

УДК 351:614.2:005.336.2

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2026.1.1>

КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ

Бричко А. М. – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Сумського національного аграрного університету
ORCID: 0000-0003-4902-1403

Горбась В. А. – здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Сумського національного аграрного університету; кандидат медичних наук, доцент кафедри педіатрії Навчально-наукового медичного інституту Сумського державного університету
ORCID: 0000-0002-7455-6875

Стаття присвячена актуальним питанням ролі комунікацій у системі державного управління охороною здоров'я як чинника професійного розвитку управлінських кадрів. У дослідженні аналізуються та систематизуються теоретичні підходи до організаційних комунікацій, підкреслюючи їхню роль у підвищенні управлінських компетенцій, підвищенні ефективності прийняття рішень та сприянні міжвідомчій взаємодії та взаємодії із зацікавленими сторонами. Особлива увага приділяється характеристикам цифрових та кризових комунікацій, інтеграції внутрішніх та зовнішніх комунікаційних процесів, а також механізмам зворотного зв'язку, що підтримують постійний професійний ріст. У статті висвітлюються сучасні проблеми в управлінні охороною здоров'я в Україні, включаючи недостатню інтеграцію комунікаційних стратегій, обмежені цифрові компетенції серед керівників та потребу в структурованих навчальних програмах. Спираючись на вітчизняні та міжнародні дослідження, включаючи моделі досконалості у зв'язках з громадськістю та стратегічному управлінні комунікаціями, дослідження демонструє, що ефективна комунікація – це не просто операційний інструмент, а стратегічний ресурс для управління, здатний підвищити прозорість, підзвітність та довіру. Результати дослідження свідчать про те, що систематичний розвиток комунікаційних практик підвищує професійні навички керівників охорони здоров'я, покращує організаційну ефективність та посилює взаємодію із зацікавленими сторонами. У статті наведено рекомендації щодо вдосконалення комунікаційних стратегій, інтеграції цифрових інструментів та сприяння готовності до кризової комунікації, а також окреслено напрямки майбутніх досліджень у сфері професійного розвитку, стратегічних комунікацій та електронного управління в секторі охорони здоров'я.

Ключові слова: комунікації, публічне управління, державне управління, охорона здоров'я, професійний розвиток, управлінські кадри, цифрові комунікації, стратегічні комунікації.

Brychko A. M., Gorbas V. A. Communications in the system of public health management as a factor in the professional development of managerial personnel

The article addresses the pressing issues of communication within the public administration system of healthcare as a critical factor influencing the professional development of managerial personnel. The study analyzes and systematizes theoretical approaches to organizational communications, emphasizing their role in enhancing managerial competencies, improving decision-making efficiency, and fostering interdepartmental and stakeholder interactions. Particular attention is paid to the characteristics of digital and crisis communications, the integration of internal and external communication processes, and the mechanisms of feedback that support continuous professional growth. The article highlights the current challenges in Ukrainian healthcare administration, including insufficient integration of communication strategies, limited digital competencies among managers, and the need for structured training programs. Drawing on both domestic and international research, including models of excellence in public relations and strategic communication management, the study demonstrates that effective communication is not merely an operational tool but a strategic resource for governance, capable of increasing transparency, accountability, and trust. The findings indicate that systematic development of communication practices enhances the professional skills of healthcare managers, improves

organizational performance, and strengthens stakeholder engagement. The paper concludes with recommendations for improving communication strategies, integrating digital tools, and promoting crisis communication preparedness, outlining directions for future research in professional development, strategic communication, and e-governance in the healthcare sector.

Key words: *communications, public administration, state administration, healthcare, professional development, management personnel, digital communications, strategic communications.*

Постановка проблеми. Сучасний етап реформування системи охорони здоров'я в Україні відбувається в умовах глибоких інституційних трансформацій, децентралізації, цифровізації публічного управління, впровадження принципів good governance та орієнтації на європейські стандарти управління публічними послугами. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема формування ефективної системи управлінських комунікацій як ключового інструменту координації діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я, професійних спільнот і громадянського суспільства.

