

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-40>

УДК 351:316.77:004

JEL classification: H83, D83, O38

ДАБІЖА Віра

ЗВО «Відкритий міжнародний університету розвитку людини «Україна»

<https://orcid.org/0000-0002-7000-4635>

РУДЕНКО Ілля

ЗВО «Відкритий міжнародний університету розвитку людини «Україна»

<https://orcid.org/0009-0001-3787-2406>

## СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА СУЧАСНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

*Сучасний етап розвитку державного управління характеризується зростанням рівня невизначеності, динамічністю соціально-політичних процесів та інтенсивною цифровізацією суспільства. У цих умовах стратегічні комунікації набувають ключового значення як інструмент забезпечення ефективної взаємодії органів публічної влади з громадськістю та підтримки управлінських рішень, це зумовлює необхідність переосмислення їх ролі, змісту та механізмів реалізації в системі державного управління. У статті досліджено трансформацію стратегічних комунікацій у системі державного управління в умовах цифровізації та сучасної невизначеності. Обґрунтовано, що зростання рівня турбулентності соціально-політичного середовища, прискорення цифрових змін і посилення впливу інформаційних потоків формують нові вимоги до комунікаційної діяльності органів публічної влади. Визначено, що стратегічні комунікації набувають системоутворюючого значення як інструмент забезпечення ефективної взаємодії держави з громадськістю, підвищення рівня довіри та підтримки управлінських рішень. Проаналізовано теоретичні підходи до розуміння сутності стратегічних комунікацій у публічному управлінні, зокрема в контексті постмодерної парадигми, яка характеризується фрагментацією інформаційного простору, множинністю інтерпретацій та зниженням ролі традиційних ієрархічних моделей комунікації. Встановлено, що цифровізація зумовлює перехід від лінійних до мережових моделей комунікаційної взаємодії, де ключову роль відіграють швидкість обміну інформацією, відкритість, інтерактивність та адаптивність комунікаційних стратегій. Особливу увагу приділено аналізу інституційних та організаційних механізмів реалізації стратегічних комунікацій у діяльності органів публічної влади. Визначено основні виклики, серед яких: інформаційні перевантаження, поширення дезінформації, криза довіри до державних інституцій, а також необхідність забезпечення узгодженості комунікаційних дій між різними рівнями управління. Обґрунтовано важливість інтеграції цифрових інструментів, аналітики даних та платформ взаємодії з громадськістю у процес формування та реалізації комунікаційної політики. Запропоновано концептуальні напрями вдосконалення стратегічних комунікацій у системі державного управління, що передбачають розвиток інституційної спроможності органів влади, впровадження проактивних і кризових комунікаційних стратегій, підвищення цифрової компетентності публічних службовців, а також формування єдиного комунікаційного простору держави. Наголошено, що ефективні стратегічні комунікації є ключовим чинником забезпечення стійкості державного управління в умовах невизначеності та динамічних суспільних змін.*

*Ключові слова: сучасна невизначеність, органи публічної влади, цифрова трансформація, постмодерн, стратегічні комунікації, державне управління, мережева модель комунікації, кризові комунікації, суспільна довіра, протидія дезінформації.*

DABIZHA Vira, RUDENKO Ilyia

Open International University of Human Development "Ukraine"

## STRATEGIC COMMUNICATIONS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: TRANSFORMATION IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION AND MODERN UNCERTAINTY

*The current stage of development of public administration is characterized by an increase in the level of uncertainty, the dynamism of socio-political processes and the intensive digitalization of society. In these conditions, strategic communications are gaining key importance as a tool for ensuring effective interaction between public authorities and the public and supporting management decisions, which necessitates a rethinking of their role, content and implementation mechanisms in the public administration system. The article examines the transformation of strategic communications in the public administration system in the context of digitalization and modern uncertainty. It is substantiated that the increase in the level of turbulence in the socio-political environment, the acceleration of digital changes and the strengthening of the influence of information flows form new requirements for the communication activities of public authorities. It is determined that strategic communications are gaining system-forming importance as a tool for ensuring effective interaction between the state and the public, increasing the level of trust and support for management decisions. Theoretical approaches to understanding the essence of strategic communications in public administration are analyzed, in particular in the context of the postmodern paradigm, which is characterized by fragmentation of the information space, a plurality of interpretations, and a decline in the role of traditional hierarchical communication models. It is established that digitalization leads to a transition from linear to network models of communication interaction, where the speed of information exchange, openness, interactivity and adaptability of communication strategies play a key role. Particular attention is paid to the analysis of institutional and organizational mechanisms for implementing strategic communications in the activities of public authorities. The main challenges are identified, including: information overload, the spread of disinformation, a crisis of trust in state institutions, as well as the need to ensure consistency of communication actions between different levels of government. The importance of integrating digital tools, data analytics and platforms for interacting with the public into the process of forming and implementing communication policy is substantiated. Conceptual directions for improving strategic communications in the public administration system are proposed, which include the development of the institutional capacity of authorities, the implementation of proactive and crisis communication strategies, increasing the digital competence of public servants, as well as the formation of a*

single communication space of the state. It is emphasized that effective strategic communications are a key factor in ensuring the sustainability of public administration in conditions of uncertainty and dynamic social changes.

**Keywords:** modern uncertainty, public authorities, digital transformation, postmodern, strategic communications public administration, network model of communications, crisis communications, public trust, countering disinformation.

