та діючих інститутів влади [7].

Прикладом успішного впровадження дії електронного уряду можна назвати його застосування в англійському публічному управлінні. В результаті реформування урядових комунікацій було створено урядовий портал Directgov, котрий має складну цільову тематичну структуру, але його концепція та логіка використання надзвичайно прості. На сайті вся інформація згрупована та надається відповідно до інтересів, потреб й проблем громадян. Разом з тим, саме через портал Directgov надається максимум державних послуг [8, с. 56–71].

Британський уряд висуває високі вимоги, до співробітників комунікативних підрозділів. Принципи діяльності фахівців комунікативних підрозділів наступні: оперативно доставляти громадянам та організаціям повідомлення, не лише забезпечуючи їх його поширення, а й сприяючи опрацюванню; широко використовувати різноманітні цифрові канали з забезпечення передачі інформації; застосовувати державні достовірні інформаційні джерела, медіа-ресурси, працювати у партнерстві з безпристрасними ресурсами передачі інформації [9, с. 84–87]. Перед урядовою службою комунікації ставляться конкретні завдання: забезпечення надання якісної консультативної допомоги; підтримка при вирішенні організаційно-правових питань громадянами та організаціями; забезпечення постійного медіа-моніторингу та організація, за потребою, брифінг-послуг на події в урядових відомствах та організаціях; забезпечення підтримки при регіональних візитах урядових команд та високопоставлених чиновників; розробка комунікативних цілей зав'язків з громадськістю відповідно до загальної політики [10, с. 56–71].

Позитивний досвід електронного врядування належить і Австрії, де в основу покладено використання спеціальної карти громадянина, яка ідентифікує громадянина в певному відомстві, окрім того, вона

містить електронний підпис, котрий забезпечує підписання запитів чи угод. Також карта може застосовуватися для приватних цілей, виступаючи гарантом безпеки при виконанні Інтернет-транзакцій. Вона забезпечує вхід громадян в систему E-Government, котра виконує наступні управлінські функції: Finanz Online (підключення до сайту міністерства фінансів для отримання консультацій з питань сплати податків); надання запиту для працевлаштування з бази даних про наявність судимості; надання грошової допомоги для певних груп студентів ВНЗ; надання доступу до бази нормативних документів [11].

Досвід запровадження системи відкритої інституційної комунікації в публічному управлінні Італії спирається на використання соціальних платформ. Паралельно з цим використовуються й інструменти взаємодії з громадянами та участі в управлінні, частіше всього з метою ефективного залучення громадян в діяльність місцевих громад [11; 12; 13]. На даний момент в Італії, через зростання значної кількості цифрових комунікаційних засобів, виникли великі комунікаційні потреби для забезпечення діяльності державних адміністрацій [14]. Одночасно з цим італійський уряд стикається з проблемою забезпечення плавності впровадження нових комунікацій, адже їх регулювання фахівцями з комунікації в державних установах стикається з ускладненнями в координації комунікаційних дій [15]. Також виникають проблеми з розподілом повноважень та визначенням конкретних обов'язків в роботі спеціалістів в адміністраціях. Однак, нова система нормативних актів в Італії, з метою реформування публічного управління, забезпечила впровадження якісної концепції повної прозорості влади [16]. Перевагою формування цифрової платформи публічного управління є те, що вона спирається на автоматизацію процесів повного моніторингу та результативної оцінки діяльності всіх публічних службовців країни на різних стадіях та етапах всього циклу управління [17].

Досвід Сполучених Штатів Америки розвитку електронної системи управління спирається на використання спеціального програмного забезпечення USA Performance, котре виконує оцінювання ефективності праці фахівців всіх органів федеральної влади. Дана цифрова платформа спирається на застосування концепцій управління за визначенням результатів на персональному рівні працівників адміністративних структур для всіх державних службовців, а також для органів всіх рівнів публічної влади [18].

Сучасний ринок ІТ-технологій чутливо реагує на потреби щодо цифрової трансформації державного та корпоративного управління персоналом. В значній кількості розробляються спеціальні додатки для діяльності HR-працівників, управлінців, рекрутерів. Більшість урядових організацій, так як і керівники компаній, розглядають цифровізацію всіх управлінських процесів як спосіб значного підвищення якості

роботи з управління. Здійснення масової цифровізації призводить не лише до створення нових віртуальних інформаційних середовищ та специфічних комунікаційних продуктів, що значно спрощують роботу системи управління, але веде до значної зміни форми зайнятості. Виникають нові тренди у вимогах до працівників нового, інформаційного типу. З'явилися нові моделі організації праці людей, в першу чергу, це аутсафінг, аутсорсинг, фріланс, е-ланс та коворкінг, краудсорсинг, в тому числі й в державному секторі публічного управління [14]. Введення на початку XXI сторіччя Закону про свободу інформації (FOIA), котрий діє в США та багатьох країнах ЄС, призвело до високого рівня свободи доступу до інформації, котрою володіє державна адміністрація, що забезпечило реалізацію фундаментального права кожного громадянина на ефективні інституційні комунікації [19].

