

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра економіки та публічного управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти
Магістр

на тему: «Розробка та здійснення комунікаційних кампаній органами
державної влади»

Виконала: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою Зв'язки з
громадськістю спеціальності
281 Публічне управління та
адміністрування другого
(магістерського) рівня вищої
освіти групи 1
Ісаєнко Руслан Юрійович
Рецензент: Пилипенко Вікторія
Миколаївна

Полтава – 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра економіки та публічного управління

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Вікторія МЕДВІДЬ

22 вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Ісаєнка Руслана Юрійовича

1. Тема роботи: «Розробка та здійснення комунікаційних кампаній органами державної влади», керівник роботи кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки та публічного управління Галич О.А.
Затверджено засіданням кафедри протокол № 5 від 22 вересня 2025 р.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 28 листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи:
інформація з офіційних веб-сайтів;
інші інформаційні дані (нормативно-довідкова література, наукові джерела, Інтернет-джерела, власні спостереження автора)
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
Розділ 1. Теоретичні засади розробки комунікаційних кампаній органами державної влади
Розділ 2. Аналіз та дослідження в комунікативних кампаніях органів державної влади
Розділ 3. Напрями удосконалення імплементації та оцінювання комунікаційної кампанії
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження

6. Дата видачі 22 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	22.10.24 – 24.10.24	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	28.10.24 – 26.11.24	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	27.11.24 – 18.02.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	19.02.25 – 31.03.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	01.04.25 – 14.05.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	15.05.25 – 01.08.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	04.08.25 – 24.10.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи	27.10.25 – 23.11.25	виконано
9	Нормоконтроль	24.11.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25 – 27.11.25	виконано
11	Попередній захист роботи на кафедрі	28.11.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	02.12.25	виконано

Здобувач вищої освіти

Руслан ІСАЄНКО

Керівник роботи

Олександр ГАЛИЧ

АНОТАЦІЯ

Ісаєнко Руслан Юрійович. Розробка та здійснення комунікаційних кампаній органами державної влади. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти Магістр за освітньою програмою Зв'язки з громадськістю спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретичних положень та розробленню практичних рекомендацій щодо розробки та здійснення комунікаційних кампаній органами державної влади.

Об'єктом дослідження виступає процес розробки та здійснення комунікаційних кампаній органами державної влади.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних проблем, що виникають в процесі розробки та здійснення комунікаційних кампаній органами державної влади.

Комунікативна кампанія в системі публічного управління представляє собою скоординовану сукупність заходів із цілеспрямованого поширення повідомлень, організованих відповідно до визначеної стратегії та спрямованих на досягнення конкретних комунікаційних цілей за обмежений час. Модель OASIS є найбільш методологічно зрілою для потреб комунікаційних кампаній у публічному управлінні. Проведений SWOT-аналіз комунікаційного ландшафту Полтавської ОВА засвідчив, що орган влади має розвинену структурну основу для комунікаційної діяльності та власний медіамайданчик, проте функціонує в умовах суттєвих зовнішніх загроз, що вимагає системного підходу до розробки стратегії кожної кампанії.

Реалізація комунікаційної кампанії є найбільш операційно спрямованим і водночас найризикованішим етапом комунікаційного циклу. Встановлено, що ефективна реалізація здійснюється в п'ять наступних фаз – планування, підготовки, запуску, моніторингу та оцінки, – кожна з яких потребує чіткого розподілу відповідальності між структурними підрозділами. Виявлено п'ять

системних проблем, характерних для органів регіональної виконавчої влади: зосередженість на вихідних-показниках; фрагментарність даних моніторингу; наявних базових вимірів (baseline); нерозмежованість відповідальності за оцінювання; слабе використання цифрової аналітики. Запропонована удосконалена чотирирівнева система KPI (output → outtake → outcome → impact) за стандартами Barcelona Principles 3.0 дозволяє комплексно вимірювати результати на всіх рівнях. Ключовою методологічною новинкою є включення обов'язкового пре/пост-опитування цільових аудиторій для вимірювання реальних змін у рівнях відомості та установках.

Запропонований удосконалений шестикроковий цикл оцінювання – від визначення базового рівня через вихід моніторингу, проміжну оцінку вихід, результат оцінки та вплив на підготовку КПП-звіту – інтегрується в операційний цикл кампанії та дозволяє здійснювати оперативні тактики коригування. Цифровий аналітичний прилад, що об'єднує дані Meta Business Suite, Google Analytics 4, Semantrum та відкритих державних даних, забезпечує наочне відображення показників усіх чотирьох рівнів оцінки для керівництва органу влади. Організаційними умовами успішного впровадження удосконаленої методики є: призначення відповідної аналітики кампанії; затвердження уніфікованої форми КПП-звіту; закріплення процедури пре/post-opiting в регламентних документах Департаменту ІДК; включення системи оцінювання до паспорта Комплексної програми Полтавської ОВА на 2024-2027 роки як окремого показника виконання.

Ключові слова: розробка та здійснення, комунікаційні кампанії, органи державної влади.

ANNOTATION

Isaienko Ruslan Yuriiovich. Development and implementation of communication campaigns by state authorities. Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of higher education Master in the educational program Public Relations, specialty 281 Public Management and

Administration. Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025.

The qualification work is devoted to the substantiation of theoretical provisions and the development of practical recommendations for the development and implementation of communication campaigns by state authorities.

The object of the study is the process of developing and implementing communication campaigns by state authorities.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical problems that arise in the process of developing and implementing communication campaigns by state authorities.

A communication campaign in the public administration system is a coordinated set of activities for the targeted dissemination of messages, organized in accordance with a defined strategy and aimed at achieving specific communication goals in a limited time. The OASIS model is the most methodologically mature for the needs of communication campaigns in public administration. The SWOT analysis of the communication landscape of the Poltava RWA showed that the authority has a developed structural basis for communication activities and its own media platform, but it operates in conditions of significant external threats, which requires a systematic approach to developing a strategy for each campaign.

The implementation of a communication campaign is the most operationally focused and at the same time the riskiest stage of the communication cycle. It was established that effective implementation is carried out in five subsequent phases – planning, preparation, launch, monitoring and evaluation, each of which requires a clear division of responsibility between structural units. Five systemic problems characteristic of regional executive bodies were identified: focus on output indicators; fragmentation of monitoring data; available baseline measurements; lack of separation of responsibility for evaluation; weak use of digital analytics. The proposed improved four-level KPI system (output → outtake → outcome → impact) according to the Barcelona Principles 3.0 standards allows for comprehensive measurement of results at all levels. A key methodological

innovation is the inclusion of a mandatory pre/post survey of target audiences to measure real changes in levels of knowledge and attitudes.

The proposed improved six-step evaluation cycle – from determining the baseline through monitoring output, intermediate evaluation output, evaluation result and impact on the preparation of the KPI report – is integrated into the campaign operational cycle and allows for operational adjustment tactics. A digital analytical tool that combines data from Meta Business Suite, Google Analytics 4, Semantrum and open government data provides a visual display of indicators of all four levels of evaluation for the management of the authority. The organizational conditions for the successful implementation of the improved methodology are: the appointment of appropriate campaign analytics; approval of a unified KPI form; consolidation of the pre/post-opiting procedure in the regulatory documents of the Department of the Internal Market and Consumer Protection; inclusion of the evaluation system in the passport of the Comprehensive Program of the Poltava OVA for 2024-2027 as a separate performance indicator.

Keywords: development and implementation, communication campaigns, public authorities.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

1. Ісаєнко Р.Ю., Ісаєв Г.В. Удосконалення стратегічних комунікацій в системі публічного управління : матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик, м. Полтава, 09-10 квітня 2025 року. Випуск 18. Полтава : ПДАУ. 2025. С. 155-157. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/18444/ zb2025.pdf>

2. Ісаєнко Р., Ісаєв Г. Розробка та здійснення комунікаційних кампаній органами державної влади. *Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених* : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Полтава, 14-15 квітня 2025 р. Полтава, 2025. С. 470-471. URL: <https://drive.google.com/file/d/1oQccKxkw0OD-P6trC1950X1eQdUSmHag/view>

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ КОМУНІКАЦІЙНИХ КАМПАНІЙ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	13
1.1. Комунікативні кампанії та комунікативні проекти у публічному управлінні	13
1.2. Застосування моделі OASIS при розробці та здійсненні комунікаційних кампаній органами державної влади	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ В КОМУНІКАТИВНИХ КАМПАНІЯХ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	28
2.1. Аналіз та дослідження комунікаційного ландшафту	28
2.2. Розробка стратегії комунікативних кампаній органами державної влади	37
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ	46
3.1. Реалізація комунікаційної кампанії органами державної влади	46
3.2. Удосконалення методики оцінювання комунікаційної кампанії	54
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах становлення інформаційного суспільства та зростання вимог громадян до прозорості й підзвітності влади комунікативні кампанії та проекти набувають ключового значення в системі публічного управління. Здатність органів державної влади та місцевого самоврядування ефективно взаємодіяти з громадськістю, формувати довіру й залучати стейкхолдерів до процесів вироблення та реалізації державної політики безпосередньо впливає на якість управлінських рішень і легітимність владних інституцій [1, с. 45]. Сучасний розвиток цифрових технологій, зокрема соціальних мереж, мобільних застосунків та відкритих державних даних, суттєво трансформує практику урядових комунікацій. Органи публічної влади змушені адаптувати свої комунікативні стратегії до нових медіасередовищ, зберігаючи при цьому інституційні цінності достовірності, неупередженості й публічного інтересу [2, с. 18-19].

Теоретичні та практичні аспекти державних комунікацій, публічних комунікацій та комунікаційних стратегій досліджували як українські, так і зарубіжні науковці. Серед українських дослідників варто відзначити В. Бебика, Н. Грицяк, Н. Драгомирецьку, О. Квіташвілі, Г. Почепцова, А. Семенченка, О. Радченка та інших, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії комунікацій у державному секторі. Серед зарубіжних учених значний вплив на формування сучасних підходів до комунікаційних кампаній мали Дж. І. Груніг, Т. Хант, Ф. Котлер, М. Кастелс, які досліджували питання стратегічних комунікацій, публічних зв'язків, інформаційного суспільства та взаємодії держави і громадськості.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання розробки та реалізації ефективних комунікаційних кампаній органами державної влади в умовах цифровізації та кризових ситуацій залишаються недостатньо дослідженими. Це зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення зазначеної проблематики, а також розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності державних комунікацій.

Таким чином, актуальність теми магістерської роботи визначається потребою вдосконалення механізмів комунікаційної діяльності органів державної влади, підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій та забезпечення ефективної взаємодії між державою і суспільством.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (номер державної реєстрації 0117U003104, 2017-2026 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо розробки та здійснення комунікаційних кампаній органами державної влади.

Відповідно до мети в роботі поставлено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади розробки комунікаційних кампаній органами державної влади;
- провести аналіз та дослідження в комунікативних кампаніях органів державної влади;
- розкрити напрями удосконалення імплементації та оцінювання комунікаційної кампанії.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження виступає процес розробки та здійснення комунікаційних кампаній органами державної влади.

Предметом дослідження. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних проблем, що виникають в процесі розробки та здійснення комунікаційних кампаній органами державної влади.

Методи дослідження. Методологічну та теоретичну основу дослідження складають фундаментальні положення економічної теорії та теорії державного управління, а також наукові роботи українських і зарубіжних учених, спрямовані на вдосконалення механізмів розробки та здійснення комунікаційних кампаній органами державної влади. У процесі дослідження використовуються методи аналізу і синтезу наукової літератури

та нормативно-правових актів, системний підхід, порівняльний аналіз, структурно-функціональний метод.

Інформаційна база. Інформаційну основу склали літературні джерела, довідково-нормативні матеріали, а також теоретичні дослідження українських та іноземних науковців з питань удосконалення розробки та здійснення комунікаційних кампаній органами державної влади, інформація з мережі Internet та особисті спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Окремі положення і висновки кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можна віднести:

набуло подальшого розвитку:

окреслення порядку реалізації комунікаційної кампанії органами державної влади;

узагальнення перспектив удосконалення методики оцінювання комунікаційної кампанії.

Практичне значення одержаних результатів. Найважливіші теоретичні положення, пропозиції, узагальнення і висновки дослідження розширюють межі наукового аналізу з досліджуваної теми, визначають напрями удосконалення розробки та здійснення комунікаційних кампаній органами державної влади.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано тези:

– «Удосконалення стратегічних комунікацій в системі публічного управління», яку включено до збірника матеріалів науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик, м. Полтава, 09-10 квітня 2025 року. Випуск 18. Полтава : ПДАУ. 2025. С. 155-157.

– «Розробка та здійснення комунікаційних кампаній органами державної влади», яку включено до збірника матеріалів III Всеукраїнської

науково-практичної конференції «Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених». м. Полтава, 14-15 квітня 2025 р. Полтава, 2025. С. 470-471.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 76 сторінках друкованого тексту, робота містить 17 таблиць, 6 рисунків, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ КОМУНІКАЦІЙНИХ КАМПАНІЙ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1. Комунікативні кампанії та комунікативні проекти у публічному управлінні

Публічне управління як сфера суспільної діяльності невіддільно пов'язане з комунікацією. Під урядовою комунікацією розуміють цілеспрямований обмін повідомленнями між органами публічної влади та різноманітними аудиторіями з метою інформування, переконання або залучення громадян до суспільно значущих процесів [3, с. 112]. Законом України «Про публічні консультації» від 2024 р. (набирає чинності) визначено, що органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування зобов'язані забезпечувати залучення громадськості до розроблення та реалізації державної політики шляхом поширення відповідної інформації та проведення публічних консультацій [4]. Це засвідчує нормативне закріплення комунікативної функції публічної влади.

Комунікативна кампанія у публічному управлінні – це скоординована сукупність заходів із цілеспрямованого поширення повідомлень, організованих відповідно до визначеної стратегії та спрямованих на досягнення конкретних комунікативних цілей у взаємодії з цільовими аудиторіями протягом обмеженого проміжку часу [5, с. 76]. Комунікативний проект є різновидом публічного проекту й характеризується унікальністю, обмеженістю у часі та ресурсах, наявністю чітко визначених результатів і системи управління. Відповідно до Національного стандарту України ДСТУ ISO 21500:2014 «Настанова з управління проектами», проект визначається як унікальна сукупність процесів, що складаються з координованих і контрольованих завдань з датами початку і кінця, які виконуються для досягнення цілей [6].

Ключова відмінність між комунікативною кампанією та комунікативним проектом полягає у природі результату: кампанія орієнтована передусім на зміну комунікативного стану (обізнаність, установки, поведінку), тоді як проект – на створення конкретного продукту чи організаційної зміни [5, с. 78-79]. Порівняльну характеристику цих понять наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика комунікативної кампанії та комунікативного проекту

Критерій	Комунікативна кампанія	Комунікативний проект
Часові рамки	Чітко визначений початок і кінець; як правило, від кількох тижнів до кількох місяців	Обмежений строк реалізації з фіксованою датою завершення та проміжними контрольними точками
Мета	Формування певної думки або поведінки цільової аудиторії щодо конкретного питання	Досягнення вимірюваного результату – продукту, послуги або зміни стану
Масштаб	Може охоплювати широку публічну аудиторію або вузькі цільові групи	Зазвичай вузький: конкретна організація, галузь або тематична сфера
Ресурси	Бюджет на медіа, виробництво контенту, аналітику та оцінювання	Проектний бюджет із розподілом за статтями витрат і робочими пакетами
Оцінювання	Медіааналіз, зміни в обізнаності/установках, охоплення аудиторії	КРІ-показники, аналіз відхилень, оцінка ефективності управління
Відповідальність	Управлінська команда із залученням прес-служб та PR-підрозділів	Керівник проекту, проектна команда та стейкхолдери

Джерело: складено автором на основі [2; 5; 6].