Система охорони здоров'я є однією з найбільш складних соціально-економічних підсистем держави, що поєднує адміністративні, фінансові, кадрові, інформаційні та медико-технологічні компоненти. Ефективність її функціонування безпосередньо залежить від якості управлінських рішень, рівня інституційної спроможності органів управління та професійної компетентності управлінських кадрів. У цьому контексті комунікації виступають не лише технічним інструментом обміну інформацією, а стратегічним ресурсом управління, що забезпечує формування довіри, злагодженість управлінських дій, залучення стейкхолдерів та підтримку реформ.

Як засвідчують дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців [1–5], управлінські комунікації є базовим елементом сучасних моделей публічного управління – New Public Management, New Public Service, Public Value Management, Digital Government. У межах цих підходів комунікація розглядається як інструмент публічного діалогу, співвиробництва публічних послуг, формування політики, орієнтованої на потреби громадян, а також як чинник організаційного розвитку публічних інституцій.

Водночас у системі державного управління охороною здоров'я України комунікаційна складова залишається фрагментованою, інституційно не оформленою та недостатньо інтегрованою у кадрову політику та систему професійного розвитку управлінських кадрів. Управлінські комунікації здебільшого зводяться до інформаційного супроводу реформ, кризових комунікацій або адміністративного інформування, що не забезпечує сталого зворотного зв'язку, партнерської взаємодії та формування управлінських компетентностей нового типу.

Практика реалізації медичної реформи, запровадження електронної системи охорони здоров'я (eHealth), трансформація фінансових механізмів через Національну службу здоров'я України, розвиток госпітальних округів і автономізація закладів охорони здоров'я виявили системні комунікаційні розриви між центральними органами виконавчої влади, регіональними департаментами охорони здоров'я, керівниками медичних закладів та медичними працівниками. Це, своєю чергою, зумовлює зростання управлінських ризиків, соціальної напруги, спротиву змінам та зниження ефективності впровадження державної політики у сфері охорони здоров'я.

Особливої ваги набуває проблема професійного розвитку управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я, які повинні володіти не лише адміністративно-правовими, економічними та організаційними компетентностями, а й сучасними

комунікаційними навичками: стратегічними, кризовими, міжінституційними, міжсекторальними, цифровими та публічними комунікаціями. В умовах воєнного стану, гуманітарних викликів, трансформації медичної інфраструктури та інтеграції у європейський простір управлінські комунікації набувають характеру елементу національної стійкості та соціальної безпеки.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці публічних комунікацій, державної кадрової політики та реформуванню системи охорони здоров'я, у вітчизняному науковому дискурсі відсутній цілісний підхід до осмислення комунікацій у системі державного управління охороною здоров'я саме як чинника професійного розвитку управлінських кадрів. Недостатньо розробленими залишаються питання інституціоналізації комунікаційних функцій в органах управління охороною здоров'я, формування комунікаційних компетентностей управлінців, інтеграції комунікацій у систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

У зв'язку з цим актуалізується наукова проблема обґрунтування ролі управлінських комунікацій як системоутворювального чинника професійного розвитку управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я та розроблення науково-методичних засад їх упровадження в практику державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях комунікації в системі публічного управління розглядаються як критично важливий чинник ефективності управлінських процесів та розвитку професійних компетентностей кадрів. Вітчизняні та зарубіжні науковці відзначають, що комунікаційна діяльність у державному секторі є не просто інструментом передачі інформації, а складовою стратегічного управління та забезпечення взаємодії між органами влади, громадськістю та професійними спільнотами.

Так, Г. Почепцов у своїй роботі підкреслює, що публік рилейшнз виступають засобом формування довіри до організації та забезпечення злагодженої взаємодії між її учасниками, що прямо впливає на ефективність управлінських рішень [1]. Драгомирецька та співавтори розглядають комунікативну діяльність як системний процес у державному управлінні, наголошуючи на необхідності інтеграції інформаційних, організаційних та соціальних компонентів для підвищення професійної компетентності управлінських кадрів [2]. У міжнародному контексті теорія «excellence» Дж. Груніга підкреслює стратегічну роль двосторонніх комунікацій між організаціями та стейкхолдерами, що формує основу для ефективного публічного управління та розвитку управлінських навичок [3].

