

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук, доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«12» грудня 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№7 від «12» грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
**«Комунікативна стратегія закладу охорони здоров'я в умовах
цифровізації»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Публічне управління та
адміністрування»
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
групи ПА-24М

_____ Олександр ПОПОВ
«12» грудня 2025 р.

Керівник: канд. екон. наук, доцент
_____ Олексій ЗАЯРНЮК
«12» грудня 2025 р.

Рецензент: канд. екон. наук, доцент
_____ Тетяна ФОМІНА

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙ ТА КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ.....	7
1.1. Комунікації у діяльності органів публічної влади.....	7
1.2. Рівні комунікації в системі публічного управління.....	15
1.3. Проблеми реалізації комунікативних стратегій в державному управлінні.....	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ КНП «ОЛЕКСАНДРІВСЬКИЙ ЦЕНТР МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ».....	25
2.1. Особливості статутної діяльності КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги».....	25
2.2. Аналіз організаційного та фінансового забезпечення процесу управління діяльністю КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги».....	29
2.3. Аналіз цифрової комунікаційної діяльності КНП «Олександрівський центр медико-санітарної допомоги».....	34
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ.....	44
3.1. Антикризова комунікативна стратегія при наданні медичної допомоги в Україні.....	44
3.2. Нова комунікативна стратегія КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги».....	47
3.3. Механізми забезпечення прозорості в публічних комуніках... ..	52
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність. Комунікації відіграють вагомую роль, як у житті будь-якої особистості, так і в роботі органів публічної влади, тому, що вони іманентні роботі усіх видів громадських інституцій. Система комунікацій є надзвичайно важливим елементом загальної системи управління організацією. Вона є доволі складною системою, яка містить набір певних даних, вхідні та вихідні інформаційні потоки, сукупність взаємозв'язків у системі публічного управління та місця, де відбувається різноманітні процеси функціонування органів влади та їхня взаємодія. Тому, питання вироблення ефективних комунікативних стратегій органами публічного управління є вкрай актуальними та вимагають ґрунтовних досліджень.

Отже, тема цієї кваліфікаційної роботи є своєчасною, оскільки присвячена розробці комунікативної стратегії закладу охорони здоров'я в умовах цифровізації.

Різнноманітним аспектам публічного антикризового управління, комунікаціям в медичній галузі, комунікативним стратегіям органів публічної влади, цифровізації присвятили власні праці багато вчених, серед них: Богуславська С.І., Боровик І.О., Дрешпак В.М., Єрмоленко О.О., Гошовська В.А., Заярнюк О.В., Коротич О.Б., Романенко Є.О., Сивак Т.В., Соколова Е.Т., Сторожук О.В. та інші.

Попри значний внесок зазначених вище вчених, потребують поглибленого аналізу питання комунікативних стратегій закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретично обґрунтувати та розробити ефективну комунікативну стратегію закладу охорони здоров'я в умовах цифровізації, спрямовану на підвищення якості взаємодії з пацієнтами, розвиток цифрових комунікаційних каналів та зміцнення іміджу медичного закладу.

Для досягнення визначеної мети роботи нами поставлені і вирішені такі

завдання:

- досліджено сутність комунікацій у діяльності органів публічної влади;
- охарактеризовано рівні комунікації в системі публічного управління;
- досліджено проблеми реалізації комунікативних стратегій в державному управлінні;
- проведено оцінку досвіду управління КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги»;
- запропоновано антикризову комунікативну стратегію при наданні медичної допомоги в Україні;
- запропоновано нову комунікативну стратегію КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги»;
- запропоновані механізми забезпечення прозорості в публічних комунікаціях.

Об'єкт дослідження – система комунікацій закладу охорони здоров'я в цифровому середовищі.

Предмет дослідження – комунікативні стратегії закладів охорони здоров'я в цифровому середовищі.

Методи дослідження. У роботі були використані наступні методи: узагальнення – для опрацювання наукових джерел щодо комунікацій у системі публічного управління; системний – для дослідження проблем у реалізації комунікативних стратегій; графічний та аналітичний – при проведенні аналізу фінансового забезпечення процесу управління діяльністю КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги»; контент-аналізу – при дослідженні соціальних мереж та цифрових каналів комунікації КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги»; комплексний – при напрацюванні пропозицій щодо удосконалення комунікативної стратегії об'єкта дослідження.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали наукові статті, присвячені комунікаціям, комунікативним стратегіям, цифровізації, діяльності закладів охорони здоров'я; монографії, посібники, підручники, фахова

література; бухгалтерська звітність КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги», аналітичні матеріали, збірники науково-практичних конференцій та інтернет-джерела.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙ ТА КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ

1.1. Комунікації у діяльності органів публічної влади

Комунікації можна представити як головний передавач інформації між соціумом та публічними інституціями на різних рівнях: державному, регіональному, на рівні публічного органу. Від того, наскільки ефективною є побудована система комунікативних зв'язків в цілому залежить діяльність органу публічної влади.

Управлінські функції реалізуються завдяки спільній взаємодії між різними соціальними групами та в індивідуальному порядку завдяки інформаційному обміну.

На сьогоднішній день визначення поняття «комунікація» є доволі розмитим та не існує однозначного її трактування у наукових колах. Комунікація представляє собою інформаційний обмін ідеями, думками, поглядами, баченням, які передаються від одного суб'єкта комунікаційної взаємодії до іншого за допомогою того чи іншого способу.

Розглянемо бачення різних науковців на сутність комунікації.

Згідно досліджень Гошовської В.А. та Поліщук В.А. поняття комунікація походить з латині й означає «загальне». Тобто визначення цього поняття може бути не лише як передавання даних чи інформації, а і як передача якогось сенсу за допомогою певних символів [10].

Відповідно до визначення української дослідниці Коротич О.Б., комунікація – це обмін ідеями, думками та інформацією, яка може бути істотною для учасників комунікаційного обміну, що реалізується в усному чи письмовому форматі за допомогою певних символів, що припускає точне розуміння надісланого повідомлення [30].

Натомість інший авторський колектив у складі Литвинової Л.А. та

Збираник Ю.В. у науковій праці «Теоретичні аспекти розвитку комунікації в органах публічної влади в Україні» доводять, що комунікація – це обмін інформацією, відповідно до якого керівник приймає управлінські рішення та доводить їх до співробітників установи [34].

Поняття комунікації є доволі широким. Вона передбачає якусь активну дію, надання й отримання певних даних чи інформації, включає безпосередній процес взаємодії.

Дослідниця Катерина Майстренко у своїй науковій праці [36] акцентує розгляд сутності комунікації саме на рівні публічного управління й пропонує її розглядати як офіційний, юридично окреслений рух особистих суб'єктів менеджменту до соціальної згуртованості із збереженням за ними деякої автономності та індивідуальності.

Структура процесу комунікації містить такі чотири складові:

- відправник – людина, що продукує ідею; також може збирати дані, опрацьовувати їх та передавати інформацію;
- інформація – тобто певне повідомлення, адресоване одержувачеві; іноді може бути зашифрованим за допомогою набору символів, знаків, кодів;
- канал (канали) передачі інформації та набір інструментів передавання інформації;
- отримувач – людина (організація, відділ, департамент), якій адресована інформація.

Кожний публічний орган має свій вияв соціальної організації, яка характеризується деякою співпрацею, націлена на виконання певних завдань та досягнення спільної мети. Така співпраця детермінується наступними елементами та реалізується наступними засобами:

- система офіційних взаємовідносин, які регламентуються системою нормативно-правових взаємовідносин;
- система розподілу та делегування управлінських функцій, які сукупно представляють горизонтальний поділ праці;
- вертикальний поділ праці із класифікацією за посадами,

субординацією відносин;

– система комунікацій, що містить вертикальні та горизонтальні канали передавання інформації.

Варто зазначити, що процеси комунікування відіграють надзвичайно важливу роль у системі публічного управління незалежно від форми. І для прийняття ефективних, своєчасних управлінських рішень очільникам органів публічного управління потрібно актуальна, повна, достовірна та об'єктивна інформація.

Комунікація може бути як внутрішньою, так і зовнішньою. Внутрішня комунікація охоплює систему публічних взаємовідносин всередині органу публічного управління і завдяки ним ухвалюється більшість управлінських рішень. Зовнішня комунікація націлена на громаду, населення певної території, громадянське суспільство та має на меті донести інформацію про діяльність органу публічного управління, результативність та ефективність його роботи. Тому, що «без комунікації не може бути порядку» [28].

Можемо з упевненістю стверджувати, що процеси публічних комунікацій не є однонаправленим процесом. Такі дії завжди містять зворотні акти. Наприклад, як до громади з метою звіту про свою діяльність, так і від громадян у вигляді якогось запиту на поліпшення роботи.

Публічна організація може розбудовувати канали комунікації, якими циркулюють дані для прийняття та подальшого ухвалення рішень й канали якими рухається інформація адресатам. Варто зазначити, що такі комунікаційні канали можуть бути як офіційними, так і неофіційними. Офіційні канали комунікації належать органам офіційної (формальної) влади, а неофіційні канали комунікації можуть бути притаманні соціальній системі зв'язків компанії. Для того, аби будь-яка комунікація була результативною, вона має містити елементи мотивування, тобто спонукати до якихось дій, переконувати у вчиненні тих чи інших операцій.

Слід зазначити, що комунікаційні процеси існують на різних рівнях публічних організацій. Комунікативні «навички» організації можливо і варто

розвинути і удосконалити. Комунікація вважається результативною у випадку, коли інформаційне повідомлення може бути сприйнято та зрозуміло отримувачем.

У публічному управлінні розрізняють наступні види зовнішніх комунікацій (рис. 1.1).

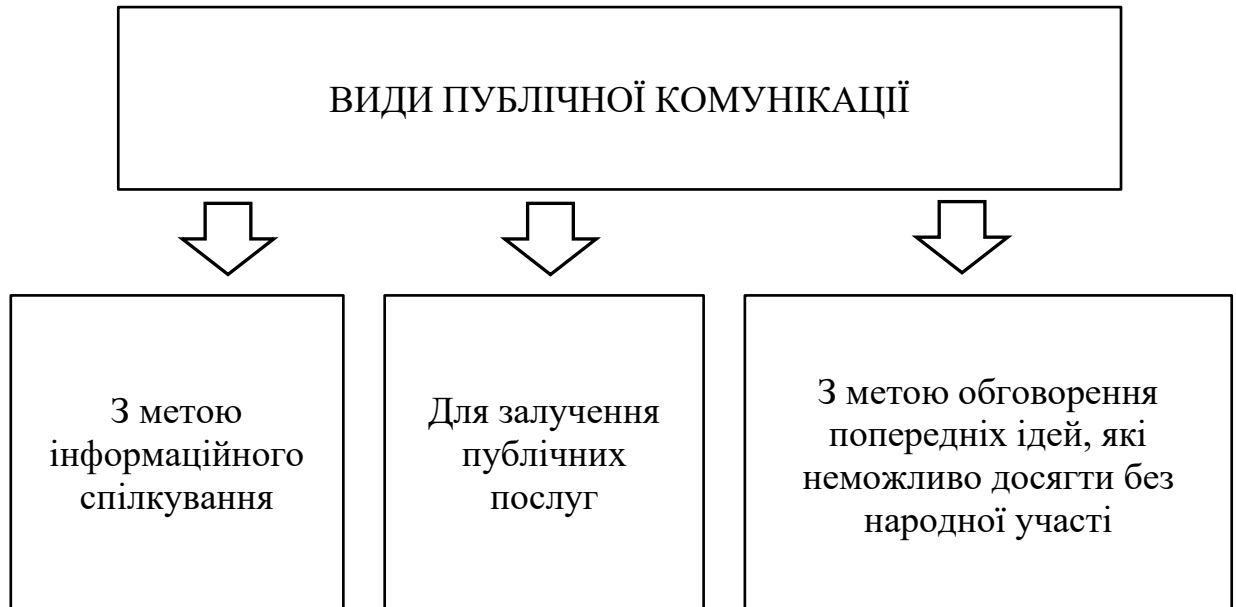


Рисунок 1.1 – Види публічної (зовнішньої) комунікації

Джерело: [15]

Слід зазначити, що комунікації державних установ із громадськістю з рекламною метою відбуваються в односторонньому випадку, від публічного менеджменту до зовнішнього середовища. Завданнями такого інформаційного обміну є надання відомостей про свій спектр послуг, а також побудова позитивного іміджу у вже існуючих та потенційних споживачів послуг.