Узагальнюючи досвід зарубіжних країн в сфері розвитку комунікаційної культури в діяльності публічного управління, можна зробити висновок що кожна держава має індивідуальну комунікаційну стратегію, реалізуючи найбільш доцільну комунікаційну політику. Відповідно до неї в секторі публічного управління забезпечується наявність спеціально підготовленого кваліфікованого персоналу з питань здійснення комунікацій для системи публічного управління. Процеси демократизації публічного управління в розвинених країнах тісно пов'язується з процесами інформатизації суспільства та вільного доступу до публічної інформації. Відбувається переміщення інформаційної взаємодії між органами влади й громадянським суспільством в електронне мереживне середовище, що формує більш мобільну і доступну владу.

Діяльність органів публічного управління Харківської області, спирається на її функціонування як окремої адміністративно-територіальної одиниці в складі української держави. Система публічної влади в області здійснювалось через функціонування Харківської обласної адміністрації та районних

адміністрацій, первинною ланкою публічного управління виступали адміністрації територіальних громад. Відповідно до ситуації воєнного часу, всю структуру публічного управління для Харківської області було змінено, таким чином, що Харківщині стали функціонувати понад 20 військових адміністрацій. Воєнний стан Харківщини значно вплинув і на систему комунікативних технологій в процесі взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства. Відбувся розвиток взаємодії інформаційного та комунікативного просторів в межах публічного управління Харківської області, як бачимо за систематизованими в табл. 1. даними, разом ними була сформована комунікативна сфера публічного управління, що створило умов для роботи комунікативної підсистеми.

В діяльності Харківської обласної військової адміністрації та всіх її підрозділів, при взаємодії з громадськістю, виходячи з систематизованих нами даних в табл. 2., використовується велика кількість комунікаційних технологій при здійсненні комунікативної взаємодії з громадськістю області та в масштабах України, а також з суб'єктами комунікації міжнародного рівня. Комунікативна взаємодія органів публічного управління Харківської області з громадськістю на період 2024 року, в умовах воєнного стану в регіоні, стала необхідною умовою для забезпечення загальної ефективної діяльності регіональної влади з збереженням принципів прозорості й відкритості, з одного боку, та контролю за інформацією з метою забезпечення національної безпеки, з іншого боку. Процеси комунікативної взаємодії ХОВА та всіх її органів публічного управління на всіх рівнях влади в області з діючими інститутами громадянського суспільства та громадянами регіону мають інноваційний характер, з метою подолання загроз та високих комунікаційних ризиків, виконується в різних формах та з застосуванням різних методів.

З метою розвитку та забезпечення зв'язків з громадськістю на та забезпечення урядового

Таблиця 1

**Складові інформаційного та комунікативного просторів публічного управління в Харківській області**

| Складові           | Параметри публічного управління                                                                       |                                                                                                                                     |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | Інформаційні                                                                                          | Комунікативні                                                                                                                       |
| Елементи           | Аналітичні бази даних, інформаційні технології, інформаційні системи, суб'єкти інформаційних відносин | Суб'єкт-адресат, повідомлення, системи кодування/декодування повідомлень, комунікативний канал, суб'єкт-адресант, зворотний зв'язок |
| Основа             | Інформація як відомості, дані                                                                         | Повідомлення як значення, «запаковане» в семіотичну форму                                                                           |
| Відносини          | Суб'єкт — інфраструктури — інформація                                                                 | Суб'єкт — комунікації — суб'єкт                                                                                                     |
| Процеси управління | Створення, поширення, споживання інформації                                                           | Створення, поширення, споживання повідомлень                                                                                        |
| Межі управління    | Всі повноваження та функції обласної системи публічного управління                                    | Повноваження та функції системи публічного управління, населення Харківської області                                                |

Джерело: систематизовано авторами на основі даних Харківської обласної воєнної адміністрації