Теоретико-методологічне підґрунтя досліджуваної проблематики формують концепції нового публічного менеджменту, теорія публічної цінності та мережевого управління (governance). Зокрема, концепція «комунікативного управління» (communicative governance), розроблена нідерландськими дослідниками, розглядає комунікацію не лише як інструмент поширення інформації, а й як механізм конструювання спільних смислів і координації дій між акторами управлінського процесу [7, с. 23-24].

Ефективна комунікативна кампанія в системі публічного управління реалізується відповідно до чіткої логічної послідовності етапів, кожен з яких має власні цілі, інструменти та критерії успіху. Науковці й практики пропонують різні моделі циклу кампанії, однак більшість із них ґрунтується на загальній логіці RACE (Research – Action – Communication – Evaluation), запропонованій та адаптованій для потреб публічного сектору [5, с. 88-89]. Стратегічний підхід до планування кампаній регламентовано низкою методичних документів органів публічної влади. Зокрема, Кабінет Міністрів України в Комунікаційній стратегії уряду визначає, що комунікативна діяльність органів виконавчої влади має ґрунтуватися на засадах системності, вимірюваності та орієнтації на потреби громадян [8]. Детальна структура основних етапів комунікативної кампанії, що застосовується в практиці публічного управління України та країн ЄС, представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Етапи комунікативної кампанії в публічному управлінні

№	Етап	Зміст	Ключові інструменти
1	Діагностика середовища	Аналіз ситуації, визначення проблеми, дослідження цільових аудиторій та стейкхолдерів	SWOT-аналіз, фокус-групи, моніторинг медіа
2	Цілепокладання	Формулювання SMART-цілей кампанії, визначення KPI та часових горизонтів	Дерево цілей, матриця SMART, балансована система показників
3	Стратегічне планування	Розробка комунікативної стратегії, вибір каналів, розподіл ресурсів	Контент-план, медіаплан, матриця каналів
4	Реалізація	Виробництво та поширення повідомлень, управління каналами комунікації	Прес-релізи, соціальні мережі, заходи, цифровий контент
5	Моніторинг	Відстеження результатів у режимі реального часу, аналіз зворотного зв'язку	Медіамоніторинг, веб-аналітика, соціальне прослуховування
6	Оцінювання	Аналіз досягнення цілей, вимірювання ефекту, підготовка звітності	Звіти про ефект, аналіз ROI, порівняльні дослідження

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 5; 8].

Центральним елементом стратегічного планування кампанії є визначення цільових аудиторій та розробка відповідних комунікативних повідомлень. У публічному управлінні аудиторії зазвичай поділяють на: первинну (безпосередні благоотримувачі); вторинну (особи, що впливають на первинну аудиторію або мають відношення до реалізації заходів); третинну (ширша громадськість та медіа) [3, с. 134-136]. Важливого значення набуває також вибір комунікативних каналів. Методичні рекомендації Центру стратегічних комунікацій при Раді національної безпеки і оборони України рекомендують органам публічної влади застосовувати інтегрований мультиканальний підхід, що поєднує традиційні медіа (ефірне телебачення, радіо, друкована преса) з цифровими (офіційні вебсайти, соціальні мережі, е-розсилки) [9]. Реалізація комунікативних кампаній у публічному секторі передбачає дотримання принципів, закріплених у Рекомендаціях Комітету міністрів Ради Європи CM/Rec(2014)7 «Про захист осіб-інформаторів». Серед ключових принципів виділяють достовірність, неупередженість, своєчасність та доступність урядових повідомлень для всіх верств населення [10].

Управління проектами у публічному секторі набуло широкого поширення з утвердженням принципів нового публічного менеджменту в 1990-х роках. Проектний підхід дозволяє подолати типові вади бюрократичних структур – надмірну ієрархізацію, нечіткість відповідальності та слабку орієнтацію на результати – шляхом формування тимчасових цільових команд із чітко визначеними повноваженнями [6]. В українській практиці публічного управління правове підґрунтя для реалізації комунікативних проектів створює Постанова Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2018 р. № 344 «Про затвердження Порядку підготовки та реалізації проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися в рамках державно-приватного партнерства», а також Закон України «Про державно-приватне партнерство» [11]. Комунікативний проект у публічному управлінні характеризується рядом специфічних ознак, що відрізняють його від проектів у приватному секторі. По-перше, цільовий орієнтир публічного проекту – суспільна цінність, а не

прибуток. По-друге, відповідальність перед суспільством є вищим щаблем підзвітності, ніж корпоративна відповідальність перед акціонерами. По-третє, успіх проекту вимірюється не лише виконанням заявлених показників, а й сприйняттям громадськістю та медіа [7, с. 56].

Успішні комунікативні проекти в системі публічного управління охоплюють такі сфери застосування: реформування публічних послуг (інформаційні кампанії про нові сервіси «Дія», єдині адміністративні послуги); антикорупційні комунікації (просвітницькі проекти НАЗК, Transparency International); кризові комунікації (інформування населення під час надзвичайних ситуацій, пандемії COVID-19); територіальний брендинг (просування туристичного потенціалу регіонів); євроінтеграційні комунікації (інформування про переваги інтеграції з ЄС) [12, с. 89-94]. Управління комунікативним проектом передбачає застосування стандартизованих методологій. В Україні поступово впроваджується стандарт PMBoK (Project Management Body of Knowledge), а також методологія PRINCE2, що адаптована для потреб публічного сектору Великобританії. Водночас для малих і середніх проектів дедалі ширше застосовуються гнучкі (Agile) методи управління, зокрема Scrum і Kanban [6; 13, с. 44].

Центральним елементом стратегічного планування кампанії є визначення цільових аудиторій та розробка відповідних комунікативних повідомлень. У публічному управлінні аудиторії зазвичай поділяють на: первинну (безпосередні благоотримувачі); вторинну (особи, що впливають на первинну аудиторію або мають відношення до реалізації заходів); третинну (ширша громадськість та медіа) [3, с. 134-136]. Важливого значення набуває також вибір комунікативних каналів. Методичні рекомендації Центру стратегічних комунікацій при Раді національної безпеки і оборони України рекомендують органам публічної влади застосовувати інтегрований мультिकанальний підхід, що поєднує традиційні медіа (ефірне телебачення, радіо, друкована преса) з цифровими (офіційні вебсайти, соціальні мережі, е-розсилки) [9]. Реалізація комунікативних кампаній у публічному секторі

передбачає дотримання принципів, закріплених у Рекомендаціях Комітету міністрів Ради Європи CM/Rec(2014)7 «Про захист осіб-інформаторів». Серед ключових принципів виділяють достовірність, неупередженість, своєчасність та доступність урядових повідомлень для всіх верств населення [10].

Оцінювання ефективності є невід’ємним елементом циклу управління комунікативною кампанією або проектом і дозволяє забезпечити підзвітність публічного органу перед громадськістю та визначити успішність реалізованих заходів. Система оцінювання має охоплювати три рівні аналізу: вихідний (output) – що зроблено; результатний (outcome) – що змінилося; рівень впливу (impact) – яке суспільне значення мають зміни [14, с. 7–9]. Європейська комісія у своїх «Настановах з оцінювання» (Better Regulation Guidelines, 2017) рекомендує публічним органам застосовувати критерії DACUM: доречність (relevance), ефективність (efficacy), результативність (efficiency), вплив (impact) та стійкість (sustainability) [15]. На основі цих критеріїв розроблено систему оцінювання, представлену в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Критерії та показники оцінювання комунікативних кампаній і проектів

Критерій оцінювання	Показники	Методи вимірювання
Актуальність	Відповідність суспільним потребам, законодавчим вимогам і стратегічним пріоритетам	Аналіз нормативно-правової бази, громадські консультації
Ефективність (efficacy)	Ступінь досягнення поставлених цілей та завдань кампанії/проекту	Порівняння планових та фактичних KPI, контент-аналіз
Результативність (efficiency)	Співвідношення досягнутих результатів до витрачених ресурсів	Аналіз витрат на одиницю охоплення, ROI
Вплив (impact)	Зміни в обізнаності, установках та поведінці цільової аудиторії	Соціологічні опитування, панельні дослідження, квазіексперименти
Стійкість	Тривалість та закріплення досягнутих змін після завершення кампанії/проекту	Лонгітюдні дослідження, повторні виміри через 6-12 місяців

Джерело: систематизовано автором на основі [14; 15].

Важливим інструментом оцінювання є Barcelona Principles 3.0 – оновлені принципи вимірювання ефективності комунікацій, прийняті Міжнародною асоціацією з вимірювань і оцінювання комунікацій (AMEC) у 2020 р. Ці принципи акцентують увагу на вимірюванні кінцевих результатів, а не лише охоплення, та закликають відмовитися від застарілих показників «рекламного еквіваленту» (AVE) [16]. В умовах цифровізації публічного управління дедалі більшого значення набувають аналітичні платформи для моніторингу соціальних мереж (Brandwatch, Mention, YouScan) та веб-аналітика (Google Analytics). Вони дозволяють відстежувати охоплення, залученість та тональність публікацій у режимі реального часу, що принципово змінює практику оцінювання комунікативних кампаній [9]. Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» та Порядком проведення аналізу впливу регуляторного акта закріплено вимогу щодо проведення відстеження результативності заходів державної комунікаційної діяльності, що має здійснюватись через базове, повторне та періодичне відстеження [17].

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить про формування в провідних демократичних країнах розгалужених інституційних систем урядових комунікацій. У Великобританії провідну роль відіграє Government Communication Service (GCS) – централізований урядовий комунікаційний орган при Кабінеті Міністрів, що координує комунікаційну діяльність усіх міністерств і відомств на основі єдиних стандартів та методологій [13, с. 67]. Особливого поширення набула методологія OASIS, розроблена GCS для планування та оцінювання урядових комунікаційних кампаній. Ця методологія наголошує на важливості глибокого розуміння цільових аудиторій та поведінкових інсайтів як основи для розробки ефективних повідомлень [13]. У США Управління з питань комунікацій Білого дому (White House Office of Communications) та Управління з публічних зв'язків (Office of Public Affairs) забезпечують координацію урядових комунікацій на федеральному рівні. Практика «урядового маркетингу» (government

marketing), що охоплює рекламні кампанії з профілактики захворювань, безпеки дорожнього руху тощо, є добре розвиненою складовою публічного управління США [5, с. 201-203]. Досвід країн Балтії, зокрема Естонії, є особливо актуальним для України з огляду на успішну цифровізацію публічного управління. Естонський уряд реалізував масштабний комунікативний проект «e-Estonia» – бренд цифрової держави, що став взірцем для наслідування у сфері електронного урядування та супровідних комунікацій [12, с. 102].

В Україні значним поштовхом для розвитку системних урядових комунікацій стала Революція Гідності та подальша євроінтеграційна активність. Запровадження Департаменту комунікацій Секретаріату Кабінету Міністрів, системи GovUA, платформи «Дія» та пов'язаних комунікативних проектів ознаменувало перехід до більш стратегічного підходу до урядових комунікацій. Водночас дослідники відзначають системні проблеми: фрагментованість комунікацій, нестачу кваліфікованих кадрів та недостатнє фінансування [1, с. 67-70]. Суттєву роль у розвитку комунікаційного потенціалу органів влади відіграє Рада Європи через свої програми технічної допомоги. Зокрема, проект «Підтримка впровадження Порядку денного асоціації ЄС-Україна» включав комунікативну складову щодо підвищення обізнаності про права та можливості, пов'язані з угодою про асоціацію [10].

Порівняльний аналіз практик реалізації комунікативних кампаній і проектів у публічному управлінні України та країн ЄС свідчить про поступове зближення підходів, зумовлене євроінтеграційними зобов'язаннями та активною технічною допомогою з боку партнерів. Водночас існують суттєві відмінності у рівні інституціоналізації, фінансовому забезпеченні та рівні медіаграмотності аудиторій, що вимагає врахування при адаптації зарубіжних практик.

1.2. Застосування моделі OASIS при розробці та здійсненні комунікаційних кампаній органами державної влади

Планування комунікаційних кампаній є самостійним напрямом прикладної комунікативістики та теорії публічного управління. Відповідно до Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи CM/Rec(2018)4 про участь громадян у прийнятті рішень на місцевому та регіональному рівнях, ефективна комунікація органів влади передбачає систематичне та цілеспрямоване інформування населення про діяльність публічних інститутів та можливості участі у прийнятті рішень [19]. В академічній і прикладній літературі сформувалася низка конкурентних моделей планування комунікаційних кампаній. Модель RACE (Research, Action, Communication, Evaluation), запропонована Дж. Марстоном у 1963 р. й кодифікована Інститутом зв'язків з громадськістю Великобританії (CIPR), наголошує на ітеративному характері комунікаційного процесу [20, с. 23]. Модель SOSTAC (Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control), розроблена П. Смітом, відображає маркетинговий підхід до стратегічного планування [12, с. 18-19]. Водночас жодна з цих моделей не була розроблена спеціально для потреб публічного управління.

Модель OASIS уперше офіційно описана у виданні Government Communication Service «Government Communication Plan» (2015-2016) і повністю кодифікована у «OASIS: Campaign Planning Guide» (2021) [18]. Її методологічну основу становлять: (1) концепція «Behavioural Insights» (поведінкових досліджень), розроблена Behavioural Insights Team при Кабінеті Міністрів Великобританії; (2) принципи доказово-орієнтованої державної політики (evidence-based policy making); (3) вимоги SMART до формулювання цілей [21, с. 34]. Порівняльну характеристику трьох провідних методологій наведено у табл. 1.4.

Відповідно до Закону України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні» від

23 вересня 1997 р. № 539/97-ВР, органи влади зобов'язані систематично інформувати громадськість про свою діяльність [22]. Ця норма формує правове підґрунтя для впровадження системних підходів до урядових комунікацій, зокрема таких, як модель OASIS.

Таблиця 1.4

Порівняльний аналіз методологій планування комунікаційних кампаній

Критерій	OASIS (GCS, 2021)	RACE (CIPR, 2010)	SOSTAC (PR Smith, 1990)
Орієнтація	Поведінкові зміни, публічний сектор	Цифрові комунікації	Маркетингові комунікації
Акцент на інсайтах аудиторії	Так (окремий компонент)	Частково (Research)	Ситуаційний аналіз
Інтеграція оцінювання	Вбудована (Scoring)	Окремий етап (Evaluate)	Control
Застосовність у державному управлінні	Висока (первинна)	Середня	Середня
Регуляторна основа	Cabinet Office, UK	CIPR Guidelines	Комерційна практика

Джерело: складено автором на основі [12; 18; 20].

Модель OASIS є ієрархічною п'ятикомпонентною методологічною рамкою, де кожен наступний компонент ґрунтується на результатах попереднього. Структуру моделі та ключові питання кожного компонента відображено у табл. 1.5.

Перший компонент моделі передбачає чітке формулювання цілей кампанії відповідно до критеріїв SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). GCS рекомендує розрізняти комунікаційні цілі (зміна обізнаності, ставлення, поведінки цільових груп) та організаційні цілі, яким кампанія має підпорядковуватись [18, с. 14]. Цілі мають формулюватись у прив'язці до суспільної проблеми, яку вирішує орган влади, та вимірних індикаторів. В контексті українського законодавства постановою Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2010 р. № 1035 «Про затвердження

Положення про набір та підготовку державних службовців» встановлено вимоги щодо розроблення стратегій і планів відповідно до стратегічних пріоритетів [23]. Це зумовлює необхідність узгодження цілей комунікаційних кампаній із програмними документами органу влади.