Комунікативний процес в організаціях публічного управління, як правило, містить наступні елементи: заклади публічного управління; громадяни; інформаційні повідомлення; інформаційний шум, інформаційні бар'єри; комунікаційні канали; канали зворотного зв'язку.

Увесь спектр закладів публічного управління постійно перебувають у комунікативному стані із суспільством, надають й отримують певну інформацію. Надавачем інформаційних повідомлень у комунікативному процесі може бути як громадяни, так і органи публічного управління [10].

Варто розуміти, що будь-яке інформаційне повідомлення є базою комунікативних відносин. Воно виконує функцію поінформованості, сповіщення, стимулювання до певних дій, переконання. Комунікаційні канали детермінують різновиди спілкування. Ключовою передумовою впливу інформаційного повідомлення на суспільну думку є вибір найдієвішого комунікаційного каналу спілкування, який також відповідатиме вимогам зручності та доступності для всіх учасників комунікативного процесу.

Інформаційні перепони доволі часто негативно впливають на передавання інформації. Інформаційні бар'єри негативно відображаються на змісті, актуальності, повноті даних, які циркулюють у комунікаційних каналах, знижуючи їх якість та спотворюючи.

Зворотний зв'язок представляє собою інформаційне повідомлення, яке рухається в зворотному напрямку, від його отримувача до надавача початкових даних. Іншими словами, зворотній зв'язок – це дані, які отримує публічний орган як наслідок її дій та може бути використана для зміни її діяльності в майбутньому для досягнення кращих результатів роботи. Ефективний очільник органу публічної влади має особливу увагу приділяти продуктивному зворотному зв'язку та мати уявлення про оцінку своєї діяльності зі сторони громадськості.

Таким чином, можемо стверджувати, що комунікації в публічному управлінні – це обмін інформаційними повідомленнями між суб'єктами комунікативної взаємодії. Для органів публічного управління критично важливим елементом комунікативної взаємодії є забезпечення якості зворотного зв'язку та перехід від одностороннього інформування людей про дії органів публічної влади до двосторонньої комунікації у форматі «громадянське суспільство – публічний орган – громадянське суспільство» [36].

На нашу думку, варто розглянути функції, які виконують комунікації. Більшість дослідників схиляються до думки, що усі функції варто звести до двох основних груп: інформаційно-комунікативних та регулятивно-керуючих.

Сутність інформаційно-комунікативної функції полягає у тому, що дані

не просто надсилаються з однієї сторони й приймаються іншою, але й формуються та нагромаджуються для більш ефективної взаємодії. Завдяки такій функції інформація виступає в ролі важливого елементу продуктивного спілкування. Реалізація інформаційно-комунікативної функції уможливорює вирівнювання відмінностей у вихідній поінформованості партнерів [22].

Регулятивно-керуюча функція реалізує свій зміст через інструменти регулювання особистої поведінки представників органів публічної влади та поведінку громадян – споживачів публічної інформації.

Таким чином, можемо стверджувати, що ефективні комунікації мають відповідати наступним вимогам (рис. 1.2).

Українська дослідниця Т. Топольницька запропонувала наступні функції комунікації (рис. 1.3):

консервативна функція – функція, яка скерована на збереження сталості публічної системи; вона сприяє стабільному функціонуванню соціального організму публічної влади;

координуюча функція – спрямована на координування впливу влади суб'єкта менеджменту, згідно параметрів об'єкта менеджменту;

інтегруюча функція – пов'язана із впровадженням такої публічної політики, яка б враховувала інтереси всіх складників суспільної системи та сприяла б розробці та прийняттю ефективних управлінських рішень;

мобілізаційна функція – скерована на забезпечення легітимності існуючого громадського порядку, надання підтримки та погодження громадськістю ухвалених публічною владою управлінських рішень;

функція соціалізації – реалізується через усвідомлення у процесі обміну інформацією цінностей, ролі та значення державних норм та формування громадянської позиції.

Пояснюючи зміст комунікаційних функцій в публічному управлінні доцільно наголосити також і на надзвичайно важливій ідеологічній спрямованості, бо лише грамотно побудований зворотний зв'язок із громадянами буде основою формування довіри населення до органів публічної

влади.



Рисунок 1.2 – Вимоги до ефективних комунікацій

Джерело: [36]

Комунікації можна поділити на такі, що здійснюються між установою та середовищем, а також ті, які відбуваються між різними рівнями управління й між різними підрозділами організації. До першої групи слід віднести комунікації у формі інформаційної взаємодії із споживачами продукції чи послуг, засобами масової інформації, контроль якості продукції / послуг.

Друга група комунікацій може бути представлена значно розлогіше. Тут мають місце міжрівневі комунікації, коли:

– комунікаційний зв'язок відбувається через горизонтальні та вертикальні канали між структурними підрозділами організації. Від верхнього рівня інформація передається про рішення, що були ухвалені, поточні виробничі завдання; з нижнього рівня нагору рухається інформація про перебіг

операційного процесу;

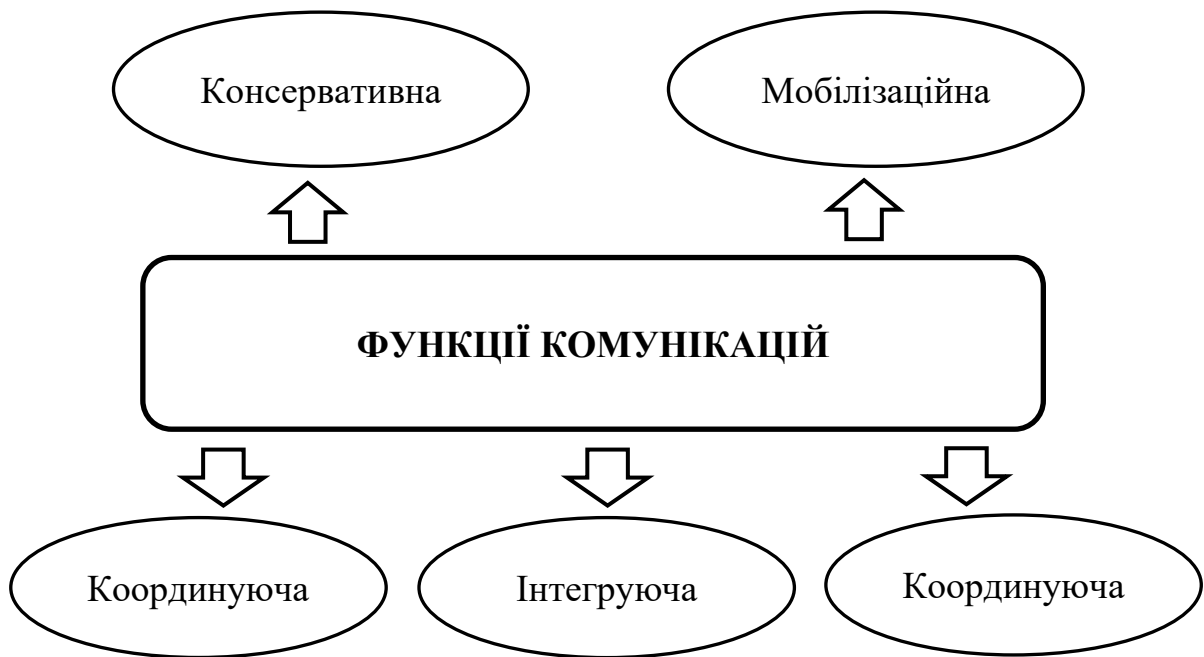


Рисунок 1.3 – Вимоги, до ефективних комунікацій

Джерело: [64]

– комунікації між підрозділами – відбувається обмін даними для узгодження завдань та певних кроків закладу публічного управління; координується робота керівників цих структурних підрозділів;

– комунікації на рівні «керівник-підлеглий», коли відбувається інформаційний обмін про продуктивність роботи, проблеми, які виникають в операційній діяльності, поточні завдання;

– комунікації між менеджером та робочою групою. У рамках такої комунікації здійснюється інформаційний обмін робочої групи та керівника, напрацьовуються спільні рішення, вирішуються певні завдання, підтримується робочий ритм;

– неформальні комунікації відбуваються у неформальних групах; вона надходять до менеджера неформальними каналами; дозволяють мати більшу повноту інформації для прийняття кращих управлінських рішень та мінімізують настання конфліктних ситуацій.

Отже, можемо говорити, що комунікації у діяльності органів публічної влади – це певний обмін інформацією у технологічно організованих системах. Управляючи комунікаціями, цілеспрямовано впливаючи на її елементи, органи публічного управління уможливають реалізацію ефективної власної комунікативної стратегії.

1.2. Рівні комунікації в системі публічного управління

Згідно з визначенням, яке запропонував Валерій Михайлович Дрешпак, відомий фахівець у сфері комунікацій в публічному управлінні, публічне управління – це цілеспрямований, організаційний та регулюючий вплив органів публічної влади на стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку та діяльність громадянина з метою реалізації функцій суспільства [15].

Публічне управління скеровує свою роботу на розв'язання суспільних питань й виступає у формі державної та муніципальної влади.

У системі публічного управління особливо наголошують [15]. на важливості комунікативної підсистеми, до функцій якої відносять забезпечення обмінів даними, репрезентація та легітимація системи державного управління, дотримання цілеспрямованого стійкого управлінського впливу, який передбачає використання комунікативних інструментів для формування та спрямування комфортного життя громадян, забезпечення її ціннісного наповнення.

Виходячи із системної парадигми, комунікацію варто розглядати як спільну діяльність людей, в процесі якої можна досягнути компромісу. Складовими елементами комунікативної діяльності можуть виступати інтерактивний, комунікативний та перцептивний аспект.

Комунікації в публічному управлінні варто досліджувати із позиції діяльнісного підходу, тому, що вони є, насамперед, інформаційним обміном на різних рівнях, дієвим інструментом діалогу між учасниками управлінського процесу, формою зв'язків із громадськістю, інструментом взаємодії різних груп суб'єктів менеджменту. У процесі комунікації здійснюється взаємодія,

напрацьовуються креативні рішення проблемних ситуацій, які забезпечують результативність публічного управління та адміністрування. Такі процеси протікають на різних рівнях комунікації, вони відбуваються по горизонтальним та вертикальним каналам, в усній та письмовій формах [47].

Вертикальна комунікація відбувається між суб'єктами, які мають різний публічний статус. Вертикальні комунікації у публічному – це відносини управління у формі директив, розпоряджень, наказів. Варто наголосити, що у демократичному суспільстві вертикальні комунікації відбуваються з урахуванням інтересів усіх сторін, дотримуючись поваги один до одного.

Наступним принципом побудови ефективного публічного управління, якому має відповідати вертикальна комунікація, є принцип субсидіарності. Цей принцип передбачає, що до повноважень органів самоврядування вищого рівня належить виконання таких задач, які на нижчому рівні можуть бути виконані гірше. А на нижчому рівні повинні вирішуватися ті питання, які належать до компетенції органів місцевого самоврядування і знаходяться «ближче до людей». Простіше кажучи, це розподіл повноважень між різними рівнями влади в країні – місцевою, регіональною, державною [43].

У сучасних економічних умовах суцільної цифровізації усіх сфер життєдіяльності та процесів, для вертикальних комунікативних зв'язків надзвичайно важливим є використання сучасних інформаційних технологій, за допомогою яких фахівці публічної служби мають можливість швидше, якісніше та в режимі онлайн надавати свої послуги. Отже, громадяни одночасно є і комутаторами, і активними учасниками комунікативної взаємодії. Можна цілком погодитися з думкою дослідниці Тетяни Кремень, яка зазначає, що серед позитивних рис такої комунікації з'являється можливість обміну даними у режимі реального часу між великою кількістю учасників одночасно. При цьому, як зазначає авторка, інформація може бути надана у доволі стислі строки, не втративши своєї актуальності [31].