Таблиця 2

**Форми комунікативної взаємодії органів публічного управління Харківської області  
і громадськості в 2024 році**

| Комунікації    | Безпосередня                                                                                      | Змішана                                                                         | Опосередкована                                                                               |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Міжособистісна | неформальний обмін думками, особистий прийом громадян, засідання громадської ради, «круглі столи» | «гарячі лінії» повідомлення, (листи) (у т.ч. електронною поштою)                | звернення, запити (в т.ч. через веб-сайти) розсилання СМС, телеграм-канали, чат-боти         |
| Групова        | загальні збори громадян, внесення місцевих ініціатив                                              | консультації з громадськістю, громадські експертизи, петиції, листівки, буклети | повідомлення у соціальних мережах, блогах, розсилання СМС, телеграм-канали, чат-боти         |
| Масова         | громадські слухання, мітинги та інші масові заходи                                                | флешмоби, референдуми, соціологічні опитування                                  | зовнішня реклама, на сайті ХВОА, інформація в ЗМІ, розсилання СМС, телеграм-канали, чат-боти |

*Джерело: систематизовано авторами*

обслуговування населення особливу вагу в системі управління Харківської області приділяється розвитку електронних комунікацій, розширення способів та форм їх застосування, хоча й потребує технічного та технологічного оновлення як ресурсів публічного управління, так забезпечення доступу до них громадян регіону. Часто, з урахуванням отримуваних пошкоджень будівель та потужностей різного виду комунікацій (підірвана телевежа, розбиті сервісні центри інтернет-компаній, знищені центри телефонного зв'язку та ін.) в Харківському регіоні широко розвивають та використовують «гібридні» форми комунікацій, котрі спираються на різні способи передачі інформації. Розглядаючи стан використання комунікаційних технологій при реалізації завдань взаємодії публічного управління Харківської області з її громадськістю, варто відмітити, що воєнні дії на території області значно скоротили рівень прямих контактів між владою та громадськістю, перейшовши в форму діджитальних стосунків.

В діяльності органів публічного управління Харківської області в умовах воєнного стану на 2024 рік велику значимість стала мати інформаційна політика, що коливається між двох значимих кордонів: дотримання вимог щодо публічності та прозорості управління державою та Харківщиною, одного боку, та необхідність в обмеженості розголошення стратегічно важливої інформації. В діяльності ХОВА, незважаючи на такі обмеження воєнного часу, не відбулось заборони щодо публічності діяльності органів державного управління та прийняття управлінських рішень. Для Харківщини новим інструментом підтримки комунікаційних технологій в умовах воєнного часу став факт-чекінг, як напрям інформаційного контролю в комунікаціях, в першу чергу, в роботі журналістів та інших ЗМІ (блогів, інтернет-каналів, та іншого) Він передбачає перевірку фактів на повноту, підтвердження достовірності та можливої наявності маніпуляцій. Факт-чекінг спрямовано на виявлення неправдивої інформації, а також він допомагає виховати в свідомості громадян критичне мислення щодо інформації, примушує

до більшої відповідальності політиків, поліпшує якість політичної дискусії. Застосування даного інструменту в діяльності Харківської обласної військової адміністрації (ХОВА), спирається на Наказ № 73 «Про організацію взаємодії між Збройними Силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану» [20], котрий визначає перелік важливої інформації, розголошення котрої якої може зашкодити діям Збройних Сил України та інших сил оборони. Діяльність ХОВА в умовах воєнних викликів потребує значного переосмислення самої системи комунікацій в концепції публічного, регулювання суспільної інформації та виникає потреба в забезпеченні надійного зворотного зв'язку з громадськістю, а також багатостороннього удосконалення всіх комунікативних процесів і в системі публічного управління регіоном. За такої ситуації головним фактором здійснення комунікацій для органів публічного управління стає контроль за зростаючими обсягами достовірної та недостовірної інформації. Харківська область постійно страждає від спроб хакерських атак як на діджитальну інфраструктуру, так і на інформаційну систему регіону. Тому важливу роль в регіоні відіграє розвиток кібербезпеки.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Сучасна ефективна комунікаційна політика органів влади визначається як цілеспрямована діяльність всіх органів державної влади та її інституцій, котрі залучені до здійснення комунікаційного процесу. Головним її завданням виступає орієнтація на подолання існуючих та запобігання можливих проблем, а також недопущення виникнення протиріч між інтересами органів державної влади та громадськості, через використання всіх форм комунікативних засобів, враховуючи властиві їм функції та структуру.