Таблиця 1.5

Структура моделі OASIS та ключові питання компонентів

Компонент	Назва	Зміст	Ключові запитання
O	Objective (Мета)	Визначення цілей кампанії, що підтримують загальні цілі організації	Які результати ми прагнемо досягти? Яка суспільна проблема вирішується?
A	Audience & Insight (Аудиторія та інсайт)	Ідентифікація цільових груп та виявлення поведінкових мотивів	Хто наша цільова аудиторія? Що мотивує чи стримує її поведінку?
S	Strategy & Implementation (Стратегія та реалізація)	Розробка повідомлень, вибір каналів, планування заходів	Яке наше ключове повідомлення? Які канали є найефективнішими?
I	(включено до Strategy)	Оперативне управління реалізацією кампанії	Як організовано виконання? Хто відповідальний?
S	Scoring (Оцінювання)	Вимірювання результатів і корекція стратегії	Яких результатів досягнуто? Що потребує вдосконалення?

Джерело: складено автором на основі [18, с. 12-48].

Другий компонент є, за оцінкою GCS, ключовим для успіху всієї кампанії. Він передбачає: сегментацію аудиторій за демографічними, психографічними та поведінковими критеріями; виявлення поведінкових бар'єрів та мотиваторів за допомогою методик поведінкових досліджень (EAST-фреймворк: Easy, Attractive, Social, Timely); формулювання ключового «інсайту» – глибинного розуміння цільової аудиторії, що обґрунтовує вибір повідомлень і каналів [18, с. 22-25]. Для збору даних про аудиторію GCS рекомендує поєднувати первинні (опитування, фокус-групи, якісні інтерв'ю) та вторинні (адміністративна статистика, результати попередніх кампаній)

джерела. В Україні Державна служба статистики України та Центр Разумкова публікують регулярні соціологічні дані, які можуть слугувати вторинними джерелами при аналізі аудиторії [24].

Третій компонент охоплює розробку комунікаційної стратегії (вибір тематики, повідомлень, тональності, позиціонування) та операційного плану реалізації (визначення каналів, графіку, бюджету, відповідальних). GCS виокремлює «paid media» (платні рекламні канали), «earned media» (редакційний контент, що органічно поширюється) та «owned media» (власні платформи органу влади) як три базові категорії каналів [18, с. 31-33]. Згідно з Порядком проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996, органи влади зобов'язані інформувати громадськість про проведення консультацій через офіційні веб-сайти, ЗМІ та інші доступні канали [25]. Це формує мінімальний стандарт для компонента «Strategy» в урядових комунікаціях.

Четвертий компонент передбачає систему вимірювання результатів кампанії на чотирьох рівнях: output (обсяг і охоплення), outtake (реакція аудиторії), outcome (зміна поведінки), impact (суспільний ефект). GCS рекомендує розробляти матрицю показників ще на стадії планування, щоб забезпечити узгодженість між цілями та метриками [18, с. 42-47]. Принципи Barcelona Principles 3.0, прийняті міжнародною організацією AMEC у 2020 р., наголошують на відмові від AVE (Advertising Value Equivalent) як методу оцінки комунікацій на користь SMART-показників [26].

Практичне застосування моделі OASIS в органах державної влади передбачає послідовне виконання семи кроків, які утворюють цикл планування та реалізації комунікаційної кампанії. У табл. 1.6 розкрито зміст кожного кроку відповідно до методичних рекомендацій GCS. В Україні нормативне підґрунтя для оцінювання ефективності урядових комунікацій формується Законом України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 р.

№ 1602-III, який передбачає систему моніторингу та оцінювання результатів реалізації державних програм [29]. Комунікаційна складова таких програм підлягає оцінюванню за аналогічними принципами.

Таблиця 1.6

Алгоритм розробки стратегії комунікативної кампанії органом державної влади

Етап	Зміст діяльності	Методи та інструменти	Результат
1. Ситуаційний аналіз	Оцінка проблеми, цільових аудиторій, медіасередовища, конкурентних нарративів	SWOT-аналіз, PESTLE, аналіз стейкхолдерів, моніторинг медіа	Комунікаційний бриф
2. Визначення цілей	Формулювання SMART-цілей кампанії на рівнях output, outtake, outcome, impact	Логічна матриця, теорія змін	Система цілей та показників
3. Сегментація аудиторії	Ідентифікація та профілювання цільових, суміжних та пасивних аудиторій	Соціологічні опитування, фокус-групи, аналіз даних	Профілі аудиторій
4. Розробка повідомлень	Формування ключових меседжів, тональності, мовних кодів для кожного сегменту	Тестування повідомлень, когнітивне картування	Матриця повідомлень
5. Вибір каналів	Визначення оптимального медіамікс: owned, earned, paid media	Аналіз охоплення, індекс спорідненості, медіапланування	Медіаплан
6. Реалізація	Виробництво та розміщення контенту, координація заходів, управління ризиками	Контент-менеджмент, PR, подієвий маркетинг	Реалізований план
7. Моніторинг та оцінка	Збір даних, аналіз показників, коригування тактики, підсумкова оцінка	КРІ-дашборд, медіамоніторинг, соціологічні зрізи	Звіт про ефективність

Джерело: складено автором на основі [16; 18; 35; 42].

Особливої уваги заслуговує метод «pre-post campaign research» – проведення репрезентативного соціологічного опитування до та після кампанії для вимірювання змін у рівні обізнаності, ставленні та намірах

цільових груп. GCS рекомендує залучати незалежних соціологічних підрядників для забезпечення об'єктивності вимірювання [18, с. 44]. В Україні відповідні методичні рекомендації щодо проведення соціологічних досліджень для оцінювання державних програм розробляють ЦДПУ та соціологічні агенції, акредитовані Соціологічною асоціацією України.

Цифрова аналітика є невід'ємним інструментом Scoring у сучасних умовах. Метрики веб-сайтів, соціальних медіа та застосунків дозволяють здійснювати вимірювання в режимі реального часу. Урядові органи Великобританії зобов'язані дотримуватись стандарту «Digital Analytics Framework», розробленого Центральним цифровим і даним офісом (Central Digital and Data Office, CDDO) [30]. В Україні Мінцифри [31] розробило «Методологію вимірювання цифрової доступності державних сервісів», що є суміжним стандартом.

Впровадження OASIS в Україні потребує вирішення низки інституційних передумов: формування реєстру комунікаційних кампаній органів влади; розробки єдиних методичних рекомендацій щодо планування комунікаційних кампаній; запровадження обов'язкового оцінювання результатів значних кампаній за стандартизованими показниками; розбудови спроможності комунікаційних підрозділів органів влади через навчання та обмін досвідом.

Висновки до розділу 1

Комунікативні кампанії та проекти є ключовими інструментами реалізації комунікативної функції публічного управління, що забезпечують інформування, переконання і залучення громадян до управлінських процесів. Нормативне закріплення цих інструментів в українському законодавстві свідчить про поступове інституційне оформлення системи урядових комунікацій. Ефективна комунікативна кампанія будується на основі

стратегічного циклу, що охоплює діагностику середовища, цілепокладання, планування, реалізацію, моніторинг та оцінювання. Ключовою передумовою успіху є глибоке розуміння цільових аудиторій та застосування інтегрованого мультिकанального підходу.

Комунікативний проект характеризується унікальністю, обмеженістю у часі та ресурсах і орієнтований на створення конкретного продукту чи організаційної зміни. Ефективне управління комунікативними проектами потребує застосування стандартизованих методологій (PMBOK, PRINCE2) та розвитку проектного офісу. Оцінювання ефективності комунікативних кампаній і проектів має охоплювати три рівні – вихідний, результатний і рівень впливу – та ґрунтуватися на критеріях доречності, ефективності, результативності, впливу та стійкості. Цифровізація відкриває нові можливості для оцінювання в режимі реального часу.

Модель OASIS є комплексною методологічною рамкою планування урядових комунікаційних кампаній, розробленою British Government Communication Service та заснованою на принципах доказово-орієнтованої державної політики і поведінкових досліджень. Порівняно з аналогами (RACE, SOSTAC) вона має переваги у застосовності до потреб публічного управління завдяки вбудованому компоненту Scoring та акценту на інсайтах аудиторії.

Перспективним напрямом подальших досліджень є адаптація моделі OASIS до умов вітчизняного інформаційного середовища, зокрема з урахуванням специфіки воєнного стану та необхідності протидії ворожій дезінформації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ В КОМУНІКАТИВНИХ КАМПАНІЯХ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

2.1. Аналіз та дослідження комунікаційного ландшафту

Успішна реалізація комунікативної кампанії органом державної влади неможлива без попереднього та системного аналізу комунікаційного ландшафту – сукупності зовнішніх і внутрішніх умов, у яких відбувається взаємодія між владою, громадянами та іншими стейкхолдерами. Дослідження комунікаційного ландшафту є першим обов'язковим кроком у циклі планування будь-якої кампанії і забезпечує доказову базу для прийняття ефективних комунікаційних рішень [32]. Необхідність такого аналізу закріплена на нормативному рівні: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 р. № 985 «Деякі питання удосконалення комунікативної роботи органів виконавчої влади» встановлено вимоги щодо системного планування комунікаційної діяльності, визначення цільових аудиторій і моніторингу ефективності комунікацій [35]. Натомість Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 р. № 2939-VI зобов'язує органи влади забезпечувати відкритість і прозорість своєї комунікативної діяльності перед суспільством [36]. Характерним прикладом інституційного закріплення аналізу комунікаційного ландшафту на регіональному рівні є діяльність Департаменту інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Полтавської обласної військової адміністрації (далі – Департамент ІДК). Структурний підрозділ – Відділ промоції та медіамоніторингу – здійснює систематичний аналіз регіонального медіасередовища, а Відділ політичного аналізу та прогнозування забезпечує вивчення суспільно-політичних процесів у регіоні [32].

Комунікаційний ландшафт (communication landscape) – це багатовимірне середовище, у якому функціонує орган державної влади як

комунікатор, що охоплює: медіапросторі, соціальні мережі, громадську думку, інформаційні загрози, нормативно-правове середовище та стейкхолдерський ландшафт. Системний аналіз цих складових дозволяє органам влади формулювати обґрунтовані комунікаційні стратегії, відповідні потребам та очікуванням аудиторій [12].

Рекомендація Ради Європи CM/Rec(2018)4 щодо участі громадян у прийнятті рішень на місцевому та регіональному рівнях наголошує на важливості дослідження суспільних настроїв і потреб цільових груп як умови ефективної комунікації органів влади [19]. Аналогічно Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки, затверджена Указом Президента від 7 вересня 2021 р. № 487, визначає необхідність налагодження «чітких комунікацій між інститутами громадянського суспільства, органами публічної влади та медіа» як стратегічний пріоритет [37].

Основні компоненти комунікаційного ландшафту, методи їх аналізу та ключові індикатори систематизовано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Компоненти комунікаційного ландшафту органів державної влади та методи їх аналізу

Компонент ландшафту	Методи аналізу	Ключові індикатори
Медіасередовище (traditional & digital media)	Медіамоніторинг, контент-аналіз	Охоплення аудиторії, тональність, частота згадувань
Соціальні мережі та платформи	Соціальне прослуховування (social listening)	ER, reach, sentiment, share of voice
Громадська думка та цільові аудиторії	Соціологічні опитування, фокус-групи	Рівень обізнаності, довіра до влади, NPS
Інформаційні загрози та дезінформація	Моніторинг нарративів, верифікація фактів	Частка фейкових повідомлень, швидкість поширення
Нормативно-правове середовище	Аналіз законодавства, нормативних актів	Ступінь відповідності вимогам, наявність прогалин
Стейкхолдерський ландшафт	Картування стейкхолдерів, аналіз інтересів	Кількість залучених груп, рівень впливу

Джерело: складено автором на основі [12; 18; 32; 35].

Медіамоніторинг є центральним інструментом вивчення комунікаційного ландшафту і передбачає систематичне відстеження, збір та аналіз публікацій і матеріалів у традиційних та цифрових медіа з метою оцінки медіаприсутності органу влади, тональності публікацій і стану суспільної думки [12]. В умовах воєнного стану в Україні медіамоніторинг набуває особливого значення як інструмент виявлення дезінформаційних нарративів та оцінки ефективності стратегічних комунікацій.

Положення про Департамент ІДК Полтавської ОВА (далі – Положення) встановлює як одне з основних завдань Департаменту «аналіз і прогнозування суспільно-політичних процесів у регіоні» та «здійснення заходів щодо розвитку інформаційного простору та інформаційної інфраструктури області» [32]. Практичну реалізацію цих завдань забезпечує Відділ промоції та медіамоніторингу управління інформаційної політики.

Методологія сучасного медіамоніторингу включає кілька послідовних етапів, що утворюють замкнений аналітичний цикл. Схему процесу медіамоніторингу в органі державної влади наведено на рис. 2.1.

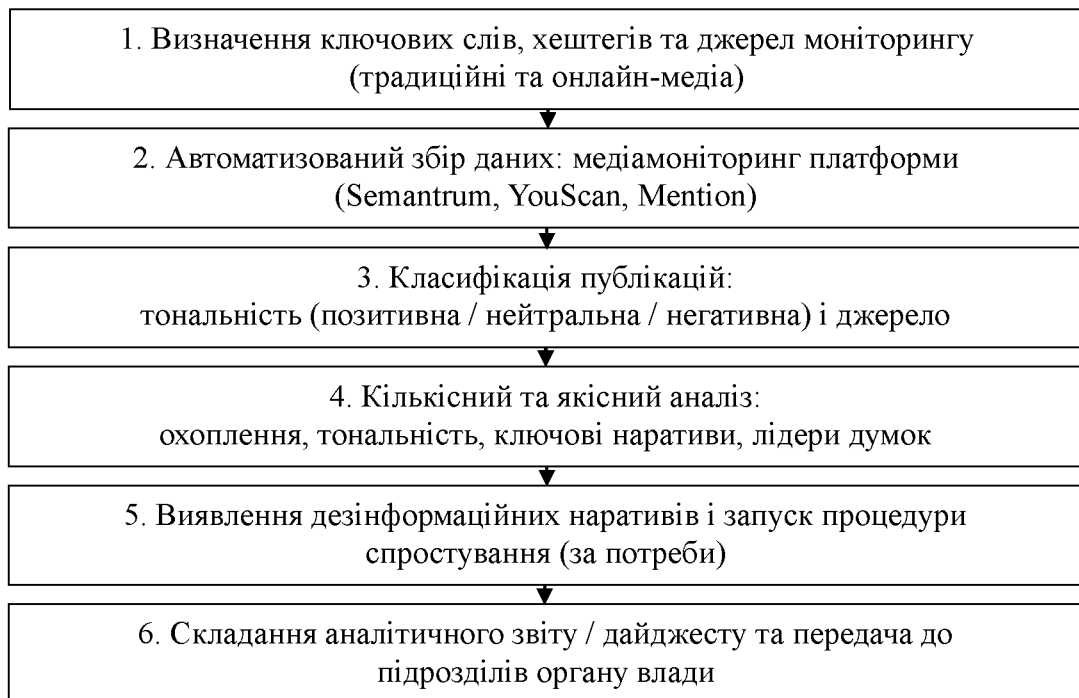


Рис. 2.1. Процес медіамоніторингу в органі державної влади (на прикладі Полтавської ОВА) [12; 18; 32]

За даними відкритого порталу info.poda.gov.ua, Департамент ІДК Полтавської ОВА регулярно публікує новини та аналітичні матеріали за тематичними тегами, що відображають комунікаційні пріоритети адміністрації: «полтавщина», «безпека», «ова», «цифровізація», «ветерани», «ВПО» та ін. [32]. Це свідчить про сегментований підхід до охоплення цільових аудиторій і наявність елементів систематичного контент-планування. Відповідно до принципів Barcelona Principles 3.0, прийнятих АМЕС у 2020 р., результати медіамоніторингу мають слугувати не самоціллю, а відправною точкою для оцінювання ефективності комунікаційних кампаній на рівні outcomes (зміни у поведінці та ставленні аудиторій) [26]. Тому медіамоніторинг слід розглядати у системному взаємозв'язку з іншими методами дослідження комунікаційного ландшафту.