Горизонтальна, інтерактивна багатоканальна комунікативна взаємодія в органах державної влади може відбуватися між громадянами, громадськими

об'єднаннями, благодійними фондами, державним службовцями та відбуватися у формі міжособистісного спілкування. Значення горизонтального рівня комунікації в системі органів публічного управління постійно зростає, тому що збільшується число комунікативних потоків. Так, завдяки новітнім інформаційним технологіям та інструментам діджиталізації, можна набагато швидше отримати інформаційну послугу, у відповідь на надісланий запит в органи публічної влади.

Публічне управління функціонує на чотирьох рівнях. Коли наслідки роботи органів державної влади впливають на зовнішні рішення держорганів та передаються на міждержавний рівень, то це – мегарівень. Макрорівень публічного управління включає центральні органи державної влади та розглядається, власне, як державне управління. Мезорівень публічного управління складають органи, які підпорядковуються органам державної влади або органи місцевого самоврядування. На мікрорівні публічного управління відбувається співпраця інститутів громадянського суспільства. Це рівень зворотної інформаційної горизонтальної комунікації [53].

Відповідно до «Теорії масової комунікації» Д.Мак-Квейла комунікація може відбуватися на інституційному, інтерперсональному та суспільному рівнях [37]. На інституційному рівні відбувається комунікаційна взаємодія політичних партій, інформаційних агентств, організацій. Інтерперсональний рівень – це рівень, на якому відбувається міжособистісне спілкування. Суспільний рівень комунікаційної взаємодії відбувається за допомогою інструментів засобів масової інформації.

Схожої думки дотримується Р.Шварценберг, який зазначає, що комунікація може відбуватися через ЗМІ, через організації та через неформальні канали [76].

Ціллю роботи зі ЗМІ, як важливим комунікативним каналом у повсякденній роботі органів публічної влади є цілеспрямований вплив на цільові аудиторії та забезпечення інформаційного супроводу діяльності організації публічного управління. Традиційні ЗМІ використовуються у публічному

менеджменті для надання офіційної інформації, інформування суспільства про певні ініціативи, плани, прийняті рішення для досягнення означених комунікативних завдань.

Слід зазначити, що нині офіційні повідомлення передаються із залученням сучасних інструментів цифровізації, вони часто є інтерактивними, передбачають можливість спілкування у форматі діалогу. Істотною перевагою таких комунікацій у сфері публічного управління є їхня гармонізація, яка посилює мультимедійність потоків інформації. Таким чином, відбувається діджиталізація інформаційних повідомлень, перетворення їх у цифровий формат, створюється «цифровий всесвіт» [21]. Іншими словами, відбувається віртуалізація комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю.

1.3. Проблеми реалізації комунікативних стратегій в державному управлінні

Концепція реформування системи взаємозв'язків органів державної влади з громадянами як на оперативному, так і на стратегічному рівнях передбачала переформатування існуючої системи комунікацій у галузі публічного управління та адміністрування.

Розглянемо деякі підходи вчених щодо сутності, змісту та особливостей комунікативних стратегій.

На думку української дослідниці Оксани Єрмоленко комунікативна стратегія у сфері публічного управління та адміністрування – це результат вибору та формування вектора комунікаційної діяльності публічних інституцій; концепція, програма та загальна політика органу управління щодо визначення та досягнення головних комунікативних завдань держави у стратегічному управлінні та діяльності публічних інституцій [17].

Згідно з твердженням гуру менеджменту Г.Мінцберга, комунікативна стратегія є однією з управлінських компетенцій, яка детермінує конкурентоздатність будь-якої організації та досягається за допомогою

комунікаційних інструментів та технологій. Г.Мінцберг пропонує комунікативну стратегію розглядати як сукупність стратегій, скерованих на забезпечення продуктивних взаємовідносин між державною інституцією та її «цільовою аудиторією», спрямованої на реалізацію її місії. Г.Мінцберг переконаний, що комунікативні стратегії використовують для створення нової цінності, яку планують втілювати в нових державних послугах, людях, процедурах та процесах державних інституцій через раціональний інформаційний обмін, обмін знаннями та іншими даними [42]. На нашу думку, це зумовлює потребу у систематичному зборі даних, які потрібні для всебічної оцінки ситуації, аналізу певних припущень стосовно конкретних ситуацій та можливих наслідків від комунікативної взаємодії. При формуванні комунікативної стратегії органи публічного управління мають докласти зусиль задля зниження ризиків невизначеності при ухваленні управлінських рішень.

Відомий дослідник у сфері комунікацій Євген Романенко як іманентний складник більш широкого питання доступу органів публічної влади до даних, побудови та реалізації стратегій оприлюднення інформації, переконаний, що вони повинні відігравати домінуючу роль при впровадженні інституційної та комунікативної трансформації муніципальної системи в Україні [51]. Разом із тим, на сьогоднішній день інформаційний обмін між органами публічної влади та споживачами їхніх послуг наражається на значні труднощі, тому що демократичні цінності в управлінні державою наразі ще не сформовані у повній мірі.

Зарубіжними колегами було напрацьовано два блоки комунікативного спілкування [17].

Перший блок комунікативних взаємовідносин передбачає активне врахування природних чинників суспільного розвитку. Набір інструментів комунікативної взаємодії передбачає надання всебічної допомоги для досягнення завдань національної стратегії; задоволення запитів та звернень місцевих громад; зростання прав та можливостей громадян у процесі ухвалення державних управлінських рішень; формування системи довіри у взаєминах;

мотивування та заохочення громадян до участі в публічних справах; побудова дієвих партнерських стосунків; співпраця у реалізації населенням власних прав та можливостей; розвиток соціально відповідальної поведінки населення; захист громадських цінностей. Увесь цей набір інструментів може бути реалізованим у рамках соціального проєктування, соціальної інженерії або соціального менеджменту.

Другий блок комунікативних взаємовідносин безпосередньо стосується довіри до діяльності державного службовця в процесі його роботи. Сюди входять інструменти PR-комунікації, які націлені на поліпшення іміджу органу державної служби; підтримку довіри суспільства; формування позитивної громадської думки; залучення громадян до різних програм розвитку; дотримання транспарентності в відносинах; ліквідація прогалин в інших формах взаємодії; підтримка громадських ініціатив.

Використання інструментів першого та другого блоків повинно передбачати формування ефективних PR-комунікацій у сфері публічного управління та адміністрування.

В умовах цифровізації проводити фінансування таких організаційних робіт має держава. Для зростання рівня цифровізації наданих комунікативних послуг органами публічної влади можуть використовуватись наступні інструменти: комунікаційні проєкти; електронний уряд; соціальні проєкти; інформаційні кабінети; засоби масової комунікації. На сьогодні в Україні не сформована дієва медіа політика, як гнучка динамічна система, імplementована в усі види роботи органів публічного управління та скерована на підтримку розвитку активного громадського середовища.

Дослідження сучасного стану впровадження комунікативних стратегій у діяльності органів публічного управління уможливило з'ясування таких системних проблем у їхній роботі (таблиця 1.1).

До якісної комунікативної стратегії висувають наступні вимоги:

– комунікативна стратегія не має бути тим планом, якого мають дотримуватися за будь-яких обставин. Вона може й повинна бути гнучкою

Таблиця 1.1 – Існуючі проблеми, які заважають реалізації комунікативних стратегій в державному управлінні

№ п/п	Існуюча проблема
1.	Відсутня чітка продуктивна координація між органами центральної та місцевої влади відносно короткострокових, середньострокових та довгострокових цілей та засобів їхнього досягнення;
2.	Незавершеність роботи зі створення координаційного центру з управління публічними комунікаціями, не визначені компетентності, повноваження та функціональні обов'язки;
3.	Діяльність органи публічної влади концентрується на реалізації завдань тактичного рівня, а не на стратегічній комунікації для досягнення бажаних результатів;
4.	Відсутнє фінансування для проведення регулярного відслідковування результатів комунікації, що негативним чином впливає на якість планування комунікативних заходів;
5.	Доволі складна процедура звітування про проведені комунікативні заходи та бюрократична зарегульованість внутрішніх процесів;
6.	Недостатній фаховий рівень осіб публічної влади, залучених до комунікативного процесу;
7.	Незначна кількість комунікативних кампаній для населення на місцевому рівні;
8.	Наявність інформаційних повідомлень, які дискредитують діяльність органів публічної влади;
9.	Недостатній рівень навичок з медіаграмотності у державних службовців.

Джерело: складено автором за [2; 14; 17; 41; 51]

адаптивною та передбачати можливість коригування на будь-якому етапі реалізації;

– комунікативна стратегія повинна кореспондуватися із тактичними завданнями, але, разом із тим, відповідати довгостроковим планам. Слід зазначити, що органи державної влади можуть змінювати тактичні плани, при цьому дотримуючись комунікативної стратегії, оскільки іноді тактичні завдання можуть виявитися неефективними;

– комунікативна стратегія має вряди-годи переглядатися та узгоджуватися із завершеними комунікативними проєктами;

– до розробки комунікативної стратегії потрібно залучати більше співробітників, і керівників, і підлеглих, фахівців з різних відділів та спеціалістів, які принесуть в майбутню комунікативну стратегію своє власне бачення. Працівники органів державної служби можуть під час обговорення комунікативної стратегії зіштовхнутися з контраверсійним баченням контурів майбутньої стратегії різними спеціалістами. Таке завдання вирішується завдяки інструментам командоутворення, дотримуючись при цьому правил професійної етики та поваги [42].

Практика засвідчує, що експертні консультації з іноземними спеціалістами, які мають досвід реформування в органах державного управління дають позитивний ефект для вітчизняного публічного сектору. Разом із тим, не слід значно покладатися на зарубіжних консультантів. Тому чітке надання повноважень, завдань та функцій під час розробки комунікативних стратегій є запорукою її успішної реалізації.

Професійний підхід до побудови та реалізації комунікативних стратегій є базовою умовою забезпечення продуктивної роботи державних установ та утвердження України як автентичного суб'єкта міжнародних економічних відносин та тісної інформаційної взаємодії у сучасному інформаційному просторі.

Сучасні комунікативні стратегії, які реалізуються в органах публічного управління можна поділити на дві групи:

1) основні стратегії. Вони є ключовими з точки зору цілей, завдань системи матеріальної та нематеріальної мотивації;

2) допоміжні стратегії, які сприяють продуктивній організації комунікативної взаємодії на основі діалогу та ефективному розв'язанню проблемних питань [17]. Також невід'ємним складником такої стратегії є окреслення необхідності зростання ролі комунікативної взаємодії для створення позитивного іміджу послуг, які надаються органами державної влади. Це обумовлює кожного виду послуг, з усього переліку, який надає певна організація публічного управління, частиною загальної діяльності, а не окремою роботою відділу чи департаменту.

Варто наголосити на тому, що в сучасних наукових дослідженнях, які стосуються комунікативних стратегій відбувається перехід від простих, лінійних моделей до складних комплексних моделей з інтерактивною орієнтацією. Також сучасними дослідниками наголошується на необхідності більш ґрунтовного опрацювання парадигми діалогічного підходу [17].

Ще одним важливим складником комунікативної стратегії є стан функціонування мережі установ, які пропонують публічні послуги. Така інформація потрібна для розуміння рівня задоволеністю послугами споживачами, які їх отримують, їхній склад та якість.

За словами української дослідниці Н.Драгомирецької, важливим елементом комунікативної стратегії є забезпечення інформаційного супроводу послуг, які надаються органами державної влади. Ще однією проблемою реалізації комунікативних стратегій в державному управлінні є те, що вона відбувається лише як процес накопичення, зберігання та надання певної інформації. Натомість відсутній інститут теоретичної та прикладної підготовки професіоналів – комунікаторів. Не доцільно концентруватися лише на інформаційній роботі державних службовців, натомість потрібно переходити до комунікативної взаємодії. Це вимагає внесена певних корективів до вітчизняної законодавчої бази стосовно комунікативної політики, як гнучкої системи, що імплементована в усі види роботи органів державної служби та скерована на

розвиток громадського життя та реалізацію затвердженої державної стратегії [14].