Інші дослідження, зокрема Алфорда, відзначають важливість партнерських відносин і зовнішніх комунікацій у процесі модернізації державних послуг, підкреслюючи, що ефективна взаємодія з зовнішніми провайдерами сприяє підвищенню компетентності менеджерів та якості управлінських рішень [4]. Особлива увага останніх років приділяється кризовим комунікаціям та цифровим технологіям. Луї Хорслей досліджує використання соціальних медіа для взаємодії з громадськістю під час кризових ситуацій, зазначаючи, що прозорі й структуровані комунікації є критично важливими для підтримки довіри та управлінської ефективності [5].

У сфері охорони здоров'я акцент робиться на комунікаційних процесах як чинниках підвищення якості послуг і професійного розвитку кадрів. Погородніченко Н., Тімофєєва І. та Коган В. підкреслюють, що організаційні комунікації впливають на продуктивність та ефективність закладів охорони здоров'я [6].

Вітчизняні дослідження, зокрема Самофалов І. та Шевченко Д. і співавтори, аналізують стан та ефективність комунікативної діяльності в системі охорони здоров'я України, показуючи, що недостатня інтеграція комунікаційних процесів обмежує професійний розвиток управлінських кадрів та впровадження реформ [7, 8].

Сучасні роботи, присвячені цифровим комунікаціям і стратегіям у публічному управлінні, висвітлюють потребу в розвитку спеціалізованих компетентностей управлінців у сфері цифрового урядування та електронного менеджменту. Гнуцак І. і Синяков А. акцентують на ролі цифрових комунікацій у формуванні прозорих та ефективних управлінських процесів [9]. Михайлова О. та Лях Ю. аналізують стратегії комунікацій в публічному управлінні, підкреслюючи, що системний підхід до організації комунікацій дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і сприяти розвитку професійних компетентностей управлінців [10, 11]. Білик О. наголошує на стратегічному значенні комунікацій як механізму електронного урядування, що підвищує прозорість державних рішень та стимулює професійний розвиток кадрів [12].

Аналіз сучасних досліджень свідчить, що комунікації в публічному управлінні охороною здоров'я є ключовим чинником професійного розвитку управлінських кадрів, проте вітчизняна практика досі потребує інтегрованих підходів до формування комунікаційних компетентностей і цифрових стратегій управління.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених публічним комунікаціям, реформуванню системи охорони здоров'я та професійному розвитку державних службовців, у сучасному науковому дискурсі залишається недостатньо розробленим питання комплексного розгляду управлінських комунікацій саме як системоутворювального чинника професійного розвитку управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я. Недостатньо дослідженими залишаються механізми інтеграції комунікаційних компетентностей у систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінців, а також інституційні умови формування сталих комунікаційних практик у органах державного управління охороною здоров'я. Це зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення зазначеної проблематики в контексті сучасних трансформацій публічного управління.

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі управлінських комунікацій у системі державного управління охороною здоров'я як чинника професійного розвитку управлінських кадрів, а також визначення основних напрямів удосконалення комунікаційних механізмів у діяльності органів управління охороною здоров'я в умовах інституційних трансформацій та євроінтеграційних процесів.

Виклад основного матеріалу. Комунікації у системі публічного управління розглядаються сучасними науковцями як системоутворювальний чинник ефективності державних органів. Теоретична база комунікаційного процесу в управлінні об'єднує як класичні підходи до паблік рилейшнз (PR), так і сучасні концепції цифрового урядування та управління публічною цінністю [1, 2, 3].