Аналіз комунікаційного ландшафту доцільно здійснювати у рамках інтегрованої концептуальної моделі, яка відображає взаємозв'язки між зовнішнім середовищем, цільовими аудиторіями, комунікаційною стратегією та системою оцінювання. Така модель дозволяє уникнути фрагментарності аналізу та забезпечує наскрізне розуміння комунікаційного середовища. Концептуальну модель комунікаційного ландшафту органу державної влади відображено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Концептуальна модель комунікаційного ландшафту органу державної влади [12; 18; 25]

Як видно з рисунку 2.2, модель функціонує як замкнений цикл: дані, отримані на етапі оцінювання (Scoring), повертаються до компонента «Моніторинг та аналіз» і слугують підґрунтям для коригування стратегії у наступному циклі кампанії. Це відповідає принципам моделі OASIS та сучасним стандартам доказово-орієнтованих урядових комунікацій [18].

Практичним інструментом узагальнення результатів аналізу комунікаційного ландшафту є SWOT-аналіз, що дозволяє структурувати внутрішні (сильні/слабкі сторони) та зовнішні (можливості/загрози) чинники, що впливають на ефективність комунікаційних кампаній органу влади [12]. У табл. 2.2 наведено SWOT-аналіз комунікаційного ландшафту Полтавської ОВА на основі відкритих даних порталу info.poda.gov.ua та Комплексної програми 2024-2027 рр.

Таблиця 2.2

**SWOT-аналіз комунікаційного ландшафту Полтавської обласної
військової адміністрації**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
Розгалужена структура Департаменту (4 відділи); наявність Відділу промоції та медіамоніторингу	Обмеженість штату комунікаційних фахівців в умовах воєнного стану	Партнерство з ЄС та USAID у рамках Комплексної програми 2024-2027 рр. [33]	Активне поширення ворожих інформаційних наративів на тимчасово окупованих ТО
Офіційний портал info.poda.gov.ua як власна медіаплатформа [32]	Фрагментарність даних про аудиторію в умовах активних бойових дій	Цифровізація послуг через платформу «Дія» та регіональні е-сервіси	Деструктивний вплив дезінформації на суспільну довіру до влади [34]
Правова база: КМУ № 985 (2018); Закон про медіа (2022) [35]	Недостатня систематизація оцінювання ефективності кампаній	Впровадження інструментів відкритих даних і Open Gov Partnership	Інформаційне переваження аудиторії в умовах кризи

Джерело: складено автором на основі [32; 33; 34; 35].

Проведений SWOT-аналіз свідчить про те, що Полтавська ОВА має розвинену структурну основу для комунікаційної діяльності (Відділ промоції

та медіамоніторингу, Відділ політичного аналізу та прогнозування, власний веб-портал info.poda.gov.ua), проте функціонує в умовах суттєвих зовнішніх загроз, пов'язаних з активним поширенням ворожих наративів та інформаційним тиском [32; 34]. Комплексна програма 2024-2027 рр. передбачає реалізацію заходів, спрямованих на посилення спроможності органу влади у протидії дезінформації та підвищення якості комунікацій з громадськістю [33].

Невід'ємним компонентом аналізу комунікаційного ландшафту є картування стейкхолдерів – процедура ідентифікації усіх груп, що мають інтерес до діяльності органу влади або можуть бути нею зачеплені, а також визначення рівня їхнього впливу та стратегій залучення. Постанова КМУ від 3 листопада 2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» встановлює обов'язкові форми взаємодії органів виконавчої влади з громадськістю, що формує нормативну рамку для стейкхолдерського аналізу [25]. Положення про Департамент ІДК визначає серед завдань Департаменту «проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики» та «сприяння місцевим органам виконавчої влади у забезпеченні взаємодії з політичними партіями та громадськими організаціями» [32]. Це означає, що аналіз стейкхолдерів є не лише методологічним, а й нормативно закріпленим завданням органу влади.

Матрицю стейкхолдерів Полтавської ОВА для потреб комунікаційних кампаній, сформовану на основі аналізу відкритих даних порталу info.poda.gov.ua та нормативних документів, наведено у табл. 2.3. Аналіз матриці стейкхолдерів свідчить, що Полтавська ОВА взаємодіє з широким колом аудиторій – від загального населення регіону до міжнародних партнерів. Особливої уваги заслуговують групи ветеранів та внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які є водночас уразливими категоріями та активними споживачами комунікацій органу влади. Їх інформаційні потреби відображено у тематичних рубриках порталу info.poda.gov.ua (теги «ветерани», «ВПО», «безпека», «соцзахист») [32].

Матриця стейкхолдерів Полтавської ОВА для потреб комунікаційних кампаній

Група стейкхолдерів	Інтерес до кампанії	Рівень впливу	Стратегія залучення	Канали взаємодії
Громадяни Полтавської обл. (загальна аудиторія)	Отримання достовірної інформації	Середній	Широке інформування	ТРК, соцмережі, info.poda.gov.ua
Ветерани, ВПО, родини захисників	Соціальні послуги, підтримка	Середній	Цільові повідомлення	Telegram, SMS, е-пошта
ЗМІ та регіональні медіа	Ексклюзивний контент, доступ до брифінгів	Високий	Партнерство з медіа	Прес-конференції, прес-релізи
Громадські організації, ІГС	Участь у публічних консультаціях	Середній	Консультації та спільні заходи	Наради, публічні обговорення
Органи місцевого самоврядування, ОТГ	Координація дій у кризових ситуаціях	Високий	Регулярні наради, спільний контент	Захищені канали зв'язку, ЦНАП
Міжнародні партнери (ЄС, USAID, Рада Європи)	Звітність, прозорість реформ	Високий	Офіційна звітність, спільні заходи	Офіційна кореспонденція, портал

Джерело: складено автором на основі [25; 26; 32; 33].

Поглиблений аналіз комунікаційного ландшафту потребує застосування як кількісних (репрезентативні опитування, аналіз цифрової аналітики), так і якісних (фокус-групи, глибинні інтерв'ю, аналіз коментарів у соціальних мережах) методів дослідження аудиторії. Відповідно до методичних рекомендацій GCS, поєднання первинних і вторинних даних про аудиторію є обов'язковою умовою розробки ефективних комунікаційних повідомлень [18, с. 22-25]. В контексті Комплексної програми 2024-2027 рр. Полтавської ОВА визначено завдання «створення умов для задоволення потреб населення в об'єктивній та достовірній інформації», що передбачає проведення регулярного аналізу інформаційних потреб громадян регіону [33].

Методологічним підґрунтям для такого аналізу є, зокрема, Настанова з управління проектами ДСТУ ISO 21500:2014, яка встановлює стандарти планування, моніторингу та оцінювання комунікаційної складової публічних проектів [6].

Цифрові методи аналізу набувають дедалі більшого значення у дослідженні комунікаційного ландшафту. За даними Державної служби статистики України, у 2023 р. понад 79% українців регулярно користувались Інтернетом, а частка споживачів новин через соціальні мережі перевищила 65% [24]. Це зумовлює необхідність включення до аналізу комунікаційного ландшафту моніторингу соціальних мереж (social listening) як обов'язкового компонента. У Полтавській ОВА веб-портал info.poda.gov.ua є головним власним цифровим майданчиком комунікації, де публікуються новини, документи та матеріали Департаменту ІДК. Аналіз тематичних тегів порталу свідчить про диверсифіковану тематику комунікацій: від «медицини» та «освіти» до «цифровізації» та «безпеки», що відповідає широкому спектру інформаційних потреб аудиторії [32].

В умовах повномасштабного вторгнення аналіз інформаційних загроз набув статусу самостійного та пріоритетного компонента дослідження комунікаційного ландшафту для усіх органів державної влади України. Стратегія інформаційної безпеки України, затверджена Указом Президента від 28 грудня 2021 р. № 685, визначає протидію дезінформації та маніпулятивним інформаційним впливам як стратегічне завдання у сфері забезпечення інформаційної безпеки [34]. Комплексна програма 2024-2027 рр. Полтавської ОВА спрямована, серед іншого, на «налагодження чітких комунікацій між інститутами громадянського суспільства, органами публічної влади та медіа з метою реалізації реформ на державному й місцевому рівні» та формування медіаграмотності населення [33]. Ці заходи є безпосередньою відповіддю на виклики дезінформаційного середовища.

Аналіз дезінформаційних наративів здійснюється Відділом промоції та медіамоніторингу Департаменту ІДК шляхом моніторингу регіонального

медіапростору та соціальних мереж. Результати такого аналізу є підґрунтям для розробки проактивних комунікаційних повідомлень, що упереджують або спростовують ворожі наративи, та для формування порядку денного регіональних медіа [32].

Завершальним кроком аналізу комунікаційного ландшафту є документування результатів у вигляді «Комунікаційного бриф-документа» (Communication Brief), що слугує офіційною підставою для розробки стратегії наступної кампанії. Такий документ має містити: результати SWOT-аналізу; матрицю стейкхолдерів; ключові висновки медіамоніторингу; виявлені поведінкові інсайти щодо цільових аудиторій; перелік актуальних інформаційних загроз [18, с. 8-10].

В органах виконавчої влади України формалізація результатів аналізу комунікаційного ландшафту здійснюється відповідно до розпорядження КМУ № 985 від 2018 р., яким передбачено розробку комунікаційних планів на підставі результатів аналізу цільових аудиторій та ефективності попередніх кампаній [35]. Для Полтавської ОВА таким узагальнюючим документом є Комплексна програма 2024-2027 рр., у якій систематизовано результати ситуаційного аналізу комунікаційного ландшафту регіону [33].

Таким чином, аналіз та дослідження комунікаційного ландшафту є системоутворюючим компонентом будь-якої комунікативної кампанії органу державної влади. Його методологічний зміст включає медіамоніторинг, аналіз громадської думки, картування стейкхолдерів, SWOT-аналіз та дослідження дезінформаційних загроз. Системне застосування цих методів, закріплене на нормативному рівні та підкріплене інституційною спроможністю структурних підрозділів, як-от Департамент ІДК Полтавської ОВА, забезпечує доказову базу для ефективного стратегічного планування комунікаційних кампаній відповідно до вимог моделі OASIS та міжнародних стандартів урядових комунікацій.

2.2. Розробка стратегії комунікативних кампаній органами державної влади

Розробка стратегії комунікативної кампанії є центральним і найбільш інтелектуально ємним етапом комунікаційного циклу органу державної влади. Якщо попередній підрозділ присвячено аналізу комунікаційного ландшафту та дослідженню аудиторій як інформаційному фундаменту кампанії, то розробка стратегії передбачає перетворення здобутих аналітичних даних на цілісну концепцію дій – документ, що визначає цілі, аудиторії, повідомлення, канали, ресурси й систему оцінювання ефективності [38, с. 29]. Стратегія комунікативної кампанії органу державної влади – це документально оформлений план цілеспрямованих комунікаційних дій, розроблений на основі ситуаційного аналізу, спрямований на досягнення конкретних змін у рівні обізнаності, установках або поведінці визначених цільових аудиторій у межах встановленого часового горизонту та доступних ресурсів [39, с. 95]. Стратегія є ієрархічним документом: вона інтегрує в собі концептуальний рівень (місія, цінності, позиціонування), тактичний рівень (канали, формати, графік) та операційний рівень (бюджет, розподіл відповідальності, процедури контролю) [40, с. 77].

Нормативно-правовою основою розробки комунікаційних стратегій органами виконавчої влади в Україні є розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 р. № 985 «Деякі питання удосконалення комунікативної роботи органів виконавчої влади», яке зобов'язує органи влади здійснювати системне планування комунікаційної діяльності, визначати цільові аудиторії та показники ефективності [35]. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 р. № 2939-VI забезпечує принцип відкритості, що є наскрізним для будь-якої державної комунікаційної стратегії [36]. Відповідно до Закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 р. № 2657-XII органи державної влади зобов'язані систематично інформувати громадян про свою діяльність та

ухвалені рішення, що безпосередньо актуалізує потребу в стратегічному плануванні комунікацій [41].

У сучасній практиці публічного управління існує низка усталених моделей планування комунікаційних кампаній. Вибір конкретної моделі залежить від масштабу кампанії, наявних ресурсів, характеру цільових аудиторій та інституційної зрілості органу влади. Узагальнення основних моделей, що застосовуються або рекомендовані до застосування в українській практиці, наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Порівняльна характеристика основних моделей планування
комунікативних кампаній органів державної влади**

Модель / підхід	Автор / орган	Ключові компоненти	Застосування в Україні
OASIS	UK Government Communication Service (GCS), 2016	Objectives, Audience Insight, Strategy & Implementation, Scoring	Методологічна основа для кампаній центральних органів виконавчої влади (рек. КМУ № 985, 2018)
RACE	P. Smith, 1994	Research, Action, Communication, Evaluation	Використовується у PR-підрозділах ОДА та міністерств
SOSTAC	P.R. Smith, 1999	Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control	Основа для комунікаційних стратегій ОМС (посібник USAID «ГОВЕРЛА», 2023)
PESO	G. Dietrich, 2014	Paid, Earned, Shared, Owned media	Застосовується Департаментом ІДК ПОВА для медіапланування
Integrated Communication Planning Model	Кабінет Міністрів України	Ціль – Аудиторія – Маседж – Канал – Бюджет – Оцінка	Закріплена розпорядженням КМУ № 985 від 12.12.2018

Джерело: складено автором на основі [18; 33; 35; 42].

Як свідчать дані табл. 2.4, найбільш системною та методологічно обґрунтованою для органів центральної виконавчої влади є модель OASIS (Objectives, Audience Insight, Strategy & Implementation, Scoring), розроблена UK Government Communication Service (GCS) [18]. На регіональному рівні, зокрема в практиці Департамент ІДК ПОВА, елементи модель PESO органічно

поєднуються з вимогами розпорядження КМУ № 985/2018 та положеннями Комплексної програми сприяння розвитку громадянського суспільства та інформаційного простору Полтавської області на 2024-2027 роки [33]. Дослідники Попроцький О. та Ярощук Я. наголошують на тому, що ключовою проблемою у сфері комунікаційного стратегування в Україні залишається фрагментарність стратегічного планування комунікацій та обмежена координація між органами влади. За їхніми даними, лише близько третини органів виконавчої влади мали затверджені комунікаційні стратегії станом на 2024 рік [39, с. 96]. Це свідчить про необхідність не лише нормативного, а й методологічного вдосконалення процесу розробки стратегій.

Процес розробки стратегії комунікативної кампанії органом державної влади охоплює сім послідовних і взаємопов'язаних етапів, кожен з яких ґрунтується на результатах попереднього та забезпечує системність кінцевого продукту. Загальну структуру алгоритму було відображено в табл. 1.6.

Перший етап – ситуаційний аналіз – є логічним продовженням аналізу комунікаційного ландшафту, описаного в попередньому підрозділі. На цьому етапі орган влади формує «комунікаційний бриф» (Communication Brief) – внутрішній документ, що систематизує ключові висновки аналізу: характер суспільної проблеми, яку покликана вирішити кампанія, стан обізнаності цільових аудиторій, наявні ресурси та ризики. У практиці Департаменту ІДК ПОВА ситуаційний аналіз проводиться в рамках щорічного планування, з урахуванням Стратегії розвитку Полтавської області на 2021-2027 роки та Комплексної програми на 2024-2027 роки [33].

Другий етап – визначення цілей – передбачає формулювання SMART-цілей (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) на чотирьох рівнях, що відповідають логіці оцінювання Barcelona Principles 3.0: output (обсяг виробленого контенту), outtake (реакція аудиторії), outcome (зміна установок або поведінки), impact (суспільний ефект) [16]. Чітке розмежування рівнів цілей дозволяє запобігти типовій помилці, коли кількість прес-релізів чи публікацій ототожнюється з реальними результатами кампанії [18, с. 21].