Стаття надійшла до редакції / Received 09.04.2026  
Прийнята до друку / Accepted 15.05.2026  
Опубліковано / Published 28.05.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Дабіжа Віра, Руденко Ілля

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Сучасний розвиток системи державного управління відбувається в умовах зростаючої невизначеності, цифровізації суспільних процесів та ускладнення інформаційного середовища, що істотно впливає на характер взаємодії органів публічної влади з громадськістю. За цих умов стратегічні комунікації перетворюються на ключовий інструмент забезпечення ефективного управління, формування суспільної довіри та підтримки державної політики. Водночас традиційні підходи до організації комунікаційної діяльності виявляються недостатньо ефективними в умовах інформаційної турбулентності, поширення дезінформації та зростання ролі цифрових платформ. Проблема полягає у необхідності адаптації та трансформації стратегічних комунікацій у системі державного управління відповідно до викликів сучасної невизначеності та цифрового середовища. Це зумовлює потребу в удосконаленні інституційних механізмів, впровадженні інноваційних цифрових інструментів, а також забезпеченні узгодженості комунікаційної політики на різних рівнях публічного управління. Зазначена проблема безпосередньо пов'язана з важливими науковими та практичними завданнями, зокрема: розвитком теоретико-методологічних засад стратегічних комунікацій у державному управлінні, підвищенням ефективності комунікаційної взаємодії між владою та суспільством, забезпеченням інформаційної стійкості держави, а також підтримкою процесів цифрової трансформації публічного сектору. Її вирішення є необхідною умовою підвищення результативності державного управління та забезпечення сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

На дослідження проблематики ефективної комунікації у публічному управлінні спрямовували свої зусилля такі науковці як Р. Войтович, Н. Грицяк, Г. Дзяна, В. Дрешпак, О. Крутій, О. Михайловська, Н. Бондарчук, С. Соловійова. Останніми роками у фокусі досліджень залишається питання використання новітніх технологій у діяльності органів публічної влади. Зокрема, розробкою цієї проблеми висвітлена у працях таких науковців, як Г. Кириченко, В. Малімон, Н. Новікова, Н. Фролова, В. Євдокимов, С. Коломієць та ін. Окрім згадуваних авторів, аналіз розвитку соціальних медіа і моделей комунікації проводили вітчизняні дослідники: С. Дука, В. Іноземцев, Н. Моїсєєв, Р. Редчук та ін. Проблеми застосування штучного інтелекту, у тому числі у системі публічного управління, аналізують: О. Баранов, В. Дзюндзюк, Д. Карамішев, О. Карпенко, А. Клян, В. Корсун, В. Косицька, М. Стефанчук та ін.

## **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері стратегічних комунікацій, публічного управління та цифровізації, недостатньо розкритими залишаються питання комплексної трансформації комунікаційних механізмів органів публічної влади в умовах сучасної невизначеності та постмодерного інформаційного середовища. Зокрема, потребують уточнення інституційні засади інтеграції цифрових інструментів у систему стратегічних комунікацій, а також підходи до забезпечення їх узгодженості, адаптивності та стійкості до інформаційних викликів, включаючи дезінформацію та кризові комунікаційні ситуації. Водночас недостатньо дослідженими залишаються механізми формування довіри до органів публічної влади в умовах цифрової трансформації, що зумовлює необхідність подальших досліджень.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-прикладних засад трансформації стратегічних комунікацій у системі державного управління в умовах цифровізації та сучасної невизначеності, а також у визначенні ефективних механізмів їх реалізації з метою підвищення результативності взаємодії органів публічної влади з громадськістю та забезпечення стійкості управлінських процесів.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Сучасний етап розвитку державного управління характеризується зростанням динамічності суспільних процесів, посиленням глобальних викликів та підвищенням рівня невизначеності. У таких умовах особливого значення набуває здатність органів публічної влади ефективно комунікувати з громадськістю та забезпечувати прозорість управлінських рішень. Стратегічні комунікації стають ключовим інструментом

формування довіри, координації дій та підтримки державної політики. Водночас цифровізація суттєво трансформує комунікаційне середовище, змінюючи канали, швидкість і характер інформаційної взаємодії. Розвиток цифрових технологій сприяє розширенню можливостей для взаємодії між владою та суспільством, однак водночас породжує нові ризики, пов'язані з поширенням дезінформації та інформаційними маніпуляціями. Ускладнення інформаційного простору вимагає від органів публічної влади впровадження нових підходів до управління комунікаційними процесами. Особливої актуальності набуває забезпечення узгодженості, адаптивності та проактивності стратегічних комунікацій. Це зумовлює необхідність переосмислення їх ролі в системі державного управління.

У контексті сучасних трансформацій стратегічні комунікації виступають не лише як інструмент інформування, але й як важливий механізм управління суспільними процесами. Підвищення їх ефективності є необхідною умовою забезпечення стійкості держави та її інституцій. Таким чином, дослідження трансформації стратегічних комунікацій у системі державного управління в умовах цифровізації та невизначеності є своєчасним і науково обґрунтованим. Сучасний стан стратегічних комунікацій є результатом тривалого історичного розвитку, що відображає зміни у моделях управління, технологічних можливостях та характері суспільних відносин. Відповідно, для глибшого аналізу доцільно розглянути основні етапи становлення стратегічних комунікацій та їх трансформацію під впливом цифровізації й зростання невизначеності.