Розробка та впровадження комунікативної стратегії повинна передбачати врахування чинників, що мають найбільш істотний вплив на її зміст, а саме: аналіз потреб внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів організації стосовно змісту інформаційної послуги, комунікаційних каналів, способів надання інформації, втілення інновацій у роботі державних органів, постійний контроль наявного рівня матеріальних, фінансових та, насамперед, потрібних фахівців, бажаний рівень сучасних технологій та інструментів диджиталізації для забезпечення якості наданих послуг, високий рівень компетентності стосовно стратегічного планування, навички роботи з дезінформацією, фейками, знання основ кібербезпеки.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ КНП «ОЛЕКСАНДРІВСЬКИЙ ЦЕНТР
ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ»**2.1. Особливості статутної діяльності КНП «Олександрівський центр
первинної медико-санітарної допомоги»**

Комунальне некомерційне підприємство «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» Олександрівської селищної ради Кропивницького району Кіровоградської області є закладом охорони здоров'я, який надає послуги первинної медичної допомоги особам, які звертаються до закладу.

За своїм статусом підприємство є комунальним некомерційним та неприбутковим підприємством.

Медична організація провадить господарську некомерційну роботу, яка скерована на досягнення не лише соціальних, але й інших результатів, не маючи на меті отримання прибутку.

Навпаки, є заборонаю розподіл одержаних доходів комунального підприємства серед співробітників або його засновників, окрім заробітної плати та нарахованого єдиного соціального внеску.

Головною метою «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» є надання первинної медичної допомоги особам, які постійно мешкають на території Олександрівської територіальної громади та вжиття різноманітних заходів для профілактики захворювань людей, підтримання на високому рівні громадського здоров'я.

Коротко охарактеризуємо предмет діяльності комунального некомерційного підприємства «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» Олександрівської селищної ради та зупинимося на його основних складниках (таблиця 2.1).

Серед іншого, адміністрація комунального некомерційного підприємства

«Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» слідкує за

Таблиця 2.1 – Проблеми у антикризових комунікативних стратегіях українських медичних закладах та цифрові інструменти їх вирішення

№ п/п	Предмет діяльності
1.	Медична практика із надання первинної медичної допомоги населенню.
2.	Надання первинної медичної допомоги, в т.ч. невідкладної у випадку гострого розладу фізичного або психічного здоров'я особам, які не потребують екстреної, спеціалізованої чи високоспеціалізованої медичної допомоги.
3.	Здійснення профілактичних щеплень.
4.	Забезпечення права мешканців на вільний вибір медичного працівника.
5.	Профілактичні огляди, відстеження стану здоров'я пацієнта, діагностика хвороб
6.	Забезпечення дотримання галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я.
7.	Здійснення експертизи тимчасової непрацездатності та проведення контролю за видачею листків непрацездатності.
8.	Здійснення просвітницької та роз'яснювальної роботи серед громадян щодо необхідності ведення здорового способу життя.
9.	Участь у національних та регіональних програмах відносно скринінгових досліджень, профілактика, діагностика та лікування захворювань у порядку, визначеному відповідними державними та регіональними програмами й законодавством.
10.	Участь у вивченні проблемних питань надання первинної медичної допомоги територіальній громаді Олександрівської селищної ради та шляхів їх розв'язання.

Джерело: [60]

станом забезпечення та ефективного використання лікарських засобів, виробів медичного призначення, транспортних засобів, медичного обладнання; слідкує за виконанням прийнятої програми забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників медичного закладу; здійснює зберігання, перевезення, відпуск, використання та знищення наркотичних засобів, психотропних речовин, замісників та їх аналогів відповідно до чинного законодавства.

Окрім того, підприємство має право залучати кваліфікований медичний персонал для надання медико-санітарної допомоги, в т.ч. лікарів, які здійснюють свою діяльність як фізичні-особи підприємці, а також підтримувати професійний розвиток медичного персоналу для надання якісних послуг; надавати платні медичні послуги пацієнтам, згідно з чинним законодавством України.

Некомерційне підприємство також впроваджує досягнення сучасної медичної науки в діяльності співробітників лікарні з пацієнтами та населенням, яке звертається до них за допомогою.

За юридичним статусом КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» є юридичною особою, має самостійний баланс, фінансові рахунки. Для здійснення своєї некомерційної діяльності воно може залучати та використовувати трудові, фінансові, матеріально-технічні та інші ресурси.

Майно комунального підприємства складається із майнових та немайнових активів, основних фондів, грошових коштів, інших цінностей, вартість яких віддзеркалюється у балансі закладу, який ведуть самостійно.

Комунальний заклад має право надавати частину вільних приміщень в оренду, згідно з чинним законодавством України.

Джерелами формування майна та коштів комунального некомерційного підприємства «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» є комунальне майно, яке передане в його управління; кошти місцевого бюджету; кошти від здачі в оренду майна; кошти від операційної

діяльності; майнові цінності, які надходять безкоштовно; безповоротна фінансова допомога, добровільні благодійні внески, внески від спонсорів чи меценатів; кошти отримані відповідно до укладених договорів із Національною службою здоров'я України за надані медичні послуги пацієнтам; кошти, які надійшли на виконання програм соціально-економічного розвитку Кіровоградського регіону та/або програм розвитку медичного сфери нашої держави.

Статутний капітал комунального некомерційного підприємства «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» становить вісім мільйонів чотириста сорок тисяч сто вісімдесят одна гривня нуль копійок.

Комунальне підприємство самостійно здійснює бухгалтерський облік та бухгалтерську звітність, провадить медичну та статистичну звітність; у визначені законодавством строки подає її органам, які уповноважені на проведення контролю за визначеними напрямками діяльності.

Управління комунальним підприємством здійснюється його засновником та органом управління.

До компетенції засновника відносяться наступні питання:

- затвердження статуту та внесення змін до нього;
- затвердження чисельності співробітників підприємства;
- прийняття управлінських рішень щодо ліквідації, реорганізації чи зміни профілю діяльності підприємства;
- прийняття рішень відносно відчуження комунального майна, згідно із законодавством України;
- здійснення інших повноважень відповідно до чинного законодавства України.

До компетенції органу управління відносяться питання: затвердження фінансового плану, контроль його виконання; визначення ключових напрямків діяльності установи; заслуховування звіту директора; проведення контролю за раціональністю використання майна та коштів підприємства.

2.2. Аналіз організаційного та фінансового забезпечення процесу управління діяльністю КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги»

Аналіз забезпечення процесу управління діяльністю досліджуваного в роботі комунального підприємства є особливо важливим для формування комунікативної стратегії в умовах цифровізації, оскільки обидва напрями безпосередньо пов'язані з ефективністю взаємодії закладу з пацієнтами, персоналом та зовнішніми стейкхолдерами. По-перше, управлінські процеси визначають, які саме цифрові інструменти, канали комунікації та інформаційні системи можуть бути впроваджені в лікарні. Без розуміння слабких місць, ресурсних обмежень та організаційної структури неможливо побудувати реалістичну й дієву комунікативну модель.

По-друге, цифровізація вимагає високого рівня координації, прозорості та оперативності, а це прямо залежить від того, наскільки ефективно налаштовані управлінські процедури – від документообігу до прийняття рішень. Комунікативна стратегія не може існувати окремо від управління: вона є його інструментом. По-третє, якісний управлінський аналіз дозволяє оцінити готовність персоналу, наявність цифрових компетентностей і рівень внутрішніх комунікацій. У цифровій трансформації саме люди та їхня спроможність взаємодіяти через нові канали визначають успіх змін.

По-четверте, у цифровому середовищі лікарня повинна підтримувати сталі зв'язки з пацієнтами, формувати довіру та забезпечувати доступність інформації. Управлінські рішення визначають політику щодо онлайн-запису, електронної документації, телемедицини та роботи з даними, тобто фундамент, на якому будується вся комунікативна стратегія.

Отже, аналіз управлінських процесів є базою для формування ефективної, сучасної та адаптивної комунікативної політики в умовах цифровізації системи охорони здоров'я.

Фінансовий аналіз є важливим інструментом оцінки стану та перспектив

розвитку закладу охорони здоров'я, оскільки він дозволяє визначити рівень ефективності використання ресурсів, стійкість підприємства до зовнішніх викликів та здатність забезпечувати якісну медичну допомогу відповідно до потреб населення.

У 2020-2024 рр. спостерігається стійке зростання доходів медичного закладу: від 14,48 млн гривень у 2020 р. до 21,08 млн гривень у 2024 р. Найбільш відчутне збільшення відбулося у 2021 р. (+10,3% порівняно з 2020 р.), що пов'язано з розширенням обсягів надання медичних послуг та зміною тарифної політики. У 2023-2024 рр. доходи стабілізувалися на рівні понад 21 млн грн, що свідчить про досягнення певної фінансової рівноваги (рис. 2.1).

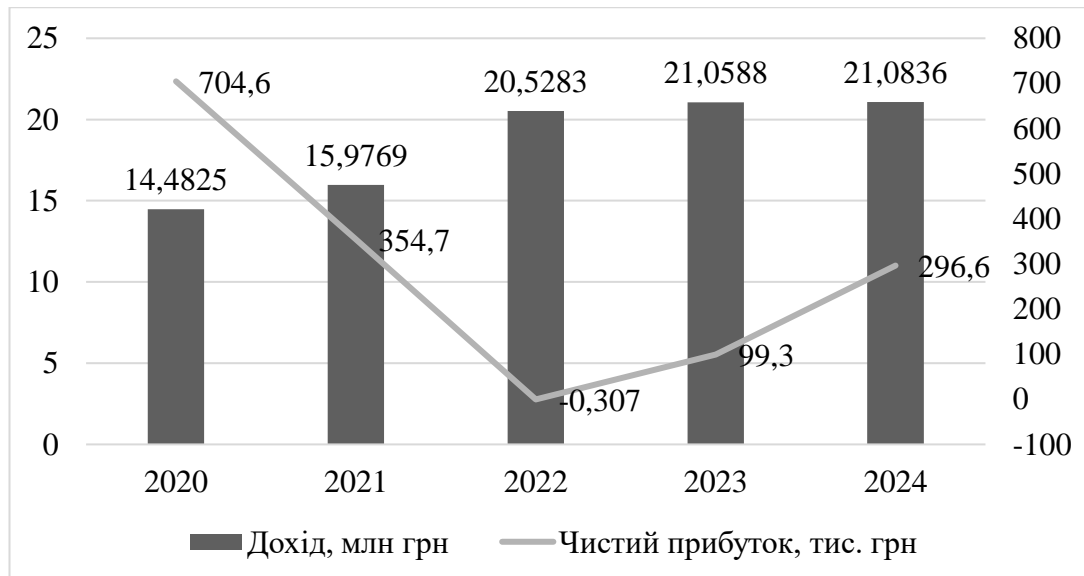


Рисунок 2.1 – Співвідношення показників доходу і чистого прибутку
КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Динаміка прибутку є нестабільно, наприклад, у 2022 р. зафіксовано збиток (-30,7 тисяч грн), тоді як у 2020-2021 рр. показники були позитивними (704600 гривень та 354700 відповідно). У 2023-2024 рр. прибуток знову зріс (99300 та 296600 тисяч гривень), що свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості. Незважаючи на позитивну тенденцію, рівень прибутковості залишається низьким порівняно з доходами (менше 2%), що вказує на високі витрати та потребу в оптимізації управління ресурсами.

Активи у системі функціонування комунального некомерційного підприємства охоплюють господарські засоби, що перебувають під контролем лікарні та формуються внаслідок минулих подій. Їх використання спрямоване на забезпечення економічної вигоди, яка у сфері охорони здоров'я проявляється не лише у фінансових результатах, а й у соціально-економічному ефекті, тобто посиленні якості медичних послуг, оптимізації витрат та ефективному використанні ресурсів.