Третій етап – сегментація аудиторії – вимагає диференційованого підходу до визначення адресатів кампанії. Відповідно до методичних рекомендацій проєкту USAID «ГОВЕРЛА» (2023), орган місцевого самоврядування чи регіональної влади має ідентифікувати щонайменше три категорії аудиторій: первинну (пряма цільова група), вторинну (агенти впливу, мультиплікатори) та третинну (пасивна аудиторія, що може бути залучена опосередковано) [42, с. 18-20]. Профілювання аудиторій здійснюється на основі демографічних, психографічних та поведінкових характеристик з урахуванням медіаспоживання.

Четвертий етап – розробка повідомлень – є творчим ядром стратегії. Ключове повідомлення (key message) має відповідати кільком критеріям: відповідність очікуванням аудиторії, когнітивна доступність, емоційна резонансність та відповідність інституційній позиції органу влади [38, с. 63-65]. Практика Департаменту ІДК ПОВА свідчить, що в умовах воєнного стану особливого значення набуває вимога точності та верифікованості повідомлень, що пов'язано з необхідністю протидії дезінформації та інформаційній агресії [33]. Для кожного сегменту аудиторії формується адаптована версія ключового повідомлення – «повідомлення для аудиторії» (audience message), що враховує специфіку сприйняття та медіаканалів даної групи.

П'ятий етап – вибір каналів комунікації – базується на концепції медіамікс, що передбачає оптимальне поєднання власних (owned), зароблених (earned) та платних (paid) медіа [40, с. 81]. Власні канали органу влади – офіційний веб-сайт, сторінки в соціальних мережах, пресслужба – формують основу комунікаційної інфраструктури. Зокрема, офіційний веб-портал Департаменту ІДК ПОВА (info.poda.gov.ua) є ключовим майданчиком для публікації офіційної інформації, нормативних документів та новин Полтавської обласної військової адміністрації [32]. Зароблені медіа – матеріали в незалежних ЗМІ, публікації лідерів думок – є найбільш довіреним каналом, проте потребують цілеспрямованої роботи зі ЗМІ та суспільством. Платні медіа забезпечують масштаб охоплення, але вимагають бюджетного планування відповідно до вимог Закону України «Про рекламу» [43].

Шостий етап – реалізація – передбачає виконання затвердженого плану комунікаційних заходів. Ключовими умовами успішної реалізації є: чіткий розподіл відповідальності між структурними підрозділами, налагоджена система внутрішніх комунікацій, готовність до оперативного реагування на непередбачувані події (кризові комунікації). У структурі Департаменту ІДК ПОВА реалізаційна функція розподілена між Управлінням інформаційної політики (відділи інформаційно-видавничої діяльності, інформаційно-медійного забезпечення, промоції та медіамоніторингу) та Управлінням з питань внутрішньої політики (відділи комунікацій з громадськими об'єднаннями та політичного аналізу й прогнозування) [32].

Сьомий етап – моніторинг та оцінювання – є системною умовою вдосконалення комунікаційної практики. Він не лише завершує цикл конкретної кампанії, а й забезпечує інформаційну базу для планування наступних.

Особливого аналітичного значення набуває питання адаптації процесу стратегічного планування комунікацій до умов воєнного стану в Україні. Згідно з висновками Попроцького О. та Ярощука Я., гібридні безпекові виклики суттєво ускладнюють реалізацію класичних моделей комунікаційного планування: скорочуються часові горизонти, зростає інформаційна невизначеність, а конкуренція наративів набуває безпрецедентного масштабу [39, с. 97-98]. У відповідь на ці виклики Департамент ІДК ПОВА адаптував свою комунікаційну діяльність, передбачивши в Комплексній програмі на 2024-2027 роки окремий пріоритет – «протидія загрозам інформаційній безпеці України та нейтралізація інформаційної агресії». Серед заходів – підвищення рівня медіакультури та медіаграмотності населення, захист прав журналістів, а також формування критичного мислення як засобу протидії маніпулятивним технологіям [33].

В умовах воєнного стану структура комунікаційної стратегії органу влади набуває додаткового компонента – антикризового планування (*crisis communication planning*), що передбачає сценарний аналіз ймовірних

кризових ситуацій та готові протоколи реагування. Це узгоджується зі Стратегією інформаційної безпеки України, затвердженою Указом Президента України від 28 грудня 2021 р. № 685 [44], та вимогами Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки, затвердженої Указом Президента України від 7 вересня 2021 р. № 487 [37].

Невід’ємним складником стратегії комунікативної кампанії є заздалегідь визначена система показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Відповідно до принципів Barcelona Principles 3.0, ухвалених міжнародною організацією AMEC (Association for Measurement and Evaluation of Communication) у 2020 р., оцінювання комунікаційних кампаній має ґрунтуватися на реальних змінах у поведінці та установках аудиторій, а не на формальних показниках обсягу контенту [16]. Систематизацію рівнів оцінювання та відповідних показників наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Чотирирівнева система показників ефективності комунікативної кампанії органу державної влади (за Barcelona Principles 3.0)

Рівень оцінки	Показник	Приклад індикатора	Джерело даних
Output (продукт)	Обсяг та охоплення виробленого контенту	Кількість публікацій, загальне охоплення аудиторії (reach)	Система медіамоніторингу, внутрішня аналітика
Outtake (реакція)	Залученість та реакція цільових аудиторій	Рівень залученості (engagement rate), частка позитивних відгуків	Соціальні мережі, фокус-групи
Outcome (зміна)	Зміна рівня обізнаності, установок, намірів	Зростання рівня інформованості на X% за даними опитування	Соціологічне дослідження «до–після»
Impact (вплив)	Суспільний ефект кампанії	Зміна поведінки цільових груп (частка охоплених послугою)	Адміністративна статистика, panel-дослідження

Джерело: складено автором на основі [16; 18].

Представлена в табл. 2.5 система показників дозволяє органу влади здійснювати оцінювання ефективності не лише за кількісними, а й за якісними параметрами. Зокрема, для рівня outcome практика Державної служби статистики України передбачає проведення спеціальних вибірових обстежень до та після кампанії, що дозволяє вимірювати приріст поінформованості [42, с. 3]. Для рівня impact – застосування адміністративної статистики та лонгitudних (panel) досліджень, які відстежують зміни поведінки цільових груп у довгостроковій перспективі.

Важливим аспектом є й питання фінансового планування комунікаційних кампаній у публічному секторі. Відповідно до паспорту Комплексної програми на 2024-2027 роки, загальний обсяг фінансування заходів Департаменту ІДК ПОВА у сфері розвитку громадянського суспільства та інформаційного простору Полтавської області становить 64518,00 тис. грн, з яких переважна частина спрямовується на реалізацію комунікаційних та інформаційних заходів [33]. Це свідчить про усвідомлену інвестицію регіональної влади в стратегічні комунікації як інструмент публічного управління.

Розроблена стратегія комунікативної кампанії підлягає обов'язковому документальному оформленню. Стандартний формат стратегічного комунікаційного документу органу державної влади включає: резюме для керівництва (executive summary), аналітичну частину (ситуаційний аналіз та висновки дослідження аудиторії), цільовий розділ (SMART-цілі та матриця показників), стратегічний розділ (позиціонування, ключові повідомлення, медіастратегія), тактичний розділ (детальний план заходів, графік, бюджет), розділ моніторингу та оцінювання (методологія, відповідальні, звітність) [18, с. 44]. Орган влади має забезпечити погодження стратегії з відповідними структурними підрозділами та керівництвом перед початком реалізації. У практиці Департаменту ІДК ПОВА комунікаційна стратегія та плани заходів проходять процедуру внутрішнього узгодження та затверджуються директором Департаменту, що забезпечує інституційне закріплення та

розподіл відповідальності [32]. Стратегія є «живим» документом – вона підлягає перегляду та коригуванню в разі суттєвих змін у зовнішньому середовищі або відхилень від запланованих показників моніторингу.

Таким чином, розробка стратегії комунікативної кампанії органом державної влади є комплексним, багатоетапним процесом, що інтегрує аналітичний, проєктний та управлінський виміри. Системна стратегія не лише підвищує ефективність комунікаційної діяльності органу влади, а й забезпечує прозорість і підзвітність владних інституцій перед громадянами – що є ключовою вимогою демократичного врядування відповідно до чинного законодавства України [36; 41]. Регіональний досвід Департаменту ІДК ПОВА підтверджує, що навіть в умовах воєнного стану системний підхід до комунікаційного стратегування залишається можливим і необхідним, забезпечуючи ефективну взаємодію між владою та громадянами [32; 33].

Висновки до розділу 2

Аналіз комунікаційного ландшафту є системоутворюючим і обов'язковим першим кроком у плануванні будь-якої комунікативної кампанії органу державної влади. Його методологічний зміст охоплює медіамоніторинг, дослідження громадської думки, картування стейкхолдерів, SWOT-аналіз та оцінювання дезінформаційних загроз. SWOT-аналіз комунікаційного ландшафту Полтавської ОВА засвідчив, що Департамент ІДК має розвинену структурну основу для комунікаційної діяльності, проте функціонує в умовах суттєвих зовнішніх загроз, пов'язаних із поширенням ворожих наративів та інформаційним тиском. Розробка стратегії комунікативної кампанії органом державної влади є комплексним семіетапним процесом: від ситуаційного аналізу – через визначення цілей, сегментацію аудиторії, розробку повідомлень та вибір каналів – до реалізації й моніторингу. Порівняльний аналіз базових моделей (OASIS, RACE,

SOSTAC, PESO) показав, що модель OASIS є найбільш методологічно обґрунтованою для органів центральної виконавчої влади, тоді як на регіональному рівні доцільним є поєднання елементів PESO і вимагає розпорядження КМУ № 985/2018.

В умовах воєнного стану стратегічне комунікаційне планування набуває додаткового компонента – антикризового планування, яке забезпечує сценарний аналіз ризиків та протоколи реагування. Практика Департаменту ІДК ПОВА підтверджує, що системний підхід до комунікаційного стратегування залишається не лише можливим, а й необхідним, забезпечуючи ефективну взаємодію органу влади з громадянами навіть за умов інформаційної нестабільності. Ефективність стратегії забезпечується чотирирівневою системою показників (output – outtake – outcome – impact) відповідно до принципів Barcelona Principles 3.0, що дозволяє оцінювати не тільки обсяг, але й реальні зміни в поведінці та установці цільових аудиторій.

Формування комунікаційної стратегії органом державної влади представляє собою складний, поетапно організований процес, у якому нерозривно поєднуються аналітична, проектна та управлінська складові. Цілісна й наступна стратегія служить не тільки інструментом підвищення ефективності комунікаційної роботи органу влади, але й дієвим механізмом забезпечення відкритості та підзвітності державних установ перед суспільством – що є однією з основоположних вимог демократичного управління, закріплених у чинному законодавстві України. Досвід Департаменту ІДК Полтавської ОВА наочно демонструє, що комплексний, науково обґрунтований підхід до планування комунікацій зберігає свою актуальність і практичність навіть за умов воєнного стану, забезпечуючи належний рівень діалогу між органами влади та громадянами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ

3.1. Реалізація комунікаційної кампанії органами державної влади

Реалізація комунікаційної кампанії є найбільш операційно насиченим і водночас найвищим за ризиками етапом комунікаційного циклу органу державної влади. Якщо стратегія окреслює «що» і «для кого» комунікується, то реалізація відповідає на запитання «як», «коли» та «через які канали» це відбувається. Від якості виконання безпосередньо залежить, чи перетворяться обрані меседжі на реальний суспільний вплив [32; 35]. Під реалізацією комунікаційної кампанії у публічному управлінні розуміють сукупність скоординованих, послідовних і технологічно забезпечених дій органу влади та його партнерів, спрямованих на доведення розроблених повідомлень до визначених цільових аудиторій через обрані канали у межах встановлених часових і бюджетних обмежень [18, с. 48]. Це визначення підкреслює три ключових виміри реалізації: зміст (повідомлення), процес (дії та канали) і ресурси (час і кошти).

Нормативно-правову рамку реалізації комунікаційних кампаній органами виконавчої влади в Україні формують Закон України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 р. № 2657-XII [41], Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 р. № 2939-VI [36], Закон України «Про медіа» від 13 грудня 2022 р. № 2849-IX [48], а також розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 р. № 985 «Деякі питання удосконалення комунікативної роботи органів виконавчої влади» [35]. Останнє зобов'язує органи влади забезпечувати системне планування і реалізацію комунікацій з визначенням конкретних виконавців, строків та очікуваних результатів.

Реалізація комунікаційної кампанії органу державної влади здійснюється у п'ять послідовних фаз, що утворюють операційний цикл. Кожна фаза має чіткі завдання, відповідальних виконавців і точки контролю. Загальну структуру циклу наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Операційний цикл реалізації комунікаційної кампанії органу державної влади [18; 33; 35]

Як свідчить рис. 3.1, операційний цикл починається з фази планування, де затверджується стратегія, визначаються КРІ та розподіляється бюджет. На фазі підготовки виробляється контент, формуються партнерства та завершується технічне налаштування каналів. Фаза запуску передбачає одночасне розміщення матеріалів на всіх обраних каналах, організацію подієвих заходів та взаємодію зі ЗМІ. Фаза моніторингу забезпечує збір даних у режимі реального часу та оперативне коригування тактики. Завершальна фаза – оцінка – передбачає підготовку підсумкового КРІ-звіту та вироблення рекомендацій для майбутніх кампаній [18, с. 52-54].

У структурі Департаменту ІДК ПОВА цикл реалізації розподілений між функціональними підрозділами: Відділ інформаційно-видавничої діяльності (ІВД) відповідає за виробництво контенту; Відділ інформаційно-медійного забезпечення (ІМЗ) – за розміщення в медіа; Відділ промоції та

медіамоніторингу (ПММ) – за аналітику та моніторинг; Відділ комунікацій з громадськими об’єднаннями – за подієві заходи та партнерства [32].

Центральним операційним рішенням на етапі реалізації є вибір і реалізація медіаміксу – оптимального поєднання власних (owned), зароблених (earned), спільних (shared) і платних (paid) медіа, яке забезпечує охоплення всіх сегментів цільової аудиторії за прийняттого рівня витрат [18, с. 81]. Систематизацію форм реалізації кампаній з прикладами Полтавської ОВА наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Форми реалізації комунікаційної кампанії органом державної влади та їх нормативне забезпечення (на прикладі Полтавської ОВА)

Форма реалізації	Зміст	Приклад (Полтавська ОВА)	Нормативна підстава
Власні медіа (owned media)	Публікації на офіційному веб-порталі, сторінках у соціальних мережах, розсилки	Регулярні публікації Департаменту ІДК на info.poda.gov.ua; тематичні карусельні пости кампанії «Ти як?» [32; 45]	Закон України «Про доступ до публічної інформації» № 2939-VI (2011) [36]
Зароблені медіа (earned media)	Публікації в незалежних ЗМІ, репортажі, коментарі посадових осіб, репости громадян	Медіарелізи про День спільноті «Ти як? – сила тих, хто поруч» у регіональних ЗМІ [45]	Закон України «Про медіа» № 2849-IX (2022) [48]
Спільні медіа (shared media)	Взаємодія з партнерами, ІГС, ОМС; поширення контенту через Telegram, Facebook	Взаємодія з КМУ / Mental Health UA, ВООЗ, УКУ при реалізації «Ти як?» [46; 47]	Постанова КМУ № 996 (2010) про консультації з громадськістю [25]
Платні медіа (paid media)	Соціальна реклама, таргетована реклама в мережі, ТВ-, радіо-спот	Соціальні відеоролики кампанії «Ти як?» на регіональному телебаченні; зовнішня реклама	Закон України «Про рекламу» № 270/96-ВР (1996) [43]
Подієві заходи	Публічні заходи, навчання, брифінги, конференції, дні спільноті	День спільноті «Ти як?» у 8 громадах області [45]; Хаби цифрової освіти [49]	КМУ № 985 (2018) [35]; Комплексна програма 2024-2027 рр. [33]

Джерело: складено автором на основі [25; 32; 33; 35; 36; 43; 45; 46; 48; 49].