Таблиця 1

## Еволюція стратегічних комунікацій у системі державного управління

Етап розвитку	Характеристика управлінської моделі	Особливості комунікацій	Роль держави
1. Адміністративно-ієрархічний (традиційний)	Бюрократична, централізована модель управління	Одностороннє інформування, відсутність зворотного зв'язку	Держава як єдине джерело інформації
2. Публічно-інформаційний (медіаційний)	Формування інститутів публічної комунікації	Розвиток прес-служб, поява мас-медіа як посередника	Держава як інформатор і регулятор інформації
3. Комунікативно-демократичний	Орієнтація на відкритість та участь громадян	Діалогові моделі, громадські консультації, зворотний зв'язок	Держава як учасник комунікаційного процесу
4. Стратегічно-комунікаційний	Системне управління комунікаціями	Інтегровані комунікаційні стратегії, координація повідомлень	Держава як координатор інформаційних потоків
5. Цифрово-мережевий (сучасний)	Мережеве, платформне управління	Оперативність, інтерактивність, багатоканальність, data-driven підходи	Держава як цифровий комунікатор і модератор середовища

Джерело: сформовано автором на основі даних [1]

Як видно з табл. 1, еволюція стратегічних комунікацій у системі державного управління демонструє перехід від односторонньої інформаційної моделі до складної мережевої системи взаємодії, що базується на принципах відкритості, інтерактивності та адаптивності. Кожен наступний етап відображав зростання ролі суспільства як активного учасника комунікаційного процесу та поступове ускладнення інформаційного середовища. Крім того, стратегічні комунікації у системі державного управління формуються як інтегрована багаторівнева система, що функціонує в умовах цифровізації, постійного інформаційного перевантаження та високої суспільної невизначеності. Вони поєднують традиційні інституційні механізми з цифровими платформами, аналітикою даних та інструментами оперативного реагування. Ключовими характеристиками сучасної моделі є: проактивність, мережевість, гнучкість, орієнтація на довіру та стійкість до інформаційних загроз. Водночас зростає значення кризових комунікацій, протидії дезінформації та забезпечення узгодженості повідомлень у багаторівневій системі публічного управління. Таким чином, стратегічні комунікації сьогодні виступають не лише інструментом інформування, а й системним механізмом управління суспільними процесами в умовах цифрової трансформації та зростаючої невизначеності.

Доцільно відмітити, що зростання турбулентності соціально-політичного середовища, що проявляється у кризових явищах, конфліктах інтересів, швидкій зміні суспільних настроїв та підвищеній чутливості громадськості до управлінських рішень, істотно ускладнює комунікаційну діяльність органів публічної влади. У таких умовах традиційні лінійні моделі інформування втрачають ефективність, оскільки не забезпечують належного рівня оперативності, гнучкості та зворотного зв'язку. Це зумовлює потребу у впровадженні проактивних і адаптивних комунікаційних підходів, здатних враховувати динаміку суспільних процесів [2].

Крім того, у сучасній науковій літературі стратегічні комунікації у публічному управлінні розглядаються як багатовимірне явище, що поєднує управлінські, соціально-комунікаційні та інформаційно-аналітичні підходи. Традиційно вони трактувалися як інструмент цілеспрямованого впливу держави на громадську думку через контрольовані канали комунікації. Проте в умовах розвитку постмодерної парадигми це розуміння зазнає суттєвої трансформації. Постмодерна парадигма характеризується фрагментацією інформаційного простору, множинністю смислів і суб'єктивністю інтерпретацій, що підриває ефективність централізованих ієрархічних моделей комунікації. У таких умовах держава втрачає монополію на формування інформаційного порядку денного, а комунікаційний процес набуває мережевого, децентралізованого

характеру, це зумовлює переорієнтацію стратегічних комунікацій з трансляції повідомлень на управління смислами, взаємодію з різними аудиторіями та адаптацію до швидкоплинного інформаційного середовища [3].

Різні теоретичні підходи по-різному акцентують сутність стратегічних комунікацій у публічному управлінні, що відображає складність і міждисциплінарність цього феномену (табл. 2).

Таблиця 2

**Теоретико-методологічні підходи до інтерпретації стратегічних комунікацій у публічному управлінні**

Підхід	Онтологічні засади	Епістемологічна рамка	Сутнісна інтерпретація стратегічних комунікацій	Ключові функціональні характеристики	Інституційно-управлінські імплікації	Обмеження в умовах постмодерної парадигми
Інструментально-раціоналістичний	Реалістична, ієрархічно впорядкована соціальна система	Позитивізм, детермінізм	Комунікації як інструмент цілеспрямованого впливу на масову свідомість	Лінійність, односторонність, контрольованість інформаційних потоків	Централізоване управління, домінування адміністративних механізмів	Деградація ефективності через плюралізацію джерел інформації та ерозію монополії держави
Системно-інтегративний	Соціальна система як комплекс взаємопов'язаних підсистем	Структурний функціоналізм	Комунікації як інтегрований елемент управлінської системи	Координація, узгодженість, стратегічне планування, інституційна впорядкованість	Формування міжвідомчих комунікаційних контурів та стратегій	Обмежена адаптивність до нелінійних і турбулентних змін середовища
Комунікативно-інтеракціоністський	Соціальна реальність як результат взаємодії суб'єктів	Інтерпретативізм, соціальний конструктивізм	Комунікації як процес діалогічної взаємодії та спільного конструювання рішень	Двосторонність, рефлексивність, інклюзивність, зворотний зв'язок	Розвиток партисипативних механізмів, громадських консультацій, деліберативних практик	Висока ресурсомісткість, залежність від рівня громадянської культури та інституційної спроможності
Мережево-комунікаційний (постмодерний)	Децентралізована, поліцентрична структура соціальних зв'язків	Постструктуралізм, теорія мереж	Комунікації як динамічна мережа взаємодій у багатоканальному середовищі	Нелінійність, децентралізація, мультимодальність, швидкість поширення інформації	Перехід до платформного управління, використання цифрових екосистем	Втрата контролю над інформаційними потоками, зростання інформаційного хаосу
Смислотворчий (дискурсивно-конструктивістський)	Соціальна реальність як продукт дискурсивних практик	Конструктивізм, дискурсивний аналіз	Комунікації як процес продукування, трансляції та інтерпретації смислів	Наративність, символічність, контекстуальність, інтерпретаційна множинність	Формування стратегічних наративів, брендинг державної політики, управління репутацією	Ризики маніпуляцій, дезінформації та смислової фрагментації
Цифрово-аналітичний (data-driven)	Цифровізована соціальна реальність, що піддається вимірванню	Неопозитивізм, аналітика великих даних	Комунікації як процес, що базується на обробці даних і прогнозуванні поведінки	Алгоритмізація, персоналізація, предиктивність, автоматизація	Використання big data, AI, цифрових платформ для управління комунікаціями	Етичні виклики, ризики алгоритмічної упередженості та втрати приватності