Для управління діяльністю КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» важливим є системний аналіз складу та розміщення активів, що дозволяє визначити їх функціональну роль у процесі надання медичних послуг: засоби виробництва (медичне обладнання, апаратура, інструментарій, що забезпечують діагностику та лікування); засоби у сфері обігу (лікарські препарати, витратні матеріали, що перебувають у процесі постачання та використання); засоби невиробничої сфери (приміщення для адміністративного персоналу, соціально-побутові об'єкти, що підтримують функціонування лікарні); засоби, що відволікаються (дебіторська заборгованість, прострочені платежі, які тимчасово знижують ліквідність); засоби для обслуговування обігу активів (склади, аптечні приміщення, вимірювальні прилади, що забезпечують логістику та контроль руху ресурсів).

Аналіз активів у системі управління діяльністю КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» виконує кілька важливих функцій: інформаційна, а саме, забезпечення керівництва достовірними даними про наявні ресурси та їх розміщення; контрольна, тобто оцінка ефективності використання активів, виявлення резервів та ризиків; стратегічна, тобто формування напрямів розвитку лікарні через оптимізацію структури активів та їх цільове призначення та операційна, а саме, забезпечення безперервності процесів лікування та обслуговування пацієнтів.

Активи підприємства, що вивчаються у кваліфікаційні роботі, коливалися від 3550000 гривень у 2020 р. до майже 9720000 гривень у 2024 р. Значне зростання у 2021 р. (майже утричі порівняно з 2020 р.) пов'язане з інвестиціями

у матеріально-технічну базу. У 2022-2023 рр. активи дещо зменшилися, але у 2024 р. знову зросли, що свідчить про відновлення інвестиційної активності (рис. 2.2).

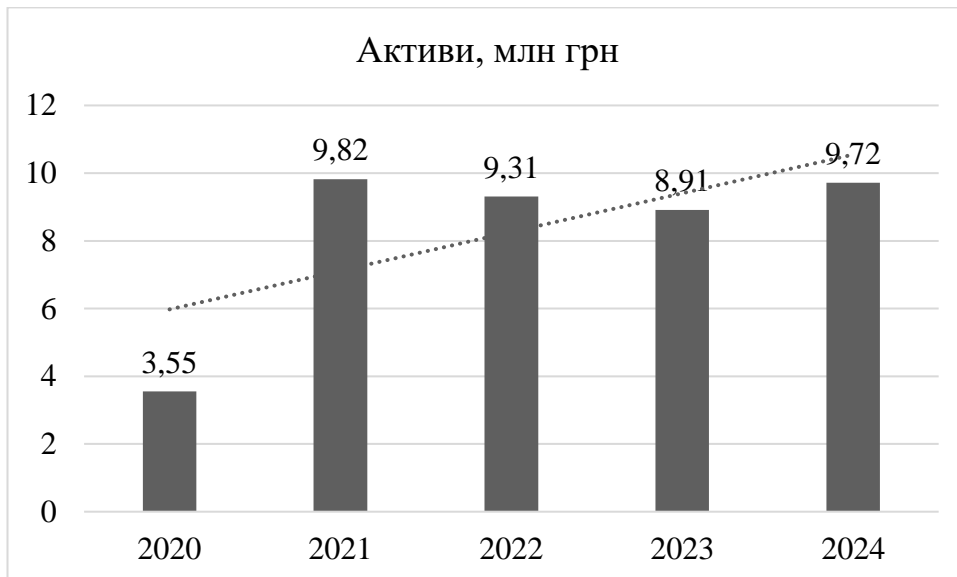


Рисунок 2.2 – Зміна вартості активів КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Зобов'язання у 2021-2024 рр. залишаються стабільними (7,08-7,62 мільйонів гривень). Їх співвідношення до активів у 2024 р. становить близько 77%, що вказує на високий рівень фінансового навантаження та залежність від зовнішніх джерел фінансування. Кількість працівників у 2021-2023 рр. була стабільною (102 особи), однак у 2024 р. скоротилася до 95 осіб. Це говорить про оптимізацію кадрової структури, а також відтік персоналу, що потенційно впливає на якість надання медичних послуг.

Зазначимо, що фінансова стійкість закладу поступово відновлюється після кризового 2022 року, що підтверджується зростанням доходів та прибутку у 2023-2024 рр. Високий рівень зобов'язань порівняно з активами створює ризики для довгострокової стабільності та потребує вдосконалення фінансового менеджменту. Низька рентабельність діяльності свідчить про необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Скорочення персоналу може негативно позначитися на якості медичних послуг,

тому важливо забезпечити баланс між фінансовою економією та кадровою спроможністю.

Стан показників дебіторської заборгованості лікарні відображає рис. 2.3. Як видно, вона змінюється з роками, але загалом знижується.



Рисунок 2.3 – Показники дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Узагальнюючи результати аналізу управлінських, фінансових та комунікаційних процесів КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги», можна констатувати, що заклад демонструє поступове відновлення стійкості, водночас зберігаючи здатність тримати позицію в умовах цифрової трансформації та зростаючих зовнішніх викликів. Ефективність розвитку значною мірою зумовлюється умінням керівництва зберігати фокус на головному, тобто підтримці якості медичних послуг і підвищенні прозорості взаємодії з пацієнтами. Важливою передумовою подальшого поступу є формування стратегічного бачення, що охоплює модернізацію комунікацій, оптимізацію ресурсів та розвиток цифрових компетентностей персоналу. Фінансовий аналіз підкреслює потребу у гнучкості у витратах, що дозволяє адаптуватися до змінної економічної ситуації без

втрати функціональної ефективності. У сукупності ці чинники зміцнюють здатність працювати у невизначеності та створюють основу для сталого управління розвитком лікарні в сучасних умовах.

2.3. Аналіз цифрової комунікаційної діяльності КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги»

Комунікація в сфері охорони здоров'я є базовим інструментом формування обізнаності населення щодо питань здоров'я та чинником, що сприяє ухваленню рішень на користь здорового способу життя. Цей процес має подвійний вплив: з одного боку він забезпечує інформування громадськості, а з іншого, він впливає на суспільно-політичні рішення, що стосуються організації системи охорони здоров'я. У контексті цифрової комунікаційної діяльності особливо важливим є розуміння того, як інформація сприймається цільовими аудиторіями, та які фактори впливають на ефективність її донесення.

Комунікаційне поле сфери охорони здоров'я включає органи державної влади, фахівців медичної галузі, засоби масової інформації, громадські організації, експертне середовище та інші зацікавлені сторони. У цифровому вимірі це поле значно розширюється за рахунок соціальних мереж, офіційних вебресурсів, онлайн-платформ для інформування населення та інструментів міжнародної комунікації. Однак навіть за умов доступності інформації часто спостерігається недостатньо адекватне її сприйняття з боку населення. Цей чинник ускладнює формування нових поведінкових моделей, спрямованих на зміцнення здоров'я, адже зміна способу життя традиційно сприймається як складний та тривалий процес.

У зв'язку з цим цифрові комунікації КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» ґрунтуються на достатньому розумінні механізмів сприйняття інформації, бар'єрів комунікації та особливостей взаємодії з різними цільовими групами. Ефективність комунікацій значною мірою залежить від скоординованості дій усіх суб'єктів, об'єднаних спільною

метою, тобто забезпечення профілактики захворювань, збільшення тривалості життя та зміцнення здоров'я населення Олександрівської селищної громади.

Комунікації КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» слід розглядати як комплекс заходів, спрямованих на організовану взаємодію з населенням, органами влади, медичними установами, громадськими та волонтерськими організаціями, засобами масової інформації. У цифровому контексті це охоплює використання офіційних вебресурсів, соціальних мереж, цифрових платформ громадської взаємодії та інструментів оперативного інформування щодо питань профілактики захворювань, епідеміологічного нагляду та забезпечення біологічної безпеки.

Позиціонування КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» у цифровому середовищі передбачає формування чіткого, впізнаваного образу медичної установи як центру, що здійснює моніторинг захворюваності, організовує профілактику, проводить боротьбу з епідеміями та забезпечує публічне управління громадським здоров'ям на території громади. Для цього застосовуються такі інструменти, як цифровий брендинг, інформаційні кампанії, регулярні аналітичні публікації та мультимедійний контент.

Олександрівська селищна громада (Кропивницький район, Кіровоградська область) характеризується площею 1148,9 км² та населенням близько 25 800 осіб. До її складу входять 3 селища та 50 сіл, що визначає необхідність адаптації цифрової комунікації до потреб як міського, так і сільського населення. Це підвищує важливість використання таких каналів, що забезпечують максимально широку доступність, тобто соціальні мережі, мобільні додатки, офіційні сайти та локальні інформаційні ресурси.

Комунікаційна стратегія КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» включає два взаємопов'язані блоки: зовнішні цифрові комунікації, спрямовані на взаємодію з пацієнтами, партнерами, медіа, лідерами думок, благодійними та волонтерськими організаціями, військовими підрозділами, органами місцевого самоврядування, що забезпечують прозорість

діяльності медичного закладу та підвищують рівень довіри до нього та внутрішні цифрові комунікації, що формують єдиний інформаційний простір для співробітників закладу, які спрямовані на поширення внутрішніх стандартів, формування корпоративної культури, забезпечення оперативного інформування про зміни, підтримку професійної взаємодії та отримання зворотного зв'язку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика складових комунікаційної стратегії КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги»

Блок комунікаційної стратегії	Основна спрямованість	Першочергові завдання
Зовнішні цифрові комунікації	Взаємодія з пацієнтами, партнерами, медіа, лідерами думок, благодійними та волонтерськими організаціями, військовими структурами, органами місцевого самоврядування	-забезпечення відкритості діяльності лікарні; - підвищення рівня довіри до закладу; - формування позитивного іміджу у суспільстві
Внутрішні цифрові комунікації	Створення єдиного інформаційного простору для персоналу з метою обміну даними та координованості дій	-поширення внутрішніх стандартів; -розвиток корпоративної культури; -оперативне інформування про зміни; -підтримка професійної взаємодії; -отримання зворотного зв'язку від співробітників

Джерело: [60]

У процесі цифрової трансформації медичних закладів значну роль відіграє рівень комунікативної компетентності управлінців та працівників, відповідальних за взаємодію з пацієнтами та громадськістю. У межах навчальних онлайн-курсів та індивідуальних консультацій фахівці КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» отримали комплекс знань і навичок, спрямованих на вдосконалення комунікаційної діяльності закладу, що є важливим чинником розвитку сучасної цифрової комунікаційної екосистеми.

Зокрема, управлінці та спеціаліст з комунікацій опанували методологію розроблення комунікаційної стратегії медичного закладу, що передбачає визначення цільових аудиторій, ключових повідомлень, каналів цифрової комунікації та показників ефективності. Важливим компонентом підготовки

стало формування навичок реагування на кризові ситуації та негативні інформаційні прояви, що дозволяє підвищити стійкість інформаційного середовища КНП до репутаційних ризиків та дезінформації.

Крім того, учасники навчання отримали практичні інструменти для ефективного використання соціальних мереж, зокрема алгоритми побудови пацієнт-орієнтованих комунікацій, принципи створення контенту, спрямованого на підвищення довіри та поінформованості населення, а також методи просування медичних послуг у цифровому середовищі. Опанування цих інструментів відіграє суттєву роль у підсиленні цифрової присутності КНП та розширенні каналів взаємодії з громадою.

Важливою складовою аналізу цифрових комунікацій є оцінка внутрішньої комунікаційної інфраструктури закладу. У цьому контексті значну увагу було приділено покращенню роботи реєстратури як першої точки контакту пацієнта з медичною установою. Оперативність, професійність та комунікаційні навички працівників реєстратури визначають первинне враження пацієнта та впливають на ефективність подальшого надання медичної допомоги. Упровадження оновленого підходу до діяльності цього підрозділу стало важливою складовою цифрової та організаційної комунікаційної модернізації.

Цей процес дозволив перевірити мотиваційну основу змін, що є ключовою передумовою їхньої успішності. Співвідношення мотивації та зусиль, необхідних для реалізації трансформацій, визначає готовність персоналу до тривалих змін та впливає на ефективність цифрової комунікаційної діяльності. У відповідях на ключові питання шаблону змін команда охопила всі можливі ризики, що дозволило сформуванню структурований план подальших дій у сфері підвищення ефективності комунікацій у цифровому середовищі.