Як видно з табл. 3.1, практика Департаменту ІДК ПОВА свідчить про системне застосування всіх чотирьох компонентів PESO. Особливо показовою є реалізація Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?», яку Департамент ІДК ПОВА впроваджує у взаємодії з Координаційним центром КМУ / Mental Health UA та Всесвітньою організацією охорони здоров'я [46; 47]. У жовтні 2025 р. в межах програми відбувся День спільноті «Ти як? – сила тих, хто поруч» у восьми громадах Полтавської області – Полтаві, Гадячі, Решетилівці, Нових Санжарах, Щербанях, Глобиному, Миргороді та Оржиці [45]. Захід продемонстрував комплексне застосування каналів: власні медіа (публікація на info.poda.gov.ua), зароблені медіа (відгуки регіональних ЗМІ), спільні медіа (поширення партнерами) та подієва форма [45]. Ще одним прикладом мультिकанальної реалізації є кампанія з цифрової грамотності, реалізована в межах ініціативи «Хаби цифрової освіти». За офіційними даними порталу info.poda.gov.ua, за минулий рік 18166 українців здобули базові цифрові навички, а рівень користування цифровими інструментами серед учасників зріс на 42% [49]. Кампанія реалізовувалась у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації, ВГО «Українська бібліотечна асоціація» та ПРООН за підтримки Швеції [49].

PAID Платні медіа	EARNED Зароблені медіа	SHARED Спільні медіа	OWNED Власні медіа
Реклама, соціальна реклама, таргет	ЗМІ, PR, репортажі	Партнери, Telegram, соцмережі	info.poda.gov.ua , прес-центр

Рис. 3.2. Модель PESO у реалізації комунікаційних кампаній Полтавської ОВА (адаптація для регіонального органу влади) [32; 33; 45; 49]

Ключовим організаційним інструментом реалізації кампанії є контент-план (editorial calendar) – операційний документ, що систематизує перелік запланованих матеріалів, їх тематику, формат, канал розміщення, виконавців і терміни. Контент-план перетворює стратегічну матрицю повідомлень на конкретний щоденний/щотижневий графік виробництва та публікації [18, с.

61]. Аналіз публікаційної активності Департаменту ІДК ПОВА на порталі info.poda.gov.ua засвідчує, що Департамент систематично застосовує принципи тематичної сегментації контенту: публікації чітко структуровані за тегами («полтавщина», «медицина», «безпека», «ветерани», «ВПО», «цифровізація», «ти як?») тощо), що відповідає різним сегментам цільових аудиторій [32]. Така структура свідчить про наявність внутрішнього контент-плану, що реалізується на практиці. Зразковий контент-план п'ятитижневої кампанії для органу регіональної влади, побудований на основі практики Полтавської ОВА, наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Зразковий контент-план п'ятитижневої комунікаційної кампанії органу
регіональної виконавчої влади**

Тиждень	Тема публікації	Формат контенту	Канал	Відповідальний підрозділ	Статус
1	Запуск кампанії: ключове повідомлення	Пост + відеоролик	Веб-портал, Facebook, Telegram	Відділ ІМЗ	Заплановано
2	Інформаційна карусель (факти, інструкції)	Карусельний пост	Facebook, Instagram	Відділ ІВД	Заплановано
3	Публічний захід / День спільноти	Прес-реліз + репортаж	ЗМІ, веб-портал	Відділ ПММ	Заплановано
4	Відгуки учасників / Успішні кейси	Відеосвідчення	YouTube, Telegram	Відділ ІМЗ	Заплановано
5	Підсумковий пост + посилання на ресурс	Інфографіка + текст	Усі канали	Відділ ІВД	Заплановано

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 11; 12].

Представлений у табл. 3.2 контент-план ілюструє послідовність виробництва та розміщення матеріалів у рамках однієї тематичної кампанії.

Дотримання такого плану є умовою системності комунікації: аудиторія отримує регулярний інформаційний потік, що поступово формує потрібну позицію і поведінку. Відповідно до вимог Комплексної програми сприяння розвитку громадянського суспільства та інформаційного простору Полтавської області на 2024-2027 роки, контент-планування Департаменту ІДК ПОВА підпорядковане меті «підвищення рівня поінформованості населення області про напрямки і результати діяльності владних структур» [33].

Якість контенту є критичним чинником ефективності кампанії. Для органів державної влади особливо важлива відповідність контенту вимогам офіційного стилю, фактологічна точність та юридична коректність [36; 41]. Водночас сучасна аудиторія очікує від публічних комунікацій доступності, візуальної привабливості та емоційної резонансності.

Практика кампанії «Ти як?» на Полтавщині демонструє успішне поєднання офіційного позиціонування з людським, емпатичним тоном комунікації. Публікації Департаменту ІДК ПОВА у форматі «карусель» – серія графічних слайдів із лаконічними текстами на зразок «Не забувай: це абсолютно нормально» – поєднують доступну форму з верифікованим психологічним змістом [32; 47]. Проект «Рівна-Рівній», реалізований у межах «Ти як?», передбачав виробництво документального контенту на основі особистих історій учасниць, з науковим супроводом Українського католицького університету [47]. Це є прикладом застосування принципу *storytelling* у державних комунікаціях.

Виробництво контенту для реалізації кампаній Департаменту ІДК ПОВА здійснюється Відділом інформаційно-видавничої діяльності (друковані матеріали, тексти) та Відділом інформаційно-медійного забезпечення (мультимедійний контент). Розповсюдження здійснюється через офіційний веб-портал info.poda.gov.ua, офіційні сторінки ОВА у соціальних мережах, регіональні ЗМІ, а також через партнерські мережі громадських організацій і органів місцевого самоврядування [32; 33]. Реалізація комунікаційної кампанії невіддільна від ризик-менеджменту. В умовах воєнного стану та активного

інформаційного протиборства органи регіональної влади стикаються з розширеним спектром ризиків, що можуть підірвати ефективність кампанії або спричинити репутаційні втрати [33; 35]. Систематизацію основних ризиків та заходів їх нейтралізації наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Матриця ризиків реалізації комунікаційної кампанії органу державної влади в умовах воєнного стану

Категорія ризику	Приклад	Ймовірність / Вплив	Заходи протидії
Дезінформація та ворожі нарративи	Поширення перекручених відомостей про заходи кампанії	Висока / Критичний	Моніторинг нарративів Відділом ПММ; швидке спростування через офіційні канали [32]; координація з Центром протидії дезінформації КМУ
Низьке залучення аудиторії	Недостатній охоплення цільових груп публікаціями	Середня / Високий	А/В-тестування контенту; посилення таргетованого поширення; залучення лідерів думок регіону
Комунікаційна криза	Негативний резонанс у ЗМІ через непередбачувану подію	Низька / Критичний	Наявність антикризового протоколу; затверджені шаблони реагування; призначений речник кризових ситуацій
Ресурсні обмеження	Скорочення бюджету або кадрів у зв'язку з воєнним станом	Середня / Середній	Пріоритизація каналів із найвищим охопленням; використання безкоштовних інструментів (Canva, Meta Suite)
Технічний збій	Недоступність веб-порталу або соціальних мереж	Низька / Середній	Резервні канали (Telegram, SMS-розсилка); дзеркало веб-порталу; план ВСР

Джерело: складено автором на основі [32; 33; 35; 44].

Як свідчать дані табл. 3.3, ключовим ризиком для органів державної влади в Україні залишається дезінформація. Стратегія інформаційної безпеки України, затверджена Указом Президента від 28 грудня 2021 р. № 685, визначає протидію дезінформаційним впливам як стратегічне завдання у сфері державних комунікацій [44]. Департамент ІДК ПОВА реагує на цей

виклик через постійний моніторинг регіонального медіапростору силами Відділу промоції та медіамоніторингу [32]. Виявлені фейкові наративи спростовуються через офіційні канали – насамперед через портал info.poda.gov.ua та офіційні сторінки ОВА у соціальних мережах – що відповідає міжнародним стандартам реактивних антикризових комунікацій.

Антикризовий протокол є обов'язковим компонентом плану реалізації комунікаційної кампанії органу влади. Відповідно до рекомендацій GCS (2016), він має містити: перелік імовірних кризових сценаріїв; чіткі ліцензії на прийняття рішень (хто і в яких межах може реагувати публічно); попередньо затверджені шаблони комунікаційних відповідей; визначений ланцюг сповіщення керівництва [18, с. 38-40]. Комплексна програма Полтавської ОВА на 2024-2027 роки передбачає серед пріоритетів «протидію загрозам інформаційній безпеці України та нейтралізацію інформаційної агресії», що безпосередньо закріплює антикризові комунікації як інституційне завдання [33].

Значна частина комунікаційних кампаній органів регіональної влади реалізується не ізольовано, а у взаємодії з центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, ІГС та міжнародними партнерами. Така координація підвищує масштаб охоплення, підсилює довіру до повідомлень і дозволяє раціонально використовувати ресурси [25; 33]. Показовим прикладом ефективної міжвідомчої координації є реалізація програми «Ти як?» на Полтавщині, де Департамент ІДК ПОВА виступав регіональним ретранслятором кампанії, ініційованої офісом першої леді України і координованої КМУ / Mental Health UA за експертної підтримки ВООЗ [46]. Водночас Департамент ІДК ПОВА забезпечував залучення Департаменту освіти і науки до організації Дня спільноті [45] та взаємодію з Українським католицьким університетом як науковим партнером проєкту «Рівна-Рівній» [47]. Така багаторівнева партнерська модель є зразком «цілісного підходу уряду» (whole-of-government approach), що рекомендується провідними стандартами урядових комунікацій [18, с. 19].

Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» встановлює обов'язкові форми залучення громадських організацій до комунікаційних процесів органу влади: консультації, публічні обговорення, спільні заходи [25]. Це означає, що партнерська модель реалізації кампаній є нормативно закріпленою вимогою до органів виконавчої влади.

Таким чином, реалізація комунікаційної кампанії органом державної влади є складним операційним процесом, що охоплює п'ять фаз циклу (планування, підготовка, запуск, моніторинг, оцінка), ефективне управління медіаміксом за моделлю PESO, контент-планування, виробництво якісного контенту, управління ризиками та міжвідомчу координацію. Досвід Департаменту ІДК Полтавської ОВА, зафіксований у матеріалах офіційного порталу info.poda.gov.ua, засвідчує, що системний підхід до реалізації кампаній – навіть в умовах воєнного стану – дозволяє досягати вимірюваних результатів: охоплення тисяч громадян, зміцнення довіри до влади та ефективної протидії дезінформаційним наративам.

3.2. Удосконалення методики оцінювання комунікаційної кампанії

Оцінювання ефективності комунікаційної кампанії є завершальним і водночас системоутворюючим етапом комунікаційного циклу органу державної влади. Саме результати оцінювання слугують доказовою підставою для прийняття управлінських рішень щодо планування наступних кампаній, перерозподілу ресурсів і вдосконалення комунікаційної стратегії в цілому [13, с. 55]. Попри це, практика публічного управління в Україні свідчить, що оцінювання залишається найменш розвиненим елементом комунікаційного циклу: переважна більшість органів влади звітує переважно про кількісні показники продукту (output), оминаючи вимірювання реального суспільного впливу кампаній [13]. Під методикою оцінювання комунікаційної

кампанії розуміється сукупність обґрунтованих наукових підходів, показників, методів збору даних та процедур, що дозволяють системно, об'єктивно та порівняно виміряти результати комунікаційної діяльності органу влади на всіх рівнях: від виробленого контенту до суспільного впливу [13, с. 56; 16]. Удосконалення такої методики є необхідним напрямом підвищення якості публічного управління, оскільки лише на основі достовірних даних про ефективність комунікацій можна формувати обґрунтовану публічну політику у цій сфері.

Базою для формування системи оцінювання комунікаційних кампаній органів виконавчої влади в Україні є розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 р. № 985, що передбачає визначення показників ефективності комунікаційної діяльності [35]; Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 р. № 2939-VI, що зобов'язує органи влади до відкритого звітування [49]; а також міжнародні стандарти урядових комунікацій – зокрема Barcelona Principles 3.0, ухвалені Міжнародною асоціацією вимірювання та оцінювання комунікацій (AMEC) у 2020 р. [16].

Аналіз практики комунікаційної діяльності органів регіональної влади, у тому числі Департаменту ІДК ПОВА, дозволяє виявити низку системних проблем у сфері оцінювання ефективності кампаній. Їх систематизацію та відповідні напрями удосконалення наведено в табл. 3.4. Дані таблиці засвідчують, що ключовою системною проблемою залишається домінування output-метрик (кількість публікацій, охоплення) на шкоду вимірюванню реальних змін у поведінці та установках аудиторій. Ця проблема не є специфічною лише для Полтавської ОВА: дослідник О. Попроцький констатує, що лише близько третини органів виконавчої влади України мали затверджені комунікаційні стратегії зі системою КРІ станом на 2024 рік, і ще менша частка проводить реальну оцінку на рівні outcomes [39, с. 96]. Це означає, що проблема потребує вирішення як на методологічному, так і на нормативному рівні.

Ще однією суттєвою проблемою є відсутність базових вимірів (baseline). Наприклад, кампанія «Ти як?» на Полтавщині, попри широкий

охоплення – заходи відбулися у восьми громадах [45], і в рамках проєкту «Рівна-Рівній» підготовлено перших сертифікованих фахівчинь з роботи з горюванням [47] – не мала задокументованого попереднього виміру рівня психологічної обізнаності населення регіону, що унеможлиблює об’єктивне вимірювання outcome-результатів кампанії.

Таблиця 3.4

**Актуальні проблеми оцінювання комунікаційних кампаній органів
регіональної виконавчої влади та напрями їх вирішення (на прикладі
Полтавської ОВА)**

Проблема	Прояв у практиці ПОВА	Наслідки	Напрямок удосконалення
Зосередженість на output-показниках	Звітування кількості публікацій та подій без аналізу реакції аудиторій	Неможливість оцінити реальний вплив кампанії на суспільні установки	Впровадження чотирирівневої моделі (output → impact) за Barcelona Principles 3.0 [16]
Фрагментарність даних моніторингу	Медіамоніторинг здійснюється нерегулярно; дані соцмереж та офлайн-заходів не зводяться воедино	Неповнота картини охоплення та реакції аудиторій	Єдина панель аналітики (dashboard) на основі даних info.poda.gov.ua та Meta Business Suite [32]
Відсутність базових вимірів (baseline)	Кампанії запускаються без попереднього дослідження рівня обізнаності аудиторій	Неможливість виміряти реальний приріст показників	Обов’язкове проведення pre-campaign опитування перед кожною кампанією [39]
Нерозмежованість відповідальності за оцінювання	Моніторинг і оцінка розпоршені між підрозділами без чіткої методології	Дублювання, прогалини у даних, несумісність звітів	Призначення відповідального аналітика кампанії; уніфікована форма КРІ-звіту [13]
Слабке використання цифрової аналітики	Недостатнє застосування вбудованих інструментів аналітики соцмереж та веб-порталу	Відсутність даних про поведінку аудиторії на сайті	Регулярний Google Analytics / Meta Insights аудит info.poda.gov.ua [32; 33]

Джерело: складено автором на основі [32; 33; 35; 39; 45; 49; 13; 16].