Управління комунікацією в теорії та практиці публічного управління потрібно розглядати як особливу стратегію управління, котра передбачає здійснення постійного двостороннього симетричного

потоків внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Досвід зарубіжних країн в сфері розвитку комунікаційної культури в діяльності публічного управління свідчить, що кожна держава має індивідуальну комунікаційну стратегію, реалізуючи найбільш доцільну комунікаційну політику. Процеси демократизації публічного управління в розвинених країнах тісно пов'язується з процесами інформатизації суспільства та вільного доступу до публічної інформації.

Воєнний стан Харківщини значно вплинув і на систему комунікативних технологій в процесі взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства. Воєнні виклики для публічного управління Харківської області передбачають таке застосовування технологій, при котрому виконується наскрізний пошук всіх накопичених знань, забезпечується інтеграція бізнес-процесів, інтерактивна взаємодія з керівниками; шукаються можливості для забезпечення високої ефективності процесів комунікації через використання інноваційних комунікаційних засобів; забезпечення захисту

використання інформаційно-комунікаційних технологій, зростання удосконалення його керованості, забезпечення надійності, інформаційна безпека та легкість й простота освоєння.

В умовах війни формується принципово інша комунікативна культура, котра передбачає системне переосмислення, розвиває здатність прислухатись до інших думок та веде до переоцінки управлінських цінностей. Комунікації набувають не тільки формального закріплення обов'язковості процедур діючого в управлінні інформаційного обміну, але й вимагають широкого висвітлення перед громадськістю суспільних процесів, утвердження цінностей суспільства через неформальну взаємодію, підтверджуючи цінності сучасного демократичного суспільства.

В подальших наукових дослідженнях планується зосередити увагу на *зосередити увагу* обґрунтування комунікаційної інфраструктури органів публічної влади, яка є важливою умовою реалізації комунікаційних стратегій.

### Література

1. Дьякова О. Г. Перехід до електронного урядування: теоретичні моделі та національні практики. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2021. Т. 20, Вип. 23(3). С. 23–35.
2. Амосов О. Електронне урядування — альтернативи не має! *Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід: мат-ли IX наук.-практ. семінару* (25 квітня 2020 р., м. Дніпропетровськ) / редкол.: В. М. Дрешпак (голов. ред.). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 6–24.
3. Панфілова А. П. Ділова комунікація в професійній діяльності. Київ : Знання, ІВЕСЕП, 2021. 497 с.
4. Козаков В. М. Державно-громадянська комунікація: шлях від кризи до взаємодії : монографія / [В. М. Козаков, О. В. Рашковська, В. А. Ребало, Є. О. Романенко, І. В. Чаплай]. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 288 с. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/struktura/kaf\\_upravl\\_proekt/material/4.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/struktura/kaf_upravl_proekt/material/4.pdf) (дата звернення: 10.05.2024).
5. Горошко О. І. Інформаційно-комунікативне суспільство: становлення та перспектива розвитку. *Вчені записки Таврійського Національного Університету ім. В. І. Вернадського. Сер. «Філософія, Культурологія, Політологія, Соціологія»*. 2009. Т. 22(61), № 1. С. 91–97
6. Шевченко О. Н. Особливості комунікацій з громадськістю у публічному управлінні. *Публічне управління та адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2016. № 2. С. 61–68.
7. Демпіс Дж., Вайцнер Д. Інтернет є унікальним засобом розвитку демократії, якщо він захищений від урядового контролю. *Права людини в Україні: інформаційний портал Харківської правозахисної групи*. URL: <https://khp.org/923166597> (дата звернення: 10.05.2024).
8. Кравцов О. В. Формування інформаційно-комунікативної компетентності публічних службовців в умовах розвитку електронного урядування. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2016. № 1. С. 1–11.
9. Вольстенхольм С. Комунікація органів влади: досвід Великобританії. *Запровадження комунікації органів державної влади*: зб. мат. наук.-практ. конф. / упоряд. А. В. Баровська. Київ : Фенікс, 2016. С. 84–87. URL: [https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2016-06/Verstka\\_ost\\_ispr-2eeea8.pdf](https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2016-06/Verstka_ost_ispr-2eeea8.pdf) (дата звернення: 12.05.2024).
10. Козаков В. М. Державно-громадянська комунікація: шлях від кризи до взаємодії: монографія / під ред. В. М. Козакова та ін. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 288 с.
11. Лізаковська С. В. Взаємодія органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства в країнах центрально-східної Європи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. doi: 10.32702/2307-2156-2019.9.24; URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1662> (дата звернення: 14.06.2024).
12. Materassi L. Intermediari e pratiche di disintermediazione. Nuove tecnologie e social media nei Comuni toscani. *Problemi dell'informazione*. 2016. № 1. P. 87–112.
13. Solito L. Comunicazione istituzionale e società digitale. Un nuovo ruolo per i comunicatori pubblici. *Comunicazione Politica*. 2018. № 3. P. 393–412.
14. Кіпішинова О., Сметаніна Л. Цифровізація управління персоналом в органах державної влади. Актуальні проблеми державної служби. 2021. № 3 (84). С. 202–205.