Джерело: сформовано автором на основі даних [4]

Аналіз теоретичних підходів свідчить, що в умовах постмодерної парадигми стратегічні комунікації у публічному управлінні трансформуються від інструменту одностороннього впливу до складної системи багаторівневої взаємодії та управління смислами. Фрагментація інформаційного простору та множинність інтерпретацій зумовлюють необхідність переходу до мережевих, адаптивних і діалогічних моделей комунікації. У сучасних умовах ефективність стратегічних комунікацій визначається не здатністю контролювати інформацію, а спроможністю держави бути активним учасником комунікаційного середовища, формувати довіру та забезпечувати узгодженість смислів у суспільстві.

Разом з тим, прискорення цифрових змін, зокрема розвиток соціальних мереж, цифрових платформ та інструментів аналітики даних, трансформуює канали та формати комунікації, переводячи їх у режим реального часу, це підвищує вимоги до швидкості реагування, персоналізації повідомлень та здатності органів влади працювати в умовах постійного інформаційного потоку. Водночас цифровізація розширює можливості громадян щодо участі в управлінських процесах, що вимагає від держави забезпечення відкритості,

прозорості та інтерактивності комунікацій. Посилення впливу інформаційних потоків, включаючи поширення дезінформації, маніпулятивного контенту та інформаційних атак, створює додаткові виклики для публічного управління. У цих умовах комунікаційна діяльність органів влади повинна не лише інформувати, але й формувати довіру, забезпечувати інформаційну безпеку та протидіяти негативним інформаційним впливам [5].

Таким чином, сукупний вплив зазначених чинників формує якісно нові вимоги до комунікаційної діяльності органів публічної влади, серед яких ключовими є стратегічність, системність, оперативність, цифрова інтегрованість, орієнтація на зворотний зв'язок та здатність до ефективного управління інформаційними ризиками. Стратегічні комунікації у сучасній системі державного управління набувають системоутворюючого значення, оскільки інтегрують інформаційну, аналітичну та управлінську складові в єдину логіку взаємодії держави з громадськістю. Вони забезпечують не лише передачу інформації, а й формування спільного розуміння цілей державної політики, узгодження очікувань і поведінкових реакцій суспільства. Саме через стратегічні комунікації досягається підвищення рівня довіри до органів публічної влади, легітимація управлінських рішень та їх суспільна підтримка, що є критично важливим в умовах невизначеності та інформаційної конкуренції, що підтверджується низкою практичних прикладів:

1) Кризові комунікації в умовах пандемії COVID-19 - уряди багатьох країн застосовували стратегічні комунікації для пояснення обмежувальних заходів, популяризації вакцинації та формування відповідальної поведінки громадян. Там, де комунікація була системною, прозорою і послідовною (наприклад, регулярні брифінги, використання різних каналів, залучення експертів), рівень довіри до влади та виконання рекомендацій був суттєво вищим.

2) Комунікаційна підтримка реформ - у процесі впровадження децентралізації або антикорупційних ініціатив стратегічні комунікації використовуються для роз'яснення змісту реформ, їх переваг та очікуваних результатів. Наприклад, інформаційні кампанії щодо адміністративно-територіальної реформи дозволили зменшити рівень опору з боку населення та підвищити обізнаність громадян.

3) Цифрові платформи взаємодії з громадянами - використання електронних сервісів (зокрема порталів державних послуг, чат-ботів, офіційних сторінок у соціальних мережах) забезпечує двосторонню комунікацію, швидке інформування та отримання зворотного зв'язку. Це сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади та формуванню довіри.

4) Протидія дезінформації - у контексті інформаційних загроз стратегічні комунікації дозволяють оперативно реагувати на фейки, формувати єдину позицію держави та доносити перевірену інформацію. Наприклад, створення централізованих комунікаційних центрів або офіційних інформаційних ресурсів дозволяє мінімізувати вплив маніпулятивного контенту [6].

Отже, стратегічні комунікації виконують функцію координаційного та інтегруючого механізму в системі державного управління, забезпечуючи ефективну взаємодію між владою та суспільством, підвищення довіри до інституцій та підтримку реалізації державної політики. Їх значення зростає пропорційно ускладненню соціально-політичного середовища та розвитку цифрових технологій.