Удосконалену чотирирівневу модель показників ефективності, адаптовану для практики органів регіональної виконавчої влади України з урахуванням наявних інструментів і джерел даних, наведено в табл. 3.5. Як свідчать дані таблиці, запропонована система KPI передбачає чіткий розподіл методів вимірювання за рівнями та конкретних структурних підрозділів Департаменту ІДК ПОВА, відповідальних за збір і аналіз даних. Ключовою новацією є включення обов'язкового outcome-виміру через порівняльні соціологічні опитування. Наприклад, для оцінки кампанії PRO_MentalHealth_Poltava, яка стартувала у квітні 2026 р. у партнерстві з Фондом міжнародної солідарності Республіки Польща [51], рекомендується проведення pre/post-опитування учасників з вимірюванням змін у рівні обізнаності про послуги психосоціальної підтримки та готовності їх використовувати.

Для рівня impact практика вимірювання може спиратися на адміністративну статистику. Зокрема, як ми вже писали, результати кампанії цифрової грамотності «Хаби цифрової освіти» були виміряні через реальне охоплення: 18166 осіб здобули цифрові навички, а рівень користування цифровими інструментами серед учасників зріс на 42% [49]. Це є прикладом успішного impact-виміру на основі офіційних даних, що відповідає вимогам Barcelona Principles 3.0 [16]. Подібна методика рекомендована і для оцінки результатів кампанії з соціальної адаптації ветеранів: у серпні 2025 р. у Пирятинському управлінні зафіксовано успішне працевлаштування ветерана Станіслава Дубини завдяки кампанії з супроводу зайнятості [50] – цей кейс є одиничним прикладом outcome, що підлягає систематичному підрахунку.

Удосконалення методики оцінювання передбачає не лише розширення системи показників, але й реструктуризацію самого процесу оцінювання як безперервного циклу, інтегрованого в операційний цикл кампанії.

Традиційна практика зводить оцінювання до «підбиття підсумків» після завершення кампанії, тоді як сучасний підхід передбачає вимірювання на кожному з п'яти операційних етапів – від визначення базового рівня до підготовки звіту [13, с. 52-55].

**Удосконалена чотирирівнева система КРІ для оцінювання
комунікаційних кампаній Полтавської ОВА (адаптація Barcelona
Principles 3.0)**

Рівень оцінки	Індикатор	Метод вимірювання	Джерело даних / інструмент	Відповідальний підрозділ
Output (продукт)	Кількість публікацій; загальне охоплення (reach); кількість заходів	Автоматизований підрахунок	Аналітика info.poda.gov.ua, Meta Business Suite, прес-реєстр	Відділ ІВД / ІМЗ
Outtake (реакція)	Engagement rate; частка репостів; кількість учасників заходів	Аналітика соцмереж; реєстрація учасників	Meta Insights; Google Analytics; реєстр учасників (н-д, День спільноті [45])	Відділ ПММ
Outcome (зміна установок)	Зміна рівня обізнаності ($\Delta\%$); зміна рівня довіри до влади	Порівняльне опитування «до–після» (pre/post survey)	Власне соціологічне опитування; дані КМІС / Gradus Research	Відділ політичного аналізу
Impact (суспільний вплив)	Зміна цільової поведінки (охоплення послугою, звернення до ресурсу)	Адміністративна статистика; лонгітюдне дослідження	Дані Центрів зайнятості [50]; статистика звернень; Дія [33]	Управління з питань внутрішньої політики

Джерело: складено автором на основі [32; 42; 45; 49; 50; 51; 13; 16].

Запропонований удосконалений цикл оцінювання наведено на рис. 3.3. Запроваджений у представленому рисунку цикл оцінювання відрізняється від традиційної практики насамперед наявністю обов'язкового першого кроку – визначення базового рівня (baseline). Без цього кроку будь-який подальший вимір outcome є методологічно неспроможним, оскільки не існує вихідної точки для порівняння. Рекомендується, щоб опитування рівня обізнаності та установок проводилося щонайменше за два тижні до запуску кампанії, а підсумкове опитування – не раніше, ніж через два тижні після її завершення, щоб уникнути ефекту «свіжого враження» [13, с. 61].



Рис. 3.3. Удосконалений цикл оцінювання комунікаційної кампанії органу державної влади (за OASIS-Barcelona Principles 3.0) [13; 16; 35; 42]

Проміжна оцінка на третьому кроці циклу передбачає застосування А/В-тестування: розміщення двох версій одного повідомлення або формату контенту з подальшим порівнянням показників залученості. Ця практика вже частково застосовується Відділом ПММ Департаменту ІДК ПОВА при проведенні медіамоніторингу, проте потребує формалізації у вигляді затвердженої процедури [32]. Дайджест цифрової трансформації, що регулярно публікується Управлінням цифрової трансформації ПОВА на порталі info.poda.gov.ua [52], є прикладом контенту, ефективність якого доцільно вимірювати саме через А/В-підхід: порівнюючи залученість до формату «дайджест» з іншими форматами.

Сучасна методика оцінювання комунікаційних кампаній органів влади значною мірою спирається на цифрові аналітичні інструменти, що дозволяють збирати дані про охоплення та поведінку аудиторій у режимі реального часу. Систематизацію ключових цифрових інструментів та їх застосування в умовах Полтавської ОВА наведено в табл. 3.6.

**Цифрові інструменти оцінювання комунікаційних кампаній:
характеристика та застосування в Полтавській ОВА**

Інструмент	Що вимірює	Рівень оцінки	Застосування в Полтавській ОВА
Meta Business Suite (Facebook/Instagram)	Охоплення, залученість, демографія аудиторій соцмереж	Output / Outtake	Аналітика офіційних сторінок ОВА; оцінка кампанії «Ти як?» [2; 4]
Google Analytics 4	Трафік на сайт, поведінка користувачів, конверсії	Output / Outtake	Аналітика порталу info.poda.gov.ua [1]
Semantrum / YouScan	Медіамоніторинг: охоплення публікацій у ЗМІ та соцмережах, тональність	Output / Outtake	Відділ ПММ Департаменту ІДК для щоденного моніторингу [1]
Дія.Статистика / OpenData	Статистика звернень громадян, охоплення електронними послугами	Impact	Дані про охоплення Хабів цифрової освіти: 18 166 осіб [5]
Соціологічне опитування (pre/post)	Рівень обізнаності, установки, NPS-довіри до влади	Outcome / Impact	Рекомендовано для кампанії PRO_MentalHealth_Poltava [6]

Джерело: складено автором на основі [32; 33; 45; 47; 49; 51; 52].

Наведені в табл. 3.6 інструменти охоплюють всі чотири рівні оцінювання. Особливої уваги заслуговує потенціал платформи «Дія» та відкритих даних (data.gov.ua) для impact-вимірювання. Зокрема, у 2026 р. в Україні сформовано єдину цифрову базу, що містить дані про 270 тисяч державних послуг для аналізу їх ефективності [52] – цей ресурс може бути задіяний для оцінки впливу комунікаційних кампаній, що стосуються доступу до публічних послуг (зайнятість ветеранів, соціальний захист ВПО тощо). Аналіз якості мобільного зв'язку в Україні у 2025 р., результати якого оприлюднено через відкритий геоінформаційний портал [52], є прикладом використання відкритих даних для оцінки охоплення аудиторій цифровими каналами.

Центральним елементом удосконаленої методики оцінювання є інтегрована аналітична панель (dashboard), що об'єднує дані з усіх цифрових інструментів у єдиному інтерфейсі. Концептуальну структуру такого дашборду наведено на рис. 3.4. Концептуальний дашборд, зображений на представленому рисунку, передбачає чітке відображення показників кожного рівня оцінки в окремому блоці з кольоровим кодуванням, що відповідає ієрархії результатів. Такий формат аналітичної панелі забезпечує зручне сприйняття керівництвом органу влади та дозволяє оперативно приймати рішення про коригування тактики кампанії.

<p>OUTPUT Публікації / охоплення / події</p>	<p>OUTTAKE Engagement / репости / учасники заходів</p>	<p>OUTCOME Обізнаність / установки / NPS (pre/post)</p>	<p>IMPACT Зміна поведінки / адм. статистика</p>
--	--	---	---

Рис. 3.4. Концептуальна структура інтегрованої аналітичної панелі (dashboard) для оцінювання комунікаційних кампаній Полтавської ОВА [13; 16; 32; 49; 52]

Удосконалення методики оцінювання є не лише методологічним, а й організаційним завданням. Без відповідних інституційних умов навіть найдосконаліша система показників не буде реалізована. До ключових організаційних умов відносяться: по-перше, призначення відповідального за оцінювання в структурі Департаменту ІДК ПОВА – аналітика або методиста, що координуватиме збір даних з усіх підрозділів; по-друге, затвердження уніфікованої форми КРІ-звіту кампанії, обов'язкової для всіх тематичних напрямів; по-третє, закріплення процедури pre/post-опитування в Положенні про Департамент ІДК або відповідному регламенті; по-четверте, включення системи оцінювання ефективності до паспорту Комплексної програми на 2024-2027 рр. як окремого індикатора виконання [25; 33].

Показовим прикладом успішної інституційної інтеграції оцінювання є програма PRO_MentalHealth_Poltava. Вона передбачає структуровану

дорожню карту реалізації з трьома етапами (відбір громад, визначення переможців, реалізація грантових проєктів) та участю незалежного методичного партнера – Фонду міжнародної солідарності Республіки Польща [51]. У 12 громадах Полтавщини вже надається комплексна послуга з психологічної стійкості, і ці дані можуть бути використані як базові для наступної оцінки охоплення кампанії «Ти як?» [25; 51]. Участь міжнародних партнерів, зокрема Фонду міжнародної солідарності та ВООЗ [45; 51], сприяє впровадженню більш строгих стандартів оцінювання, що відповідають вимогам донорської звітності.

Важливою організаційною умовою є також наявність інформаційної бази для оцінювання. Проведення фахівцями України понад 202 тисяч тестів якості мобільного зв'язку протягом 228 тисяч кілометрів маршрутів [52] – із забезпеченням відкритого доступу до результатів через геоінформаційний портал – є прикладом того, як відкриті дані можуть стати базою для оцінки охоплення аудиторій цифровими комунікаційними каналами. Стратегія інформаційної безпеки України, затверджена Указом Президента від 28 грудня 2021 р. № 685 [44], та Закон України «Про медіа» від 13 грудня 2022 р. № 2849-IX [48] закріплюють принцип відкритості та верифікованості комунікаційної діяльності органів влади, що безпосередньо передбачає публічне оприлюднення результатів оцінювання кампаній.

Таким чином, удосконалення методики оцінювання комунікаційних кампаній органами державної влади є комплексним завданням, що поєднує методологічний (впровадження чотирирівневої моделі та обов'язкових pre/post-вимірів), технологічний (інтегрований аналітичний dashboard) та організаційний (інституційне закріплення процедур і розподілу відповідальності) виміри. Впровадження запропонованої удосконаленої методики у практику Департаменту ІДК ПОВА дозволить забезпечити доказову базу для стратегічного управління комунікаціями, підвищити рівень підзвітності органу влади перед громадянами та відповідати сучасним міжнародним стандартам урядових комунікацій.

Висновки до розділу 3

Реалізація комунікаційної кампанії є найбільш операційно спрямованим і водночас найризикованішим етапом комунікаційного циклу. Встановлено, що ефективна реалізація необхідного проходження п'яти наступних фаз – планування, підготовки, запуску, моніторингу та оцінки, – кожна з яких потребує чіткого розподілу відповідальності між структурними підрозділами. Досвід Департаменту ІДК Полтавської ОВА підтверджує, що системне застосування моделі PESO (Paid, Earned, Shared, Owned) дозволяє охопити різні сегменти цільової аудиторії через оптимальний медіамікс. Прикладами результативного мультиканального підходу є кампанія «Ти як?», реалізована у восьми громадах Полтавщини в партнерстві з КМУ, ВООЗ та Українським католицьким університетом, а також кампанія «Хаби цифрової освіти», що охопила 18166 громадян.

Контент-планування як операційний інструмент реалізації забезпечує системність комунікаційного потоку та дозволяє аудиторії отримувати регулярну, структуровану інформацію. Управління ризиками є невіддільним елементом реалізації ризиків в умовах воєнного стану: ключовим ризиком залишається дезінформація, протидія якій здійснюється через систематичний медіамоніторинг та оперативне спростування фейкових наративів через офіційні канали. Міжвідомча координація, нормативно закріплена постановою КМУ № 996/2010, створила масштаб охоплення та довіру до повідомлень.

Оцінювання ефективності комунікаційних почуттів в Україні потребує суттєвого методологічного вдосконалення. Виявлено п'ять системних проблем: зосередженість на вихідних показниках, фрагментарність даних моніторингу, наявність базових вимірів (базовий рівень), нерозмежованість відповідальності за оцінювання та слабке використання цифрової аналітики. Запропонована удосконалена чотирирівнева система KPI (output → outtake →

outcome → impact) за стандартами Barcelona Principles 3.0 дозволяє комплексно вимірювати результати на всіх рівнях – від обсягу виробленого контенту до реальних змін у поведінці цільової аудиторії.

Впровадження шестикрокового циклу оцінювання з обов'язковим визначенням базового рівня (baseline) та застосування інтегрованого аналітичного приладу на основі цифрових інструментів (Meta Business Suite, Google Analytics 4, Semantrum, відкриті дані) забезпечують методологічну повноту оцінювання. Ключовими організаційними умовами удосконалення є: призначення відповідної аналітики кампанії, уніфікована форма KPI-звіту та закріплення процедур pre/post-опитування в регламентах Департаменту ІДК ПОВА.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних засад і практичних аспектів розробки та здійснення комунікаційних органів державної влади дозволяє сформулювати такі узагальнюючі висновки.

1. Теоретичне осмислення комунікативних проблем як інструменту публічного управління засвідчило, що комунікативна кампанія в системі публічного управління представляє собою скоординовану сукупність заходів із цілеспрямованого поширення повідомлень, організованих відповідно до визначеної стратегії та спрямованих на досягнення конкретних комунікаційних цілей за обмежений час. Ключова відмінність комунікативної кампанії від комунікативного проекту виникає в природі очікуваного результату: кампанія орієнтована на зміну комунікаційного стану (обізнаності, установок, поведінки), потім як проект – на створення конкретного організаційного продукту чи зміни. Нормативне закріплення комунікативної функції органів виконавчої влади в Україні – зокрема в Законах України «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про медіа», а також розпорядженні КМУ № 985/2018 – формує обов'язкову правову рамку для системного планування та здійснення комунікаційної діяльності.

Порівняльний аналіз провідних методологій планування комунікаційних кампаній (OASIS, RACE, SOSTAC) показав, що модель OASIS, розроблена UK Government Communication Service, є найбільш методологічно зрілою для потреб публічного управління. Вашими ключовими перевагами є: вбудований компонент Scoring (оцінювання результатів), акцент на аудиторії поведінкових сайтів та орієнтація на доказово засновану державну політику. Модель OASIS охоплює п'ять наступних компонентів – Objectives, Audience & Insight, Strategy & Implementation, Scoring – і забезпечує наскрізну логічну узгодженість між цілями кампанії, розумінням аудиторії, вибором повідомлень і каналів та системою оцінювання. Перспективним напрямком є адаптація OASIS до

умов українського інформаційного середовища воєнного часу з урахуванням специфіки протидії дезінформаційним загрозам.