15. Seri P., Zanfei A. The Co-Evolution of ICT, Skills and Organization in Public Administrations: Evidence from New European Country-Level Data. *Structural Change and Economic Dynamics*. 2013. Vol. 27 (C). P. 160–176.
16. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : мат-ли Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квіт. 2015 р.): [наук. вид.] / за заг. ред. В.А. Гошовської, Л.А. Пашко, А.К. Гука; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів, Каф. парламентаризму та політ. менеджменту. Харків : Фактор, 2015. 88 с.
17. Пархоменко-Куцевіл О.І. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. Публічне управління та митне адміністрування. 2022. Спецвипуск. С. 93–98. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/spec/15.pdf> (дата звернення: 12.05.2024).
18. Software for evaluating the effectiveness of professional performance of federal government employees in the United States. URL: <https://www.opm.gov/services-for-agencies/technology-systems/usa-performance/> (дата звернення: 12.05.2024).
19. Ducci G., Lovari A., D'Ambrosi L. “Fra schermi e schermaglie. Le sfide del visual nello storytel-ling istituzionale”, H-ermes. *Journal of communication*. 2019. № 15. P. 313–352.
20. Про організацію взаємодії між Збройними Силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану: наказ головнокомандувача збройних сил України від 03.03.2022 р. № 73. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS36785?an=1> (дата звернення: 12.05.2024).

### References

1. Diakova O.H. (2021). Perekhid do elektronnoho uriaduvannia: teoretichni modeli ta natsionalni praktyky [Transfer to e-government: theoretical models and national practices]. *Visnyk Dnipropetrovskoho Universytetu*. pp. 23–35 [in Ukrainian].
2. Amosov O.(2020). Elektronne uriaduvannia — alternatyvy ne maie! [E-government — there is no alternative]. *Novitni informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii v modernizatsii publichnoho upravlinnia: zarubizhnyi i vitchyzniani dosvid: materialy IX nauk.-prakt. seminaru, m. Dnipropetrovsk / V.M. Dreshpak (Eds.)*. Dnipro: DRIDU NADU. pp. 6–24 [in Ukrainian].
3. Panfilova A.P. (2021). Dilova komunikatsiia v profesiinii diialnosti [Professional business communication in professional activities]. Kyiv: Znannia, IVESEP [in Ukrainian].
4. Kozakov V.M. (2017). Derzhavno-hromadianska komunikatsiia: shliakh vid kryzy do vzaiemodii [State-civil communication: from crisis to cooperation]: monohrafiia / [V.M. Kozakov, O.V. Rashkovska, V.A. Rebkal, Ye. O. Romanenko, I.V. Chaplai]. Kyiv: DP “Vyd. dim “Personal” [in Ukrainian].
5. Horoshko O.I (2009). Informatsiino-komunikatyvne suspilstvo: stanovlennia ta perspektyva rozvytku [Information and Communication Society: Formation and Prospects for Development]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho Natsionalnoho Universytetu im. V.I. Vernadskoho. Ser. “Filosofia, Kulturolohiia, Politolohiia, Sotsiolohiia”*. T. 22(61), № 1. pp. 91–97 [in Ukrainian].
6. Shevchenko O.N. (2016). Osoblyvosti komunikatsii z hromadskistiu u publichnomu upravlinni [Features of public relations in public administration]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia: naukovy doslidzhennia ta rozvytok*. № 2. pp. 61–68 [in Ukrainian].
7. Dempsi D., Vaitsner D. Internet ye unikalnym zasobom rozvytku demokratii, yakshcho vin zakhyshchenyi vid uradovoho kontroliu [The Internet is a unique vehicle for democracy, as long as it is protected from government control]. *Prava liudyny v Ukraini: Informatsiinyi portal Kharkivskoi pravozakhysnoi hrupy*. Retrieved from <https://khpg.org/923166597> [in Ukrainian].
8. Kravtsov O.V. (2016). Formuvannia informatsiino-komunikatyvnoi kompetentsii publichnykh sluzhbovtziv v umovakh rozvytku elektronnoho vriaduvannia [Formation of information and communication competence of public sector employees in the context of e-government development]. *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka*. № 1. pp. 1–11 [in Ukrainian].
9. Volstenkholm S. (2016). Komunikatsiia orhaniv vlady: dosvid Velykobrytanii [Communication of authorities: the experience of the UK]. *Zaprovadzhennia komunikatsii orhaniv derzhavnoi vlady: zb. mat. nauk.-prakt. konf. / uporiad. A.V. Barovska*. Kyiv: Feniks. pp. 84–87. Retrieved from [http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/Verstka\\_ost\\_ispr-2eea8.pdf](http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/Verstka_ost_ispr-2eea8.pdf) [in Ukrainian].
10. Kozakov V.M. (2017). Derzhavno-hromadianska komunikatsiia: shliakh vid kryzy do vzaiemodii [State-Civil Communication: From Crisis to Interaction]: monohrafiia / V.M. Kozakova (Eds.). ta in. Kyiv: DP “Vyd. dim “Personal” [in Ukrainian].
11. Lizakovska S.V. (2019). Vzaiemodiia orhaniv publichnoi vlady z instytutamy hromadianskoho suspilstva v krainakh tsentralno-skhidnoi yevropy [Interaction of public authorities with civil society institutions in Central and Eastern Europe]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 9. doi: 10.32702/2307-2156-2019.9.24; Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1662> [in Ukrainian].
12. Materassi L. (2016). Intermediari e pratiche di disintermediazione. Nuove tecnologie e social media nei Comuni toscani. *Problemi dell'informazione*. № 1. pp. 87–112.
13. Solito L. (2018). Comunicazione istituzionale e società digitale. Un nuovo ruolo per i comunicatori pubblici. *Comunicazione Politica*. № 3. pp. 393–412.
14. Kipishynova O., Smetanina L. (2021). Tsyfrovizatsiia upravlinnia personalom v orhanakh derzhavnoi vlady [Digitalization of HR management in public authorities]. *Aktualni problemy derzhavnoi sluzhby*. № 3 (84). pp. 202–205 [in Ukrainian].