Разом з тим, цифровізація радикально трансформує логіку комунікаційної взаємодії у системі державного управління, зумовлюючи перехід від лінійних, ієрархічно організованих моделей до мережових, децентралізованих структур. Якщо в традиційній моделі комунікація здійснювалася за принципом «відправник — повідомлення — отримувач» із мінімальним зворотним зв'язком, то в цифровому середовищі вона набуває характеру багатовекторної взаємодії, де всі учасники можуть одночасно виступати як продуценти та споживачі інформації. У цьому контексті ключового значення набувають швидкість обміну інформацією (real-time комунікації), відкритість (доступність даних і прозорість рішень), інтерактивність (постійний зворотний зв'язок) та адаптивність (здатність оперативно змінювати комунікаційні стратегії відповідно до змін середовища).

Практична імплементація зазначених трансформаційних змін у комунікаційній діяльності органів публічної влади проявляється через впровадження конкретних цифрових інструментів і механізмів взаємодії, що забезпечують перехід до мережевої моделі комунікації. Найбільш репрезентативні приклади таких змін відображаються у наступних напрямках:

- цифрові державні платформи (портали електронних послуг, державні мобільні застосунки) формують інфраструктурну основу сучасних стратегічних комунікацій. Вони забезпечують інтеграцію адміністративних сервісів та комунікаційних функцій в єдину цифрову екосистему. Наприклад, платформи типу «державних сервісних порталів» дозволяють громадянам не лише отримувати інформацію, а й подавати заяви, отримувати довідки, відстежувати статус звернень та оцінювати якість послуг. Це змінює характер взаємодії держави з громадянином із формального на сервісно-орієнтований;

- соціальні мережі органів влади виступають ключовим каналом оперативної комунікації, який забезпечує постійний діалог між державою та суспільством. Перехід від традиційних прес-релізів до мультимедійних форматів (відеозвернення, інфографіка, прямі ефіри) дозволяє підвищити доступність і зрозумілість інформації. Наприклад, офіційні сторінки урядових установ у соціальних мережах використовуються для оперативного інформування про рішення, роз'яснення реформ, а також для реагування на суспільні запити та інформаційні кризи в режимі реального часу;

- кризові комунікації набувають особливої ваги в умовах надзвичайних ситуацій, воєнних загроз або епідеміологічних викликів. Використання багатоканальних цифрових інструментів дозволяє забезпечити швидке та скоординоване інформування населення. Прикладом є системи масових сповіщень через мобільні мережі, офіційні чат-боти органів влади, а також регулярні онлайн-брифінги керівників державних інституцій. Такі інструменти мінімізують інформаційний вакуум і знижують рівень паніки в суспільстві;

- аналітика даних і моніторинг громадської думки формують аналітичний контур стратегічних комунікацій. Використання технологій big data, аналізу соціальних медіа та sentiment analysis дозволяє відстежувати суспільні настрої, ідентифікувати ризики та оцінювати ефективність комунікаційних кампаній. Наприклад, аналіз реакцій у соціальних мережах на державні ініціативи дає змогу оперативно коригувати інформаційні повідомлення та комунікаційні стратегії.

Додатково варто виокремити ще кілька важливих напрямів розвитку:

- платформи електронної демократії, які забезпечують участь громадян у формуванні політики через електронні петиції, онлайн-консультації та бюджет участі (наприклад, «громадський бюджет» у містах).

- чат-боти та автоматизовані сервіси комунікації, які забезпечують цілодобову взаємодію з громадянами та оперативне надання відповідей на типові запити.

- дашборди публічного управління (public dashboards), які візуалізують ключові показники діяльності державних органів, підвищуючи рівень прозорості та підзвітності.

- системи раннього попередження інформаційних загроз, які використовують алгоритмічний моніторинг медіапростору для виявлення дезінформаційних кампаній або кризових трендів.

У сукупності ці напрями формують багаторівневу цифрову екосистему стратегічних комунікацій, яка поєднує інформаційні, інтерактивні, аналітичні та управлінські функції, адже це забезпечує не лише ефективніше інформування громадськості, а й перехід до моделі управління, заснованої на даних, участі громадян та постійній адаптації до змін інформаційного середовища [7].

Для систематизації зазначених трансформаційних змін та їх більш чіткого теоретико-прикладного осмислення доцільно здійснити порівняльний аналіз лінійної та мережевої моделей комунікацій, що дозволяє виокремити ключові параметри їх функціонування, визначити характерні відмінності та обґрунтувати переваги мережевої моделі в умовах цифровізації та сучасної невизначеності. Відповідні характеристики узагальнено в таблиці 3.

Таблиця 3

### Класифікація моделей стратегічних комунікацій у контексті цифровізації

Критерій	Лінійна модель (традиційна)	Мережева модель (цифрова)
Структура взаємодії	Ієрархічна, централізована	Децентралізована, поліцентрична
Характер комунікації	Односторонній або обмежений двосторонній	Багатосторонній, інтерактивний
Швидкість обміну інформацією	Затримана, регламентована	Миттєва, у реальному часі
Роль суб'єктів	Чітке розмежування (влада — аудиторія)	Розмитість ролей (учасники як співтворці контенту)
Зворотний зв'язок	Обмежений, формалізований	Постійний, неформалізований, багатоканальний
Інструменти	Традиційні ЗМІ, офіційні канали	Соціальні мережі, цифрові платформи, AI-аналітика
Гнучкість та адаптивність	Низька	Висока

Джерело: сформовано автором на основі даних [8]