Одним із визначальних показників доступності медичної допомоги в територіальних громадах є рівень розуміння пацієнтами та медичними працівниками принципів функціонування системи охорони здоров'я. Низька поінформованість населення щодо порядку отримання послуг, маршрутів

пацієнта та спеціалізації медичних закладів призводить до того, що громадяни звертаються за медичною допомогою лише у критичних випадках. Це формує відчуття дезорієнтованості, а помилки при виборі закладу знижують довіру до системи охорони здоров'я в цілому.

У цьому контексті недостатня ефективність комунікаційної політики КНП проявляється особливо гостро щодо висвітлення ролі надкластерних лікарень, які забезпечують високоспеціалізовану допомогу у складних клінічних випадках. Відсутність чітких інформаційних каналів щодо розташування та функціональних можливостей таких закладів у межах громади значно знижує рівень обізнаності населення про доступні медичні послуги.

Медична грамотність є комплексною компетентністю, що передбачає знання про здоров'я, орієнтування в системі медичних послуг, а також участь у покращенні якості цих послуг. Зниження її рівня серед громадян, особливо в умовах воєнної нестабільності та переміщення населення, потребує системної інформаційної підтримки з боку КНП. Однак комунікаційна політика медичних закладів, включно з КНП, не завжди включає інструменти формування медичної грамотності: іноді відсутні доступні освітні інформаційні матеріали; через брак ресурсів і часу не здійснюється регулярна просвітницька діяльність для різних груп населення; не на повну силу використовуються цифрові канали для пояснення алгоритмів отримання послуг. Це створює комунікаційний розрив між лікарнею та пацієнтом.

Комунікаційна політика КНП характеризується такими недоліками: невизначеність цілей, інструментів та принципів комунікації; негармонізованість стратегій КНП та органів місцевого самоврядування; орієнтація лише на інституційні процеси, а не на методологію роботи з громадою та розвиток громадського здоров'я; відсутність критеріїв ефективності комунікаційних заходів (кількісних та якісних). Через це комунікації носять ситуаційний, а не стратегічний характер.

У структурі внутрішнього управління КНП бракує достатньої кількості фахівців з комунікацій або чітко виписаних інструкцій щодо організації

комунікаційних процесів. Це проявляється у: фрагментарності подачі інформації; нерегулярності публікацій; несистемному використанні цифрових каналів; недостатньому залученні пацієнтів до зворотного зв'язку. Низький рівень комунікаційних навичок у персоналу перешкоджає формуванню довірчих відносин із пацієнтами та посиленню авторитету закладу.

У багатьох випадках комунікаційна функція залишається другорядною. Це зумовлено перевантаженням менеджменту рутинними завданнями; браком ресурсів на комунікації, а також відсутністю усвідомлення комунікації як стратегічної функції. Як результат, КНП не може забезпечити стабільний рівень інформування та іноді не встигає реагувати на нові виклики, зокрема спричинені війною.

Воєнна російська агресія творила безпрецедентний виклик для системи охорони здоров'я. Динаміка міграційних процесів в Олександрівській громаді після початку повномасштабної збройної агресії РФ свідчить про те, що питання забезпечення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) залишається гострою проблемою як у соціальному, так і в медичному вимірах. У перший рік війни громада прийняла понад 2 тисячі переселенців, у тому числі 683 дитини, що суттєво збільшило навантаження на інфраструктуру та систему охорони здоров'я. Станом на початок 2023 року кількість офіційно зареєстрованих ВПО становила 2135 осіб, а вже у 2024 році цей показник зменшився до 1735 осіб (з них 534 – діти), що свідчить про часткову мобільність населення та поступову стабілізацію демографічної ситуації. Разом з тим нині у громаді проживає 1473 ВПО, серед яких 364 – діти, що вимагає від місцевої системи охорони здоров'я здатності адекватно реагувати на реальні потреби цієї категорії населення [65].

Забезпечення доступу до базових медичних послуг, включно з первинною медичною допомогою, профілактикою захворювань, психологічною підтримкою та вакцинацією, є ключовим завданням для гарантування соціальної стабільності й підтримки здоров'я населення в умовах тривалої кризи. Значна кількість внутрішньо переміщених осіб потребує швидкої адаптації до нової медичної інфраструктури.

Слабкі сторони комунікацій КНП виявляються у недостатності пояснювальних матеріалів для ВПО; відсутності інтерактивних інструментів навігації (карти, гід, інструкції); несистемній роботі з довірою нових пацієнтів; браку зрозумілих цифрових сервісів для пояснення маршруту пацієнта.

Для ефективної реалізації Програми медичних гарантій важливі активне залучення пацієнтів; інформування про перелік послуг; формування позитивного бренду закладу; вибудовування атмосфери довіри та безпеки.

Слабка комунікація знижує конкурентоспроможність КНП, ускладнює залучення нових пацієнтів та зменшує рівень задоволеності громадян.

Таким чином, слабкі сторони комунікаційної політики КНП пов'язані з концептуальною неузгодженістю, недостатнім розвитком медичної грамотності, відсутністю системного підходу до взаємодії з громадою та неспроможністю оперативно реагувати на виклики сучасного середовища. Усі ці аспекти потребують стратегічного перегляду та розбудови комплексної моделі комунікацій у сфері громадського здоров'я.

Нами зображено узагальнену таблицю сильних і слабких сторін комунікаційної діяльності КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» (табл. 2.3), сформовану з урахуванням ситуації у сфері цифрової трансформації Кіровоградської області (17-те місце серед 24 регіонів України) [23].

Комунікаційна діяльність КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» має значний потенціал розвитку, однак він стримується низьким рівнем цифрової трансформації Кіровоградської області, браком цифрової інфраструктури в громадах, нестачею спеціалістів з комунікацій та відсутністю узгодженої стратегічної моделі комунікацій. У поєднанні ці фактори формують системні слабкі сторони, які потребують структурного вирішення.

Аналіз цифрової комунікаційної діяльності КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» свідчить про наявність значного потенціалу розвитку, проте його реалізація стримується низкою системних

Таблиця 2.3 – Сильні та слабкі сторони комунікаційної діяльності КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність сформованого кола стейкхолдерів: місцеве самоврядування, пацієнти, соціальні служби, медіа.	Відсутність цілісного концептуального підходу до комунікаційної діяльності.
Розуміння значення здоров'я та профілактики в громаді, що формує потребу в інформуванні населення.	Низький рівень медичної грамотності населення та недостатній обсяг матеріалів для її підвищення.
Досвід взаємодії з різними групами населення у межах громади.	Неузгодженість комунікаційних стратегій КНП і органів місцевого самоврядування.
Потенціал для використання цифрових інструментів (соцмережі, сайт, інформаційні кампанії).	Низька інституційна спроможність цифрової трансформації регіону (0,503), що ускладнює цифрову комунікацію.
Доступність державних е-послуг (показник проникнення 0,728), що створює базу для цифрової взаємодії.	Слабкий розвиток інтернету в сільських громадах (0,438), що обмежує доступ пацієнтів до онлайн-інформації.
Можливість взаємодії з ВПО, які активно потребують інформаційної підтримки.	Уповільнена цифрова трансформація галузі охорони здоров'я в області (0,359).
Певне оновлення цифрових ресурсів громади (модернізація офіційних сайтів).	Повільна реалізація електронного документообігу – один із найнижчих показників в Україні (0,134).
Позитивний імідж медичного закладу як частини системи надкластерної допомоги.	Низький рівень цифрової грамотності населення та освітніх установ громади (0,468).
Наявність попиту громади на зрозумілі інформаційні маршрути пацієнта.	Відсутність чітких критеріїв результативності та ефективності комунікацій.
Можливість залучення партнерств (волонтери, громадські організації).	Недостатнє ресурсне забезпечення комунікаційної діяльності та брак комунікаційних фахівців.
Практика інформування населення щодо медичних послуг та профілактики.	Недостатня структурованість інформаційних матеріалів та нерегулярність їхнього оновлення.
Потенціал для створення єдиного інформаційного простору для персоналу.	Фрагментарність внутрішніх комунікацій та недостатня робота із зворотним зв'язком.
Можливість розширювати комунікації через «Дію» та інші цифрові сервіси.	Низька популярність е-послуг у регіоні попри їхню доступність.

Джерело: сформовано автором на основі [23]

чинників. Передусім удосконалення потребує концептуальна основа стратегічних комунікацій: відсутність цілісної, узгодженої з місцевою політикою та стратегією розвитку громади моделі комунікацій знижує ефективність взаємодії із зацікавленими сторонами. Недостатньо визначені ключові цілі, принципи та критерії оцінювання результативності комунікаційної діяльності, що унеможлиблює її системний моніторинг і коригування.

Другим критичним аспектом є розвиток медичної та цифрової грамотності населення. Низький рівень поінформованості громадян щодо алгоритмів отримання медичних послуг, ролі надкластерних лікарень і маршрутів пацієнта формує комунікаційний розрив між медичним закладом та громадою. У цьому контексті потребують удосконалення освітні, пояснювальні та навігаційні цифрові матеріали, адаптовані до різних вікових і соціальних груп, зокрема внутрішньо переміщених осіб.

Третьою групою проблем виступає недостатня інституційна спроможність закладу у сфері комунікацій. Відсутність спеціалізованих фахівців, фрагментарність внутрішньої комунікації, нерегулярність оновлення цифрових ресурсів та слабка робота зі зворотним зв'язком ускладнюють формування єдиного інформаційного простору та знижують сталість комунікаційних процесів. Удосконалення потребує й організаційна структура: необхідно чітко визначити відповідальних за комунікації, стандартизувати процеси та підсилити компетентності персоналу.

Четвертим аспектом є розбудова цифрової інфраструктури. Обмежений доступ до інтернету в сільських територіях громади, уповільнена цифрова трансформація регіону та низький рівень користування е-послугами створюють серйозні бар'єри для впровадження сучасних комунікаційних інструментів. Посилення технічної бази, оптимізація вебресурсів і ефективне використання цифрових платформ є передумовами для підвищення доступності медичної інформації.

Отже, стратегічна комунікаційна діяльність КНП «Олександрівський

центр первинної медико-санітарної допомоги» потребує комплексного перегляду, що має охоплювати концептуальне планування, підвищення комунікативної компетентності персоналу, розвиток медичної грамотності населення, модернізацію цифрових сервісів та посилення координації з органами місцевого самоврядування. Лише системний підхід забезпечить сталу комунікаційну екосистему, здатну підтримати розвиток закладу та покращити якість взаємодії з громадою.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ

3.1. Антикризова комунікативна стратегія при наданні медичної допомоги в Україні

Неефективний антикризовий менеджмент є однією з найболючіших проблем, які існують нині в медичній галузі України. Відсутність ефективних інструментів реагування на настання кризових ситуацій негативним чином впливає на результативність надання медичної допомоги пацієнтам. Існуючі недоліки в комунікаційній взаємодії між органами публічної влади, медичними закладами та населенням роками створюють проблеми в координації між учасниками процесу надання медичних послуг.

Відсутність дієвих комунікаційних каналів ускладнює роботу закладів охорони здоров'я, знижує ефективність їхньої роботи, спотворює інформаційний обмін.

Неготовність медичних закладів до роботи у кризових ситуаціях породжує проблему дефіциту необхідних матеріально-технічних ресурсів, кадровий голод у медичній галузі, низку соціально-економічних проблем, які знижують здатність медичних установ оперативно, дієво та у стислі строки реагувати на настання кризи.

Брак державної підтримки, проблеми фінансування медичної галузі України, неефективний організаційний менеджмент, нерациональна комунікативна взаємодія із населенням ускладнює процеси менеджменту кризами в медичній сфері.

Окремо слід відмітити відсутність дієвої комплексної інформаційної системи обміну даними. Однією із нагальних проблем недосконалість комунікаційної системи для обміну інформацією між різними рівнями медичної допомоги, включно із її первинною ланкою. Це, звичайно, призводить до невчасного надання медичної допомоги, а також брак доступу до актуальної

інформації в режимі онлайн. Проблеми поганої комунікативної взаємодії між вітчизняними медичними закладами виникають через неякісну координацію між Міністерством охорони здоров'я України, органами місцевого самоврядування та медичними закладами.