Паблік рилейшнз виступають не тільки як інструмент формування позитивного іміджу організації, а й як механізм забезпечення зворотного зв'язку між державними установами та стейкхолдерами. Груніг Дж. у рамках моделі "excellence theory" підкреслює, що стратегічні комунікації мають бути двосторонніми, інтегрованими та орієнтованими на досягнення цілей організації, включаючи розвиток компетентностей працівників [3].

Вітчизняні автори також наголошують на системності комунікацій у державному управлінні: вони включають інформаційно-аналітичні, організаційні

та соціальні компоненти, що забезпечують ефективну взаємодію між різними рівнями влади та професійними спільнотами [2]. Особливо це актуально для сектору охорони здоров'я, де правильне та своєчасне донесення інформації впливає на якість управлінських рішень, безпеку пацієнтів та мотивацію персоналу.

Сучасні дослідження доводять, що професійний розвиток управлінських кадрів безпосередньо залежить від якості організаційних комунікацій. Ефективні комунікаційні процеси забезпечують:

- формування спільного бачення цілей організації;
- підвищення обізнаності працівників про зміни у законодавстві та управлінських процедурах;
- мотивацію та залучення персоналу до реформ;
- розвиток критичного мислення та управлінських навичок.

Дослідження Погородніченко Н. показали, що організаційні комунікації в системі охорони здоров'я безпосередньо впливають на продуктивність працівників і якість обслуговування пацієнтів [6]. У контексті України Самофалов Д. підтвердив, що недостатня інтеграція комунікаційних процесів обмежує розвиток управлінських компетентностей та ефективність реформ у сфері громадського здоров'я [7].

Комунікації впливають на професійний розвиток через три основні механізми:

- 1) інформаційний обмін – забезпечує доступ до актуальної інформації, методик, нормативних документів та практик кращих організацій [8];
- 2) соціальна інтеграція – формує міжособистісні та міжгрупові зв'язки, що підвищує командну ефективність та рівень довіри серед управлінців [1];
- 3) зворотний зв'язок та оцінка діяльності – сприяє корекції управлінських дій, виявленню слабких місць та стимулюванню професійного вдосконалення [2].

Система охорони здоров'я є особливою сферою публічного управління, де комунікації мають критичне значення для ефективності управлінських рішень. В умовах постійних реформ, цифровізації та інтеграції міжнародних стандартів комунікації забезпечують:

- координацію між різними рівнями управління;
- своєчасне інформування про нормативно-правові зміни;
- впровадження стандартів якості обслуговування;
- підтримку мотивації та професійного розвитку персоналу [6, 7].

За даними вітчизняних досліджень, понад 60% управлінців медичних закладів вважають, що відсутність належної комунікації з центральними органами влади знижує ефективність їхньої роботи, а майже 50% зазначають, що недостатнє обговорення реформ та інновацій обмежує професійний розвиток персоналу [7].

Комунікації у цій сфері поділяються на внутрішні (між підрозділами, департаментами, медичними працівниками) та зовнішні (між органами влади, пацієнтами, громадськістю, партнерами). Дослідження Шевченко І. показують, що ефективна інтеграція внутрішніх і зовнішніх комунікацій підвищує продуктивність організацій на 15–20% [8].

У сучасному публічному управлінні комунікації в умовах кризових ситуацій та цифровізації набувають особливого значення. Луї Хорслей з колегами показали, що соціальні медіа забезпечують швидкий обмін інформацією з громадськістю під час надзвичайних подій, що дозволяє підтримувати довіру та ефективність рішень [5].

В Україні цифрові комунікації стають інструментом електронного урядування, що дозволяє інтегрувати дані, контролювати виконання управлінських рішень та підвищувати професійний рівень кадрів. Гринчак Н., Синяков А. підкреслюють,

що розвиток цифрових компетентностей управлінців є обов'язковим для підвищення ефективності комунікацій у державних органах [9]. Аналогічно, Білик О. та співавтори зазначають, що стратегічні комунікації як частина електронного урядування підвищують прозорість рішень та стимулюють професійний розвиток управлінців [12].