Узагальнюючи результати порівняльного аналізу, слід зазначити, що перехід від лінійної до мережевої моделі комунікацій відображає глибинну трансформацію управлінської парадигми — від централізованого інформування до децентралізованої, інтерактивної взаємодії. Мережева модель забезпечує вищий рівень адаптивності, оперативності та залученості громадськості, що є критично важливим в умовах цифровізації та зростаючої невизначеності. Водночас вона потребує від органів публічної влади нових компетенцій, зокрема в частині управління інформаційними потоками, аналітики даних, забезпечення кібербезпеки та підтримання довіри. Таким чином, ефективність стратегічних комунікацій у сучасних умовах визначається здатністю інтегрувати переваги мережевої моделі при мінімізації її ризиків, забезпечуючи баланс між відкритістю, швидкістю та керованістю комунікаційних процесів.

З огляду на багатовимірність мережевої моделі комунікацій та різноманітність її практичних проявів, виникає необхідність їх додаткової систематизації за функціональним призначенням. Такий підхід дозволяє не лише структурувати комунікаційні процеси, а й чіткіше визначити їх роль у реалізації державної політики та взаємодії з громадськістю. Відповідно, доцільно виокремити такі основні типи мережевих комунікацій:

1. Інформаційно-роз'яснювальні комунікації виконують базову функцію забезпечення відкритості та прозорості діяльності органів публічної влади. Вони формують первинний рівень взаємодії держави з громадськістю, забезпечуючи доступ до офіційної, верифікованої інформації через цифрові платформи,

державні портали та системи відкритих даних. Їхня роль полягає у зменшенні інформаційної асиметрії між державою та громадянами.

2. Інтерактивно-партисипативні комунікації відображають перехід до моделі участі громадян у процесах вироблення та реалізації державної політики. Вони забезпечують інституціоналізацію зворотного зв'язку та розширюють можливості громадського впливу через механізми електронної демократії, зокрема електронні петиції, онлайн-консультації та громадські обговорення. Це сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень і зміцненню довіри до інституцій влади.

3. Кризово-оперативні комунікації є критично важливими в умовах невизначеності, надзвичайних ситуацій та інформаційних загроз. Їхня основна функція полягає у забезпеченні швидкого, точного та скоординованого інформування населення. Використання цифрових каналів (месенджери, push-сповіщення, онлайн-брифінги) дозволяє мінімізувати часові затримки та підвищити ефективність реагування держави на кризові події.

4. Аналітично-прогностичні комунікації формують аналітичний рівень стратегічної комунікаційної діяльності. Вони базуються на використанні великих даних, цифрової аналітики та інструментів аналізу суспільних настроїв, що дозволяє не лише оцінювати поточний стан інформаційного середовища, а й прогнозувати поведінкові реакції різних соціальних груп, що створює основу для evidence-based підходу в управлінні комунікаціями.

5. Репутаційно-нарративні комунікації спрямовані на формування та підтримання довгострокових смислових конструкцій, які визначають сприйняття держави як інституції. Вони охоплюють процес формування стратегічних нарративів, управління публічним іміджем та зміцнення довіри до органів влади. У сучасних умовах вони набувають особливої ваги через зростання конкуренції інформаційних інтерпретацій у цифровому середовищі [9].

Такий розподіл дозволяє комплексно охарактеризувати функціональне наповнення стратегічних комунікацій у цифровому середовищі та підкреслює їх системний характер у сучасному державному управлінні, оскільки ефективність їх реалізації безпосередньо залежить від узгодженості інституційних та організаційних механізмів. Інституційні та організаційні механізми стратегічних комунікацій формують основу їх функціонування, визначаючи здатність органів публічної влади діяти скоординовано, проактивно та результативно в умовах цифровізації та зростаючої невизначеності. Інституційний вимір охоплює нормативно-правове забезпечення, формалізацію комунікаційної політики, розподіл повноважень і відповідальності між суб'єктами публічного управління, а також створення спеціалізованих структурних підрозділів, таких як прес-служби, департаменти комунікацій і центри стратегічних комунікацій. Організаційний вимір, у свою чергу, передбачає впровадження процедур координації, стратегічного планування, моніторингу та оцінювання комунікаційної діяльності, а також інтеграцію цифрових інструментів у щоденну практику публічного управління.

Важливим елементом інституційного забезпечення є розробка стратегічних документів (комунікаційних стратегій, інформаційних політик, протоколів кризових комунікацій), які визначають єдині підходи до формування та поширення повідомлень. Водночас організаційна ефективність значною мірою залежить від рівня міжвідомчої координації, наявності чітких каналів комунікації між центральними та місцевими органами влади, а також від професійної спроможності публічних службовців у сфері комунікацій [10].

У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз ключових викликів, що впливають на реалізацію стратегічних комунікацій. Наприклад, інформаційне перевантаження суттєво ускладнює сприйняття повідомлень громадськістю, знижує їх ефективність та вимагає від органів влади більш чіткого таргетування, структурованості та релевантності комунікаційного контенту. Надлишок інформації призводить до зниження уваги аудиторій та підвищує конкуренцію за інформаційний вплив. Поширення дезінформації та маніпулятивного контенту створює загрози для інформаційної безпеки та підриває довіру до офіційних джерел, що в свою чергу вимагає від держави впровадження систем моніторингу інформаційного простору, оперативного реагування та формування стійких контрнарративів. Криза довіри до державних інституцій є одним із найбільш складних викликів, оскільки вона безпосередньо впливає на сприйняття будь-яких комунікаційних повідомлень. У цих умовах стратегічні комунікації повинні бути орієнтовані не лише на інформування, а й на формування довгострокових відносин із громадськістю, що базуються на прозорості, послідовності та достовірності. Необхідність забезпечення узгодженості комунікаційних дій між різними рівнями управління (центральним, регіональним, місцевим) є критично важливою для формування єдиного інформаційного простору держави. Відсутність координації призводить до суперечливих повідомлень, що знижує ефективність комунікацій та підриває довіру громадян.