Слабка підготовка медичних працівників до роботи у кризових умовах доволі часто виступає проблемою при прийнятті кадрових рішень.

У кризових ситуаціях надзвичайно важливими є транспарентні та зрозумілі комунікативні зв'язки із населенням. В нашій країні все ще доволі часто спостерігається брак якісної інформації щодо дій громадян у разі настання кризових ситуацій в галузі охорони здоров'я. Брак чітких інструктивних матеріалів призводить до зниження антикризових комунікацій.

На нашу думку, варто окремо зупинитися на проблемі недостатнього фінансування медичної галузі та антикризових заходах, які негативно відображаються на готовності медичної системи до швидкого реагування. Наріжним проблемним каменем в умовах російсько-української війни постав рівень психологічної підтримки та психологічного здоров'я. На жаль, ні для медичних працівників, ні для споживачів медичних послуг отримання психологічної допомоги не є пріоритетним.

Твердо переконані, що високий рівень прозорості, інформаційної підзвітності, тісна взаємодія із громадянами здатні сформувати міцний фундамент для ширшої обізнаності про поточну кризову ситуацію, можливі шляхи виходу з неї та доступні медичні послуги для населення.

В кризових умовах швидкість прийняття рішень є надзвичайно важливою, хоча бюрократичні перепони в публічному управлінні та адмініструванні часто стають на заваді вчасному реагуванню на кризові ситуації.

В таблиці 3.1 наведені основні проблеми, які існують у антикризових комунікативних стратегіях українських медичних закладів та цифрові інструменти їх розв'язання.

Отже, слід відмітити, що поінформованість громадян є дуже важливим елементом забезпечення ефективної антикризової комунікативної стратегії при

Таблиця 3.1 – Проблеми у антикризових комунікативних стратегіях українських медичних закладах та цифрові інструменти їх вирішення

№ п/п	Наявна проблема	Цифровий інструмент її вирішення
1.	Люди можуть не знати (забути) адресу найближчого медичного закладу, екстреного номера чи способів виклику швидкої допомоги.	Розробка та популяризація мобільних додатків і сервісів, які автоматично визначають місце розташування людини й дозволяють швидко викликати допомогу.
2.	Неправильна / непродуктивна реакція населення на кризу.	Проведення контент-аналізу попередніх кризових ситуацій для виявлення слабких місць у комунікації та організації.
3.	Перевантаження медичних закладів.	Створення електронного реєстру пацієнтів, який показує завантаження лікарень у реальному часі; регулярний обмін даними між медичними установами.
4.	Відсутність знань про профілактичні заходи.	Створення онлайн-платформ, де люди можуть дізнатися про профілактику у зрозумілій формі.
5.	Погіршення психологічного стану населення.	Онлайн-консультації, гарячі лінії, мобільні бригади психологів.
6.	Відсутність координації між медичними та рятувальними службами.	Створення єдиної системи управління кризовими ситуаціями: з інтеграцією медичних, рятувальних, військових та адміністративних структур.
7.	Відсутність інформації про ліки та медичні запаси.	Інтегрування всіх платформ в єдину систему: щоб пацієнти, лікарі та аптеки мали доступ до актуальної інформації про наявність і ціни ліків.
8.	Недоліки в комунікації з уразливими групами населення.	Створення порталу з адаптованими інструкціями, відео та контактами допомоги.

Джерело: складено автором за [5; 6]

наданні медичної допомоги. Неякісна комунікація у кризові моменти потенційно може мати негативні наслідки для здоров'я українців, а також їхньої безпеки. Тому потрібно забезпечити повне та своєчасне інформування населення через різні комунікаційні канали, враховувати потреби різних соціальних груп. Погана поінформованість при наданні медичної допомоги закладає серйозні ризики для сталого розвитку національної економіки.

Неякісний комунікативний діалог при наданні медичних послуг населенню України закладає значні ризики для населення, особливо в кризові часи, в умовах надзвичайних ситуацій, в яких ми зараз живемо.

Для мінімізації таких ризиків, на нашу думку, потрібно втілювати в життя такі інформаційні кампанії, які дозволять розширити доступ населення до сучасних цифрових інструментів при наданні медичної допомоги. Поліпшення інформаційної інфраструктури, імплементація сучасних інформаційно-комунікаційних рішень, ми переконані, здатні великою мірою знизити такі ризики. Ефективне управління та якісна антикризова стратегія надання медичних послуг українцям вимагають системного підходу та змін. На нашу думку, це має передбачати зростання фахового рівня підготовки медичних працівників, реформування принципів фінансування медичної галузі України, побудову дієвих механізмів оперативного реагування та співробітництва між різними органами, які працюють у сфері публічного управління.

3.2. Нова комунікативна стратегія КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги»

Реалізація державою комунікативного супроводу економічної та соціальної політики має бути невід'ємним елементом ефективного використання механізмів регулювання діяльності медичних закладів України. На наш погляд, одним із ключових завдань видається побудова та підтримка стабільних та стійких взаємовідносин між громадянами, державою та закладами хорони здоров'я, які перебувають у їхньому підпорядкуванні. Комунікація держави із медичними

установами має передбачати систему заходів, спрямованих на формування дієвої системи надання якісних послуг з охорони здоров'я населенню.

Ми твердо переконані, що дієві комунікативні зв'язки потенційно можливі за умов чіткого окреслення змісту, ролей та повноважень усіх трьох сторін: медичних закладів, держави та громадян.

На сьогоднішній день не існує єдиної моделі комунікативних відносин у медицині [6].

На нашу думку, комунікативна стратегія Комунального некомерційного підприємства «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» має таким складником комплексного планування державної установи, який моделюватиме її комунікативну роботу. Нова комунікативна стратегія має бути покладена в основу документу, який буде відображати комунікативну діяльність медичної установи, узагальнювати сукупність підходів, технік та прийомів при наданні медичних послуг на налагодити постійний продуктивний діалог із громадянами.

Пропонуємо процес розробки комунікативної стратегії реалізації публічної політики КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» здійснювати за наступними етапами (рис. 3.1).

Першим етапом розробки комунікативної стратегії КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги», на нашу думку, має стати визначення мети та основних завдань майбутньої стратегії комунікаційної взаємодії.

Наступний етап – складання вичерпного переліку стейкхолдерів, які допоможуть у ефективній реалізації комунікативної стратегії.

На третьому етапі необхідно оцінити позиціонування КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги», у комунікаційному середовищі. Непередбачуваність у позиціюванні публічних організацій може призвести до недовіри щодо їхньої діяльності. Тому, на наше тверде переконання, потрібна цілеспрямована, взаємоузгоджена та на постійній основі діяльність центру первинної медико-соціальної допомоги з формування

роль може відіграти застосування інструментів SWOT-аналізу, який уможливить виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги».

Оцінивши рівень здатності комунікативної діяльності КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» слід переходити до форм та способів встановлення комунікативного зв'язку зі стейкхолдерами. Такі форми можуть включати діалог, консультування, партнерство та інформування.

Фінальним етапом розробки комунікативної стратегії комунального некомерційного підприємства «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги», на нашу думку, має стати діагностика очікуваної ефективності розробленої комунікативної стратегії. Звісно, для цього потрібно визначитися із критеріями ефективності та методами оцінки аспектів комунікативної діяльності.

Ще одним дієвим елементом для налагодження ефективної комунікативної цифрової взаємодії комунального некомерційного підприємства «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги», на наш погляд, має стати імплементація у його роботу інструменту CLEAR. Він містить 5 ключових чинників, які впливають на реалізацію комунікаційної стратегії, а саме:

- С – можливості, тобто наявність ресурсного потенціалу та необхідного фахового рівня співробітників лікувального закладу;

- L – бажання. Існування у бізнес-середовищі відчуття приналежності до обговорення та схвалення управлінських рішень, які, на наш погляд, мають суттєво поліпшити існуючу комунікаційну стратегію;

- E – делегування. Представники органів публічної влади повинні активніше давати можливості у виробленні управлінських рішень громадянам щодо поліпшення комунікативної взаємодії;

- A – залученість. Має бути більш тісна взаємодія влади, бізнесу і пацієнтів для кращої комунікації в рамках надання медичних послуг КНП

«Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги»;

– R – налагодження стійкого зворотного зв'язку. Тобто, коли для усіх стейкхолдерів комунального некомерційного підприємства (пацієнти, органи публічної влади, профспілки, представники українського бізнес-середовища) створена дієва платформа ефективного комунікативного середовища [41].

Іноземні дослідники стверджують, що активна участь споживачів медичних послуг в ухваленні медичних рішень можуть значно підвищити рівень задоволеності клієнта, знизити його рівень тривожності та поліпшити загальний стан здоров'я. Модель «спільної участі» має на меті високий ступінь залученості споживача медичних послуг [74].

Переважна більшість вітчизняних медичних працівників вважають, що для імплементації в українську практику найкращим варіантом є дорадча модель. Вона передбачає високий рівень свободи пацієнта на усіх етапах лікування. З усіх потоків комунікації найкращим, на нашу думку, є дорадчий, за якого у лікаря є можливість виявити найвищий рівень інтересу до пацієнта. І саме такий комунікативний підхід ми пропонуємо імплементувати у комунікаційну стратегію КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги».

Ми переконані, що найкращою стратегією у медичні комунікації буде та, що стосуватиметься широкого залучення громадськості, іншими словами медичного самоврядування. На нашу думку, зростання ролі медичної громади має базуватися на продуктивній участі спільноти на будь-якому рівні роботи в галузі охорони здоров'я. Далі. Набуття індивідуальних скілів, при умові забезпечення медичної просвітницької діяльності має ґрунтуватися на визначеній моделі лікування, оцінці потреб кожного пацієнта, виходячи із певного набору навичок, яких потрібно набути. Такий підхід, на наш погляд, характеризується високим рівнем індивідуальності і його ми пропонуємо інтегрувати у роботу комунального некомерційного підприємства «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги».

Дослідження важливості ролі лікаря у комунікативному діалозі актуалізує

необхідність порівняння навичок, володіння якими від них очікує суспільство. Для української галузі охорони здоров'я, особливо зараз під час російсько-української війни комунікаційний зв'язок «лікар-пацієнт» є предметом особливої уваги. Нині, в умовах хронічних стресових ситуацій, комунікативна компетентність лікаря є однією з семи базових навичок, якими мають володіти медичні працівники, серед них: професіоналізм, медичний досвід, наукова робота, зміцнення здоров'я, співпраця.

Європейська медична спільнота пропонує дванадцять компетентних навичок, які потрібно розвивати в медичній комунікації. Розуміючи, що комунікативні навички на практиці не використовуються ізольовано, а реалізуються у момент надання консультативних послуг, то їх об'єднують у чотири типи, залежно від цілей: пацієнту – простіше розповісти про власний стан здоров'я; впоратися з емоціями; погодити спільне рішення разом із лікарем; завершити комунікаційну взаємодію «на позитивній ноті».

Ми твердо переконані, що такі підходи уможливають кращі та дієвіші комунікативні зв'язки між лікарем та пацієнтом у КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги», допоможуть ліпше охопити соціальні та психологічні аспекти та сприятимуть засвоєнню комунікативних навичок.

3.3. Механізми забезпечення прозорості в публічних комунікаціях

В сучасних умовах цифровізації та підвищення впливу громадян на рішення, що приймаються в публічному секторі дотримання прозорості публічної комунікації набуває особливого значення. Прозорість як один із головних принципів демократичного урядування є базою для побудови довіри громадян до органів влади, продуктивного забезпечення комунікаційної політики та цементування легітимності державних установ.

Водночас, в умовах цифровізації завдання із дотримання прозорості публічних комунікацій наражається на численні загрози кіберпростору, поширенням цифрових загроз, дезінформації.

Транспарентність в публічному управлінні є головним складником демократичного суспільства, тому що підзвітність публічних організацій робить можливим забезпечення суспільного контролю та забезпечуватиме активну участь населення у економічному розвитку.