За даними досліджень Михайлової О., понад 70% управлінців зазначають, що цифрові платформи підвищують доступність інформації та полегшують міждепартаментну координацію, проте лише 35% відчують себе компетентними у використанні сучасних цифрових інструментів [10]. Це підтверджує необхідність системного навчання та підвищення кваліфікації управлінців у сфері цифрових комунікацій.

На основі аналізу досліджень можна виділити такі ключові напрями удосконалення комунікацій у системі управління охороною здоров'я:

- інтеграція внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів для забезпечення синхронності дій на всіх рівнях управління [1, 3];
- розвиток цифрових компетентностей управлінських кадрів, включаючи навички роботи з електронними платформами та соціальними мережами [9, 10];
- впровадження систем зворотного зв'язку між органами влади, медичними закладами та громадськістю для підвищення ефективності управлінських рішень [6, 8];
- регулярне підвищення кваліфікації та навчання кадрів у сфері комунікацій та управлінських технологій [2, 7];
- розробка та впровадження стратегій кризових і медіакомунікацій для підтримки довіри громадськості та стейкхолдерів у періоди реформ та надзвичайних ситуацій [5].

Реалізація цих заходів дозволяє створити систему управлінських комунікацій, що не тільки забезпечує ефективне функціонування закладів охорони здоров'я, а й стимулює професійний розвиток управлінських кадрів, підвищуючи їх компетентність та готовність до управлінських викликів.

Висновки. Аналіз сучасних досліджень підтвердив, що комунікації в системі державного управління охороною здоров'я виступають ключовим чинником професійного розвитку управлінських кадрів. Ефективні комунікаційні процеси забезпечують не лише своєчасний обмін інформацією та координацію дій на всіх рівнях управління, а й формування професійних компетентностей, розвиток навичок міжособистісної взаємодії, підвищення мотивації та відповідальності управлінців.

Вітчизняний досвід свідчить, що недостатній розвиток інтегрованих комунікаційних стратегій обмежує ефективність управлінських рішень та уповільнює процес професійного вдосконалення кадрів. Водночас цифровізація управлінських процесів і впровадження соціальних медіа відкривають нові можливості для підвищення прозорості рішень, залучення стейкхолдерів і розвитку комунікаційних компетентностей.

Подальші перспективи наукових досліджень у цьому напрямку пов'язані з: розвитком методик інтеграції внутрішніх і зовнішніх комунікацій у системі охорони здоров'я; дослідженням впливу цифрових комунікацій на ефективність управлінських рішень та мотивацію кадрів; оцінкою ефективності навчальних програм із розвитку комунікаційних компетентностей для управлінців; розробкою стратегій кризових та медіакомунікацій для підвищення довіри громадськості та стейкхолдерів.

Таким чином, розвиток комунікаційних процесів у державному управлінні охороною здоров'я є необхідною умовою підвищення професійного рівня управлінських кадрів та створення ефективної, прозорої та стійкої системи управління в умовах сучасних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Почепцов, Г. Г. Паблік рилейшнз для професіоналів, монографія : Рефл-бук; Київ : Ваклер, 2000. 622 с.
2. Драгомирецька, Н. М., Кандагура, К. С., Букач, А. В. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.
3. Grunig, J. E. (Ed.). (1992). Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates
4. Alford, J., & O'Flynn, J. (2012). Rethinking public service delivery: Managing with external providers. Palgrave Macmillan.
5. Liu, B. F., Horsley, J. S., & Levenshus, A. B. Social media use and public engagement in crisis communication: Theoretical review and research agenda. *Journal of Public Affairs*, 15(2) 2015, pp. 182–188.
6. Podgorodnichenko, N., Timofejeva, I., & Kogan, V. Organizational communication in healthcare: Implications for quality and performance. *Journal of Health Management*, 22(3), 2020, pp. 345–359.
7. Самофалов, Д. Оцінка стану та ефективності публічного управління та адміністрування комунікативної діяльності громадського здоров'я в Україні. *Публічне управління*, № 5 (25), 2021. С. 210–231. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-210-231](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-210-231)
8. Shevchenko, I. Y., Nepomnyashchyy, O. M., Marusheva, O. A., Medvedchuk, O. V., & Lahunova, I. A. Marketing Communications Management in the Public Administration System. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, 2021, pp. 2882–2890. <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.353>
9. Hrynychak N. A., & Syniakov, A. V. Digital Communications in Public Administration: Essence, Role and Requirements for Formation. *Statistics of Ukraine*, 102(3–4), 2023, pp. 112–119. [https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4\(102-103\)2023.03-04.09](https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.09)
10. Mykhalova, O. Communication strategies in public management and administration: status and problems in implementation. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(2), 2023, pp. 93–99. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.10>
11. Liakh, Y. Organization and legal support of communication relations in the field of public administration in Ukraine. *University Scientific Notes*. No. 4 (72) 2024 DOI: <https://doi.org/10.37491/UNZ.72.8>
12. Bilyk, O. O., & Zaburanyy, V. Strategic communications in the public environment of the state as a mechanism of electronic governance. *Visnyk Kherson National Technical University*. № 4 (87) (2023) DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.39>