Таким чином, ефективна реалізація стратегічних комунікацій у діяльності органів публічної влади потребує комплексного розвитку інституційних та організаційних механізмів, здатних забезпечити інтегрованість, узгодженість і стійкість комунікаційних процесів. Подолання зазначених викликів є ключовою умовою підвищення результативності державного управління в умовах цифровізації та сучасної невизначеності.

Отож, узагальнення інституційних та організаційних механізмів стратегічних комунікацій логічно підводить до необхідності розгляду їх технологічного забезпечення, яке в сучасних умовах визначає не лише ефективність комунікаційної діяльності, а й її адаптивність до швидкозмінного інформаційного середовища. Особливої ваги набуває інтеграція цифрових інструментів, аналітики даних та платформ взаємодії з громадськістю у процес формування та реалізації комунікаційної політики. Інтеграція цифрових інструментів забезпечує перехід від традиційних, переважно реактивних моделей комунікації до проактивних і керованих даними підходів. Використання електронних урядових сервісів, соціальних мереж, чат-ботів та систем оперативного інформування дозволяє органам публічної влади здійснювати комунікацію в режимі реального часу, підвищуючи її оперативність, доступність та охоплення, це, у свою чергу, сприяє зменшенню інформаційних бар'єрів між державою та громадянами та формуванню більш відкритого комунікаційного середовища.

Аналітика даних відіграє ключову роль у переході до evidence-based комунікаційної політики, що базується на обробці великих масивів інформації про поведінку, потреби та настрої громадськості. Використання інструментів big data та sentiment analysis дає можливість не лише відстежувати реакції суспільства, а й прогнозувати потенційні ризики, кризові ситуації та інформаційні тренди, це підвищує точність управлінських рішень у сфері комунікацій та дозволяє своєчасно коригувати інформаційні стратегії. Платформи взаємодії з громадськістю, зокрема е-петиції, консультаційні сервіси та цифрові форуми, забезпечують інституціоналізацію участі громадян у процесах вироблення та реалізації державної політики. Вони сприяють розвитку партисипативної моделі управління, в якій громадськість виступає не лише отримувачем інформації, а й активним учасником комунікаційного процесу.

Таким чином, поєднання цифрових інструментів, аналітики даних та інтерактивних платформ формує нову архітектуру стратегічних комунікацій, що базується на принципах відкритості, адаптивності та доказовості, це забезпечує підвищення ефективності комунікаційної політики, зміцнення довіри до органів публічної влади та підвищення стійкості системи державного управління в умовах цифровізації та зростаючої невизначеності.

Подальше вдосконалення стратегічних комунікацій у системі державного управління має ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує інституційні, організаційні та цифрові виміри їх розвитку. Насамперед йдеться про посилення інституційної спроможності органів публічної влади через удосконалення нормативно-правового забезпечення, чітке визначення комунікаційних функцій та повноважень, а також розвиток координаційних механізмів між різними рівнями управління, це дозволяє забезпечити більш узгоджену та системну реалізацію комунікаційної політики держави. Важливим напрямом є також переорієнтація комунікаційної діяльності на проактивні та кризові моделі, які передбачають не лише реагування на інформаційні виклики, а й їх випередження.

Такий підхід сприяє формуванню стійкого інформаційного середовища, мінімізації впливу дезінформації та підвищенню здатності держави оперативно реагувати на кризові ситуації. Окремої уваги потребує розвиток цифрових компетентностей публічних службовців, що є необхідною умовою ефективного використання сучасних комунікаційних технологій, аналітики даних та інструментів моніторингу суспільних процесів, що забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень у сфері комунікацій та підвищує їх адаптивність до змін інформаційного середовища. Не менш важливим є формування єдиного комунікаційного простору держави, який забезпечує узгодженість інформаційних повідомлень, підвищує прозорість діяльності органів влади та сприяє зміцненню довіри з боку громадськості. Уніфікація комунікаційних підходів на різних рівнях управління дозволяє зменшити фрагментацію інформаційного поля та підвищити ефективність державної комунікаційної політики. Узагальнюючи, слід підкреслити, що ефективні стратегічні комунікації виступають ключовим чинником забезпечення стійкості державного управління в умовах сучасної невизначеності та динамічних суспільних змін. Вони формують основу для підтримання керованості, підвищення довіри до інституцій держави та забезпечення її здатності адаптуватися до швидкоплинних трансформацій цифрового середовища.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### I ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, слід констатувати, що стратегічні комунікації в системі державного управління набувають принципово нового змісту під впливом цифровізації та зростання невизначеності соціально-політичного середовища. Їх еволюція від лінійних, ієрархічно організованих моделей до мережевих, інтерактивних і багаторівневих форм взаємодії відображає глибинну трансформацію самої логіки публічного управління, яка дедалі більше орієнтується на відкритість, адаптивність та участь громадськості. Встановлено, що цифровізація виступає ключовим чинником структурних змін у сфері комунікацій, зумовлюючи перехід до режиму реального часу, посилення ролі аналітики даних та широке використання цифрових платформ взаємодії з громадянами. Це створює умови для формування більш гнучких і проактивних комунікаційних стратегій, водночас підвищуючи вимоги до координації, узгодженості та інформаційної безпеки. Аналіз інституційних та організаційних механізмів засвідчив, що ефективність стратегічних комунікацій значною мірою залежить від рівня їх інституціоналізації, якості міжвідомчої