15. Seri P., Zanfei A. (2013). The Co-Evolution of ICT, Skills and Organization in Public Administrations: Evidence from New European Country-Level Data. *Structural Change and Economic Dynamics*. Vol. 27 (C). pp. 160–176.
16. Vykladannia liderstva dlia posadovykh osib ta predstavnykiv mistsevoho samovriaduvannia: sutnist, vyklyky, perspektyvy: mat-ly Vseukr. kruhloho stolu (2015): [nauk. vyd.] / V.A. Hoshovskoi (Eds.), L.A. Pashko (Eds.), A.K. Huka (Eds.); Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy, In-t pidvyshch. kvalifikatsii keriv. kadrov, Kaf. parlamentaryzmu ta polit. menedzhmentu. Kharkiv: Faktor [in Ukrainian].
17. Parkhomenko-Kutsevil O. I. (2022). Mizhnarodnyi dosvid vprovadzhennia tsyfrovizatsii v systemu publichnoi sluzhby: dosvid dlia Ukrainy [International Practice of Implementing digitalization in the public service system: experience for Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia. Spetsvypusk*. pp. 93–98. Retrieved from <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/spec/15.pdf> [in Ukrainian].
18. Software for evaluating the effectiveness of professional performance of federal government employees in the United States. Retrieved from <https://www.opm.gov/services-for-agencies/technology-systems/usa-performance/>.
19. Ducci G., Lovari A., D'Ambrosi L. (2019). Fra schermi e schermaglie. Le sfide del visual nello storytelling istituzionale, H-ermes. *Journal of communication*. № 15. pp. 313–352.
20. Pro orhanizatsiiu vzaiemodii mizh Zbroinymy Sylamy Ukrainy, inshymy skladovymy syl oborony ta predstavnykamy zasobiv masovoi informatsii na chas dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu: nakaz holovnokomanduvacha zbroinykh syl Ukrainy vid 03.03.2022 r. № 73 [On the organization of interaction between the Armed Forces of Ukraine, other components of the defense forces and representatives of the media for the duration of the legal regime of martial law: Order of the Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine of 03.03.2022, No. 73]. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/MUS36785?an=1> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 03.06.2024