REFERENCES:

1. Pocheptsov, H. H. (2020) Pablik ryleishnz dla profesionaliv [Public Relations for Professionals] : monograph Refl-buk; Kyiv : Vakler [in Ukrainian].
2. Drahomyretska, N. M., Kandahura, K. S., Bukach, A. V. (2017) Komunikatyvna diialnist v derzhavnomu upravlinni [Communicative activity in public administration] : navch. posib. Odessa : ORIDU NADU. [in Ukrainian].
3. Grunig, J. E. (Ed.). (1992). Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates. [in English].
4. Alford, J., & O'Flynn, J. (2012). Rethinking public service delivery: Managing with external providers. Palgrave Macmillan. [in English].

5. Liu, B. F., Horsley, J. S., & Levenshus, A. B. (2015). Social media use and public engagement in crisis communication: Theoretical review and research agenda. *Journal of Public Affairs*, 15(2), pp. 182–188. [in English].
6. Podgorodnichenko, N., Timofejeva, I., & Kogan, V. (2020). Organizational communication in healthcare: Implications for quality and performance. *Journal of Health Management*, 22(3), pp. 345–359. [in English].
7. Samofalov, D. (2021). Otsinka stanu ta efektyvnosti publichnoho upravlinnia ta administruvannia komunikativnoi diialnosti hromadskoho zdorovia v Ukraini. [Assessment of the state and effectiveness of public administration and administration of public health communication activities in Ukraine.] *Publichne uriaduvannia*, 5 (25). [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-210-231](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-210-231) [in Ukrainian].
8. Shevchenko, I. Y., Nepomnyashchyy, O. M., Marusheva, O. A., Medvedchuk, O. V., & Lahunova, I. A. (2021). Marketing Communications Management in the Public Administration System. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, pp. 2882–2890. <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.353> [in English].
9. Hrynychak N. A., & Syniakov, A. V. (2023). Digital Communications in Public Administration: Essence, Role and Requirements for Formation. *Statistics of Ukraine*, 102(3–4), pp. 112–119. [https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4\(102-103\)2023.03-04.09](https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.09) [in English].
10. Mykhaylova, O. (2023). Communication strategies in public management and administration: status and problems in implementation. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(2), 2023, pp. 93–99. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.10> [in English].
11. Liakh, Y. (2024). *Organization and legal support of communication relations in the field of public administration in Ukraine*. *University Scientific Notes*. No. 4 (72) 2024 DOI: <https://doi.org/10.37491/UNZ.72.8> [in English].
12. Bilyk, O. O., & Zaburanyy, V. (2023). *Strategic communications in the public environment of the state as a mechanism of electronic governance*. *Visnyk Kherson National Technical University*. № 4(87) (2023) DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.39> [in English].

Дата першого надходження статті до видання: 16.01.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.02.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 24.04.2026

Стаття поширюється на умовах
ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