взаємодії та спроможності органів влади інтегрувати сучасні цифрові інструменти в управлінську практику. Водночас виявлено низку системних викликів, серед яких інформаційне переважання, поширення дезінформації, криза довіри до державних інституцій та фрагментація комунікаційного простору. Обґрунтовано, що подальший розвиток стратегічних комунікацій має бути спрямований на посилення інституційної спроможності органів публічної влади, впровадження проактивних і кризових комунікаційних підходів, розвиток цифрових компетентностей службовців та формування єдиного комунікаційного простору держави, що дозволяє забезпечити більш узгоджену, ефективну та адаптивну комунікаційну політику.

Отже, стратегічні комунікації виступають не лише інструментом інформаційної взаємодії, а й системоутворюючим елементом державного управління, який забезпечує його стійкість, керованість і здатність до адаптації в умовах цифрових трансформацій та динамічних суспільних змін.

Перспективами подальших наукових досліджень у сфері стратегічних комунікацій у системі державного управління мають бути пов'язані з поглибленим вивченням механізмів їх функціонування в умовах поглиблення цифрової трансформації та зростання інформаційної невизначеності, вивчення моделей формування та підтримання довіри до органів публічної влади в умовах постійної інформаційної конкуренції.

### Література

1. Михайловська О. В. Теоретичні аспекти комунікаційної взаємодії в науці публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 4. С. 32–37. <https://doi.org/10.34213/tp.20.04.043>
2. Малий І. Й., Цедік М. Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.2.3>
3. Рачинська О. А. Сучасні підходи в організації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.2.1>
4. Бондарчук Н. В. Взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифровізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 28. С. 36–39. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.7>
5. Голобородько Т. В., Міщук Є. В. Лідерська складова цифрових трансформацій: виклики та можливості у контексті європейської інтеграції. *Причорноморський науководослідний інститут економіки та інновацій*. 2023. №34. С. 7 – 14.
6. Редчук Р. О. Особливості використання соціальних мереж у публічному управлінні як сучасного каналу комунікації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2022. Т. 33, № 1. С. 419–424. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.1/13>.
7. Крутій О. М., Лопатченко І. М. Стратегічні комунікації у публічному управлінні в умовах глобалізації. *Державне будівництво*. 2018. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2018\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2018_2_4).
8. Бобровська О. Ю., Бобровський О. І. Інформаційне середовище системи державного управління: невикористані можливості розвитку і застосування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.11.4>
9. Євдокимов В. О., Коломієць С. А. Цифрова трансформація публічного управління: виклики та перспективи. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 9 (27). С. 403–415
10. Іваненко О. Електронне урядування: теоретичні засади та практичний досвід. Київ: Інститут державного управління. 2020. 120 с.

### References

1. Mykhailovska O. V. Teoretychni aspekty komunikatsiinoi vzaiemodii v nauksi publichnogo upravlinnia. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. 2020. Vyp. 4. S. 32–37. <https://doi.org/10.34213/tp.20.04.043>
2. Malii I. Y., Tsedik M. H. Instytutsiinyi vymir tsyfrovizatsii derzhavnoho upravlinnia v Ukraini. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2022. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.2.3>
3. Rachynska O. A. Suchasni pidkhody v orhanizatsii komunikativnoi vzaiemodii u sferi publichnogo upravlinnia. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2019. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.2.1>
4. Bondarchuk N. V. Vzaiemodiia orhaniv publichnoi vlady ta hromadianskoho suspilstva v umovakh tsyfrovizatsii. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. 2022. Vyp. 28. S. 36–39. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.7>
5. Holoborodko T. V., Mishchuk Ye. V. Liderska skladova tsyfrovyykh transformatsii: vyklyky ta mozhlyvosti u konteksti yevropeiskoi intehratsii. *Prychornomorskyi naukovo-doslidnyi instytut ekonomiky ta innovatsii*. 2023. № 34. S. 7–14.
6. Redchuk R. O. Osoblyvosti vykorystannia sotsialnykh merezh u publichnomu upravlinni yak suchasnoho kanalu komunikatsii. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*. 2022. T. 33, № 1. S. 419–424. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.1/13>
7. Krutii O. M., Lopatchenko I. M. Stratehichni komunikatsii u publichnomu upravlinni v umovakh hlobalizatsii. *Derzhavne budivnytstvo*. 2018. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2018\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2018_2_4)
8. Bobrovska O. Yu., Bobrovskiy O. I. Informatsiine seredovyshe systemy derzhavnoho upravlinnia: nevykorystani mozhlyvosti rozvytku i zastosuvannia. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2024. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.11.4>
9. Yevdokymov V. O., Kolomiets S. A. Tsyfrova transformatsiia publichnogo upravlinnia: vyklyky ta perspektyvy. *Aktualni pytannia u suchasni nauki*. 2024. № 9 (27). S. 403–415.
10. Ivanenko O. Elektronne uriaduvannia: teoretychni zasady ta praktychni dosvid. Kyiv: Instytut derzhavnoho upravlinnia, 2020. 120 s.