2. Аналіз комунікаційного ландшафту визначено як системоутворюючий компонент будь-якої комунікативної кампанії органу державної влади, що передає розробці стратегії та забезпечує її доказову базу. Встановлено, що комунікаційний ландшафт охоплює шість ключових компонентів: медіасередовище, соціальні мережі та платформи, громадська думка й цільові аудиторії, інформаційні загрози та дезінформація, нормативно-правове середовище, стейкхолдерський ландшафт. Для системного аналізу кожного компонента застосовуються відповідні методи: медіамоніторинг, соціальне прослуховування, соціологічні опитування та фокус-групи, SWOT-аналіз, картування стейкхолдерів, аналіз наративів. Показовим прикладом інституційного закріплення аналізу комунікаційного ландшафту є практика Департаменту інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Полтавської обласної військової адміністрації (Департамент ІДК ПОВА). Чотирикомпонентна структура Департаменту (відділу інформаційно-видавничої діяльності, інформаційно-медійного забезпечення, промоції та медіамоніторингу, комунікацій з громадськими об'єднаннями) забезпечує системне виконання функцій аналізу, планування та реалізації комунікацій.

Проведений SWOT-аналіз комунікаційного ландшафту Полтавської ОВА засвідчив, що орган влади має розвинену структурну основу для комунікаційної діяльності та власний медіамайданчик (info.poda.gov.ua), проте функціонує в умовах суттєвих зовнішніх загроз – активного зростання ворожих наративів та інформаційного тиску – що вимагає системного підходу до розробки стратегії кожної кампанії. Дослідження підтвердило, що розробка стратегії комунікативної кампанії органом державної влади є комплексним, піветапним процесом: від ситуаційного аналізу – через визначення SMART-цілей, сегментацію аудиторії, розробку повідомлень та вибір каналів – до реалізації й моніторингу. Ключовою умовою ефективної стратегії є чітке розмежування рівнів цілей (output, outtake, outcome, impact),

після того як воно дозволяє уникнути ототожнення публікацій з реальними суспільними результатами кампанії.

3. Реалізація комунікаційної кампанії є найбільш операційно спрямованим і водночас найризикованішим етапом комунікаційного циклу. Встановлено, що ефективна реалізація здійснюється в п'ять наступних фаз – планування, підготовки, запуску, моніторингу та оцінки, – кожна з яких потребує чіткого розподілу відповідальності між структурними підрозділами. Центральним операційним рішенням є формування медіаміксу за моделлю PESO (Paid, Earned, Shared, Owned media), що забезпечує охоплення всіх сегментів цільової аудиторії за оптимального результату витрат та ефекту. Прикладами результативного мультिकанального підходу в практиці Полтавської ОВА є Всеукраїнська програма психічного здоров'я «Ти як?», реалізована у восьми громадах Полтавщини в партнерстві з КМУ, ВООЗ та Українським католицьким університетом, а також кампанія «Хаби цифрової освіти», яка охопила понад 18 тисяч громадян і забезпечила зростання рівня цифрових навичок учасників на 42%. Управління ризиками визначено як невіддільний компонент реалізації ризику в умовах воєнного стану. Матриця ризиків включає п'ять основних категорій: дезінформація, низьке залучення аудиторії, комунікаційна криза, ресурсні обмеження та технічні збої. Ключовим ризиком залишається дезінформація, що вимагає постійного медіамоніторингу, оперативного спрощення фейків через офіційні канали та наявність підтверженого антикризового протоколу. Міжвідомча координація, нормативно закріплена постановою КМУ № 996/2010, створила масштаб охоплення та довіру до відома.

4. Удосконалення методики оцінювання ефективності комунікаційних умов визначено як один із найбільш пріоритетних напрямів розвитку державних комунікацій в Україні. Виявлено п'ять системних проблем, характерних для органів регіональної виконавчої влади: зосередженість на вихідних-показниках; фрагментарність даних моніторингу; наявних базових вимірів (baseline); нерозмежованість відповідальності за оцінювання; слабке

використання цифрової аналітики. Запропонована удосконалена чотирирівнева система KPI (output → outtake → outcome → impact) за стандартами Barcelona Principles 3.0 дозволяє комплексно вимірювати результати на всіх рівнях. Ключовою методологічною новинкою є включення обов'язкового пре/пост-опитування цільових аудиторій для вимірювання реальних змін у рівнях відомості та установках.

Запропонований удосконалений шестикроковий цикл оцінювання – від визначення базового рівня через вихід моніторингу, проміжну оцінку вихід, результат оцінки та вплив на підготовку КПІ-звіту – інтегрується в операційний цикл кампанії та дозволяє здійснювати оперативні тактики коригування. Цифровий аналітичний прилад, що об'єднує дані Meta Business Suite, Google Analytics 4, Semantrum та відкритих державних даних, забезпечує наочне відображення показників усіх чотирьох рівнів оцінки для керівництва органу влади. Організаційними умовами успішного впровадження удосконаленої методики є: призначення відповідної аналітики кампанії; затвердження уніфікованої форми КПІ-звіту; закріплення процедури pre/post-opiting в регламентних документах Департаменту ІДК; включення системи оцінювання до паспорта Комплексної програми Полтавської ОВА на 2024-2027 роки як окремого показника виконання.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що розробка та здійснення комунікаційних органів державної влади є комплексним багатоетапним процесом, ефективність якого залежить від системного поєднання аналітичного, стратегічного, операційного та оцінювального вимірів. Впровадження рекомендованих підходів – насамперед моделі OASIS, чотирирівневої системи KPI та удосконаленого циклу оцінювання – у практику Департаменту ІДК ПОВА та органів виконавчої влади України загалом сприятиме підвищенню довіри громадян до державних інституцій, зміцненню відкритості та підзвітності влади, а також підвищенню ефективності комунікацій в умовах інформаційного протиборства та воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Квіташвілі О. М. Стратегічні комунікації в системі публічного управління України: монографія. Київ : НАДУ, 2021. 234 с.
2. Грицяк Н. В., Семенченко А. І. Публічні комунікації у державному управлінні : навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2019. 176 с.
3. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. 2-ге вид., доопр. та доп. Київ : Видавничий центр «Київський університет», 2018. 373 с.
4. Про публічні консультації : Закон України від 04 берез. 2021 р. № 1381-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20#Text> (дата звернення: 14.10.2025).
5. Зверінцев А. Б. Комунікаційний менеджмент : підруч. для держ. службовців. Львів : ФОП Буковський, 2012. 288 с.
6. ДСТУ ISO 21500:2014. Настанова з управління проектами (ISO 21500:2012, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2014. 42 с.
7. Hajer M., Wagenaar H. Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society. Cambridge : Cambridge University Press, 2003. 290 p.
8. Комунікаційна стратегія Секретаріату Кабінету Міністрів України на 2022-2024 роки : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 берез. 2022 р. № 211-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 12.10.2025).
9. Методичні рекомендації щодо організації стратегічних комунікацій в органах державної влади / Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. Київ, 2023. 68 с.
10. Recommendation CM/Rec(2014)7 of the Committee of Ministers to member States on the protection of whistleblowers. Strasbourg : Council of Europe, 2014. URL: https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805c5c5a (дата звернення: 15.10.2025).
11. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01 лип.

2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 14.10.2025).

12. Лациба М. В. Державний PR та брендинг у публічному управлінні. Київ : УЦПД, 2020. 148 с.

13. Government Communication Service. OASIS: Campaign Planning Guide. London : Cabinet Office, 2021. 89 p. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk> (дата звернення: 18.10.2025).

14. Бюджетний кодекс України від 08 лип. 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 15.10.2025).

15. Better Regulation Guidelines. Brussels : European Commission, 2021. 128 p. URL: https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation-why-and-how_en (дата звернення: 20.10.2025).

16. Barcelona Principles 3.0 / AMEC – International Association for Measurement and Evaluation of Communication. 2020. URL: <https://amecorg.com/barcelona-principles-3-0> (дата звернення: 21.10.2025).

17. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11 верес. 2003 р. № 1160-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text> (дата звернення: 17.10.2025).

18. Government Communication Service. OASIS: Campaign Planning Guide. London : Cabinet Office, 2021. 89 p. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/campaign-planning> (дата звернення: 15.10.2025).

19. Рада Європи. Рекомендація CM/Rec(2018)4 Комітету Міністрів державам-членам стосовно участі громадян у прийнятті рішень на місцевому та регіональному рівнях. Страсбург : Рада Європи, 2018. URL: https://search.coe.int/cm/pages/result_details.aspx?objectid=0900001680790d73 (дата звернення: 10.10.2025).

20. Chartered Institute of Public Relations. CIPR Guidance on Planning and Evaluating Communications. London : CIPR, 2022. 64 p. URL: https://cipr.co.uk/CIPR/Learn/Resources/Planning_Evaluation.aspx (дата звернення: 12.10.2025).

21. Behavioural Insights Team. The EAST Framework: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights. London : BIT, 2014. 34 p. URL: <https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights> (дата звернення: 14.10.2025).

22. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні : Закон України від 23 верес. 1997 р. № 539/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-вр#Text> (дата звернення: 29.10.2025).

23. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 08 лют. 1997 р. № 167.

24. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України – 2023. Київ : Держстат, 2024. 455 с. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2025).

25. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 03 листоп. 2010 р. № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п#Text> (дата звернення: 27.10.2025).

26. AMEC – International Association for Measurement and Evaluation of Communication. Barcelona Principles 3.0. 2020. URL: <https://amecorg.com/barcelona-principles-3-0> (дата звернення: 16.10.2025).

27. Міністерство юстиції України. Методичні рекомендації щодо забезпечення участі громадськості у розробці та реалізації державної політики. Київ : Мін'юст, 2019. URL: <https://minjust.gov.ua> (дата звернення: 18.10.2025).

28. European Institute of Public Administration. Common Assessment Framework (CAF) 2020. Maastricht : EIPA, 2020. 96 p. URL: <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre> (дата звернення: 19.11.2025).

29. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23 берез. 2000 р. № 1602-

III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення: 20.10.2025).

30. Central Digital and Data Office. Digital Analytics Framework for Government. London : CDDO, 2023. URL: <https://www.gov.uk/guidance/digital-analytics-framework> (дата звернення: 22.10.2025).

31. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 24.10.2025).

32. Департамент інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Полтавської обласної військової адміністрації : офіційний веб-портал. URL: <https://info.poda.gov.ua> (дата звернення: 26.10.2025).

33. Комплексна програма сприяння розвитку громадянського суспільства та інформаційного простору Полтавської області на 2024-2027 роки : затверджена рішенням пленарного засідання сесії Полтавської обласної ради. Полтава : Департамент ІДК ПОВА, 2023. URL: https://media.poda.gov.ua/docs/wl2dzric/kp_2024_2027.pdf (дата звернення: 26.10.2025).

34. Про затвердження Стратегії інформаційної безпеки України : Указ Президента України від 28 груд. 2021 р. № 685/2021. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41069> (дата звернення: 20.10.2025).

35. Деякі питання удосконалення комунікативної роботи органів виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 груд. 2018 р. № 985-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/985-2018-p#Text> (дата звернення: 17.10.2025).

36. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 19.10.2025).

37. Про затвердження Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : Указ Президента України від 07 верес. 2021 р. № 487/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/>

documents/4872021-40193 (дата звернення: 23.10.2025).

38. Грицяк І. А., Розумний О. А. Стратегічні комунікації у публічному управлінні : навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2018. 152 с.

39. Попроцький О., Ярошук Я. Реформування державної комунікаційної політики України в умовах цифрового суспільства. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 14. С. 94-101. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-94-101>.

40. Скабіна К. Д. Комунікаційна стратегія: теорія, етапи і практика. *Вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2022. № 3. С. 74-87.

41. Про інформацію : Закон України від 2 жовт. 1992 р. № 2657-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 4.10.2025).

42. Розроблення комунікаційної стратегії для органів місцевого самоврядування : практичний посібник / проєкт USAID «ГОВЕРЛА». Київ : USAID, 2023. 64 с.

43. Про рекламу : Закон України від 3 лип. 1996 р. № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр#Text> (дата звернення: 8.10.2025).

44. Про введення в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України від 27 грудня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки України» : Указ Президента України від 28 груд. 2021 р. № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021> (дата звернення: 22.10.2025).

45. На Полтавщині відбувся День спільноти «Ти як? – сила тих, хто поруч». *Портал Полтавської ОВА* : веб-сайт. 11 жовтня 2025 р. URL: <https://info.poda.gov.ua/news/261560> (дата звернення: 20.10.2025).

46. Не забувай: це абсолютно нормально. *Портал Полтавської ОВА* : веб-сайт. 3 вересня 2025 р. URL: <https://info.poda.gov.ua/news/261791> (дата звернення: 20.10.2025).

47. У межах Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?» реалізують проєкт «Рівна-Рівній: проживання досвіду втрати». *Портал*

Полтавської ОВА : веб-сайт. 17 вересня 2025 р. URL: <https://info.poda.gov.ua/news/261424> (дата звернення: 20.10.2025).

48. Про медіа : Закон України від 13 груд. 2022 р. № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text> (дата звернення: 20.10.2025).

49. Навчили 18000+ українців безпечно користуватися інтернетом і гаджетами: як працюють Хаби цифрової освіти. *Портал Полтавської ОВА* : веб-сайт. 14 серпня 2025 р. URL: <https://info.poda.gov.ua/news/262813> (дата звернення: 21.10.2025).

50. Від пошуку до роботи: історія працевлаштування ветерана з Полтавщини // *Портал Полтавської ОВА* : веб-сайт. 30 квітня 2025 р. URL: <https://info.poda.gov.ua/news/262921> (дата звернення: 30.04.2026).

51. PRO_MentalHealth: на Полтавщині обговорили особливості Програми психосоціальної підтримки постраждалих від війни. *Портал Полтавської ОВА* : веб-сайт. 29 квітня 2025 р. URL: <https://info.poda.gov.ua/news/262861> (дата звернення: 30.04.2026).

52. Цифрова трансформація: дайджест новин за тиждень. *Портал Полтавської ОВА* : веб-сайт. 27 вересня 2025 р. URL: <https://info.poda.gov.ua/news/261667> (дата звернення: 30.10.2025).

53. На Полтавщині заступник міністра у справах ветеранів відвідав громади та обговорив актуальні потреби захисників. *Портал Полтавської ОВА* : веб-сайт. 7 жовтня 2025. URL: <https://info.poda.gov.ua/news/262834> (дата звернення: 12.11.2025).

54. Посібник з розробки комунікаційних кампаній працівниками державних органів. *Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки «SPRAVDI»* : веб-сайт. URL: <https://spravdi.org/posibnyk-z-rozrobky-komunikacijnyh-kampanij-praczivnykamy-derzhavnyh-organiv/> (дата звернення: 29.10.2025).

55. Запровадження комунікації органів державної влади : збірник матеріалів науково-практичної конференції / упоряд. А.В. Баровська. Київ :

Фенікс, 2016. 192 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2016-06/Verstka_ost_ispr-2eea8.pdf (дата звернення: 18.10.2025).

56. Інформування, комунікація і залучення жителів громади до демократичних процедур в умовах воєнного стану : вебінар для комунікаційників громад / проект PROSTO. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2022/12/Презентація.pdf> (дата звернення: 17.11.2025).

57. Зінов'єва О.В. Комунікаційні стратегії органів публічного управління при реалізації економічної політики. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 9 (255). С. 67-80. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/09/09.22._topic_Oksana-V.-Zinovieva-67-80.pdf (дата звернення: 2.11.2025).

58. Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. №2(2). С. 93-99. URL: <https://isg-journal.com/fileasxs/article/isjmef/vol2/issue2/j.isjmef.20230202.10.pdf> (дата звернення: 7.11.2025).

59. Шпекторенко І. В. Комунікації в публічному управлінні : навчальний посібник. Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 85 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/Шпекторенко_І.В._Комунікації_у_публічному_управлінні_Навч_посіб_2024.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

60. Goldman E. Strategic Communication: A Tool for Asymmetric Warfare / Small Wars Journal, October 6, 2007, p. 6-27. URL: <http://smallwarsjournal> (дата звернення: 11.10.2025).

61. Johnston J., Glennie L. Strategic Communication: Public relations at work. London : Routledge, 2020. 336 p

ДОДАТКИ