У контексті існуючих викликів та загроз, загальної цифровізації усіх сфер життєдіяльності населення, вкрай важливо побудувати гармонійну модель публічної комунікації, яка буде виконувати двоєдину роль – надавати інформацію громадянам та можливості доступу до усього спектру прийнятих управлінських рішень, а з іншого – забезпечувати надійний захист й збереження конфіденційних персональних даних.

На нашу думку, значення публічних комунікацій, як надзвичайно важливого елемента довіри до державної служби України можна значно підвищити, завдяки забезпеченню дієвих механізмів забезпечення прозорості у повсякденній комунікативній взаємодії (рис. 3.2).

Відкриті дані та забезпечення доступу до публічної інформації – це механізм, завдяки якому у громадян з'являється можливість одержувати актуальні, достовірні дані з офіційних джерел про роботу органів державної влади. Завдяки реалізації такого механізму закладається фундамент громадського контролю, оцінки роботи та участі населення у реалізації прийнятих рішень. Законодавство України, зокрема Закон України «Про доступ до публічної інформації» [18] гарантує право кожному громадянину на вільний доступ до таких даних.

Прозорість та відкритість інформаційних каналів мають забезпечити інформування населення на регулярній основі про роботу органів державної влади через офіційні канали комунікації. На нашу думку, вони мають являти собою чітко структуровану систему передачі даних з використанням наступних інструментів: публічні звіти посадовців; онлайн платформи для можливості звернення населення; удосконалення порталу «Децентралізація».

Зрозуміле подання інформації – це механізм, який, на нашу думку прямо впливає на продуктивність публічної комунікації та на здатність населення



Рисунок 3.2 – Механізми забезпечення прозорості в публічних комунікаціях

Джерело: удосконалено автором на основі [32]

вірно її інтерпретувати, розуміти та використовувати. Переконані, що будь-які дані призначені для населення мають бути зрозумілими, чітко структурованими, стислими, не містити двозначних трактувань та надійно захищеною, не розголошувати особистої інформації.

Зворотні зв'язки із громадськістю – це дієвий механізм, який має забезпечувати надійний, ефективний комунікативний зв'язок органів публічної влади та населенням. Він робить можливим інформування населення про певні ініціативи, прийняті рішення, напрацьовані проєкти та отримувати «фідбек» від

громадян із певними пропозиціями та змінами. Функціонування такого механізму дозволяє адаптувати прийняті рішення до існуючих потреб громадян, підвищувати рівень довіри до інститутів публічної влади та легітимізувати владні рішення. На нашу думку, надзвичайно важливим для збільшення ваги використання інструменту зворотних зв'язків із населенням ширше використовувати засоби цифровізації та електронної демократії, електронних петицій, онлайн обговорень.

Громадський контроль та моніторинг – це механізм, що допомагає проаналізувати прозорість публічних комунікацій зі сторони громадського сектору: благодійних фондів, громадських організацій, інших добровільних об'єднань громадян. Метою функціонування такого механізму є контроль за додержанням стандартів прозорості, вчасного надання даних, достовірність фактів та якість комунікативних процесів. Звітування, як складовий елемент цього механізму, на нашу думку, повинен фіксувати досягнення органів публічної влади у питанні прозорості комунікацій та показувати підзвітність суспільству.

Підвищення кваліфікаційного рівня фахівців органів державної влади – це той механізм, який здатен забезпечити стійкий розвиток сукупності м'яких та жорстких навичок держслужбовців до якісного надання публічних послуг. Ефективне виконання працівниками органів публічної влади своїх функціональних обов'язків можливе лише завдяки розумінню сучасних принципів кризового менеджменту, гнучкості, знання особливостей та застосування їх на практиці емоційного інтелекту, використання в роботі широкого інструментарію цифрової економіки.

Дотримання етичних стандартів є, безумовно, одним із базових складників механізмів забезпечення прозорості в публічних комунікаціях. Етичні стандарти публічних комунікацій проявляються в культурі спілкування органів публічної влади з населенням. Від морально-етичного рівня державних службовців залежить втілення принципів гуманізму, соціальної справедливості, дотримання прав людини напряму залежить рівень прозорості публічних

комунікацій. Рівень довіри населення до органів державної влади, здатність фахівців державної служби до відкритого, чесного, етичного виконання своїх обов'язків є визначальним чинником комунікативної суспільної взаємодії та сталого, стійкого суспільного розвитку.

Цифрова грамотність є одним із механізмів налагодження продуктивної комунікації між органами публічної влади та населенням, завдяки створенню різноманітних цифрових майданчиків для спільної участі у здійсненні управління. В сучасних умовах диджиталізації цифрова грамотність є надзвичайно важливою як для державних службовців, так і для громадян. Громадяни повинні вміти шукати інформацію в мережі Інтернет, вміти відрізнити правдиву інформацію від фейків. Натомість співробітники публічних установ мають розумітися на інформаційних технологіях для оптимізації операційних процесів, комунікаційних процесах, які надаються дистанційно та надання онлайн якісних публічних послуг.

Ми твердо переконані, що перелічені складники утворюють ґрунтовну систему механізмів створення прозорості у публічних комунікаційних зв'язках, що уможлиблює двосторонній рівень координації та взаємодії із населенням. Означені вище елементи механізмів створять можливості органам публічної влади для відкритості, забезпечення стандартів соціальної відповідальності, прозорості, стимулюють участь населення у прийнятті спільних рішень щодо розвитку територіальної громади, сприятимуть цементуванню довіри до владних інституцій, які знаходяться у підпорядкуванні, в тому числі, Міністерства охорони здоров'я України та вищому рівню легітимності прийнятих владних рішень.

Ми переконані, що скоординовані та узгоджені кроки щодо реалізації запропонованих нами механізмів є запорукою ефективного використання сутності прозорості як однієї з базових засад демократичного управління, особливо нині, під час російсько-української агресії та потреби у вищому ступені консолідації українського суспільства.

Ми впевнені, що транспарентність та прозорість роботи органів публічної

влади має передбачати зручний та оперативний доступ до потрібної інформації, високий рівень комунікативної співпраці між органами державної влади та населенням, актуальну поінформованість населення про роботу державних інститутів, вчасне оприлюднення різного роду звітності, дієвий громадський контроль, врахування позицій та пропозицій від населення при обговоренні важливих питань розвитку громади та створення можливостей для населення впливу на опрацювання рішень органів публічної влади.

ВИСНОВКИ

У рамках даної кваліфікаційної роботи нами були отримані наступні висновки та результати.

Провівши теоретичне опрацювання матеріалів, ми можемо стверджувати, що використання різних комунікативних стратегій в органах публічної влади є важливим елементом процесу прийняття ефективних управлінських рішень. Слід зазначити, що існують різні комунікативні канали, за якими може відбуватися інформаційний обмін у системі публічного управління. Це зумовлює необхідність пошуку найоптимальнішого з існуючих.

У роботі також з'ясовано, що публічна комунікація не існує відокремлено від суспільства та держави і не може розвиватися без довіри та дієвого зворотного зв'язку. Тому, менеджери публічних установ мають здійснювати пошук та налагодження якісних комунікативних зв'язків, поєднувати формальні та неформальні канали комунікації, вдосконалювати етичну складову у зовнішньому та внутрішньому спілкуванні.

Стратегічні основи комунікації в публічному управлінні більшою мірою пов'язані із дією зовнішніх факторів, які детермінують обрання цілей та напрямків комунікативної взаємодії органів публічного управління. Іншими словами, мова йде про довгострокові перспективи можливостей розвитку публічного управління та адміністрування. Органи публічної влади формують власні цілі та завдання в рамках певної організаційної конфігурації, з одного боку, та під впливом зовнішніх факторів, які детермінують їх систему компетентностей стосовно власне реалізації покладених на них функцій.

Сутність взаємодії органів публічної влади зі споживачами їхніх послуг, тобто громадянами полягає у дотриманні ефективної політики та проведенні реформ, як відповідь на потенційні зміни у зовнішньому середовищі. Такі цілі можуть бути реалізовані завдяки: поліпшенню іміджу органів публічної влади; поліпшенню стану поінформованості громадян відносно процесів, які відбуваються в органах державної влади; стимулювання активної участі

громадськості у процесах прийняття рішень та формування ефективних зворотних зв'язків; більш тісній взаємодії із засобами масової інформації; раціоналізації внутрішньої комунікації та інформаційного обміну в кожному конкретному органі державної влади; оптимізації внутрішнього комунікаційного обміну. Стратегічний контекст публічної взаємодії детермінується її спроможністю «бачити» зміни у зовнішньому середовищі та ефективно відповідати на них.

Аналіз організаційного та фінансового забезпечення процесу управління діяльністю КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» засвідчив наступне.

Зазначимо, що фінансова стійкість закладу поступово відновлюється після кризового 2022 року, що підтверджується зростанням доходів та прибутку у 2023-2024 рр. Високий рівень зобов'язань порівняно з активами створює ризики для довгострокової стабільності та потребує вдосконалення фінансового менеджменту. Низька рентабельність діяльності свідчить про необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Скорочення персоналу може негативно позначитися на якості медичних послуг, тому важливо забезпечити баланс між фінансовою економією та кадровою спроможністю.

Ефективна комунікаційна стратегія набуває надзвичайно великого значення при налагодженні довгострокової взаємодії між закладами охорони здоров'я України та населенням. Такий тісний рівень комунікаційної взаємодії можливий лише завдяки налаштуванню на активну співпрацю, пошук ефективних комунікаційних каналів та нових точок взаємодії. Ми переконані, що, як наслідок, це матиме потужний синергетичний позитивний ефект, від якого у кінцевому рахунку виграють, насамперед, громадяни, а також публічні установи в т.ч. медичні заклади та держава.

Нами запропонована нова комунікативна стратегія КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги», яка включає дев'ять етапів, які включають визначення мети комунікативної стратегії;

ідентифікацію заінтересованих сторін; оцінку поточної ситуації організації; надсилання індивідуальних інформаційних меседжів; оцінювання комунікативної здатності центру медико-санітарної допомоги; обґрунтування нових способів налагодження комунікативних зв'язків; визначення ефективних каналів комунікації; попередній план реалізації комунікативної стратегії та діагностику очікуваної ефективності комунікативної стратегії.

Створення прозорості в публічних комунікаціях є головною передумовою його ефективного розвитку та іманентним чинником утвердження демократії. Разом із тим, прозорість в публічних комунікаціях в роботі організацій, які підпорядковуються Міністерству охорони здоров'я України є одним з головних напрямків інформаційної політики держави, яка має полягати у дотриманні права громадян на доступність публічної інформації. Також вона повинна полягати у створення можливостей у реалізації державної комунікативної політики. Запропоновані нами механізми забезпечення прозорості в публічних комунікаціях створюють вагомі передумови для зростання ефективності в роботі КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги».

Ми переконані, що ефективно втілення прозорості в комунікативній взаємодії сприятиме розвитку продуктивного діалогу між закладами охорони здоров'я та громадянами, закладе основу для зростання довіри до державних установ галузі охорони здоров'я, сприятиме підзвітності. Прозорі комунікації повинні стати невід'ємним елементом забезпечення національної безпеки, коли в нинішні часи відбуваються постійні зусилля ворога щодо дестабілізації ситуації в державі, скеровані на підрив довіри населення до органів публічної влади.

Отже, ми глибоко переконані, що обґрунтовані і викладені в кваліфікаційні роботі пропозиції сприятимуть формуванню дієвої комунікативної стратегії закладу охорони здоров'я КНП «Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» в умовах цифровізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипова Є.О., Дмитренко Н.О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №1. С. 92-96.
2. Баровська А. Комунікація влади та громадськості: інституційний аспект: аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. 2014. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/293/> (дата звернення: 25.10.2025).
3. Башинський І., Плющ Р., Лопушинський І. Прозорість місцевого самоврядування як механізм забезпечення комунікації публічної влади з громадянським суспільством. *Наукові перспективи*. 2025. № 3 (57). С. 303-309.
4. Безрук В.М. Особливості розвитку комунікативної компетентності державних службовців. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2017. Вип. 1(50). С. 139–148.
5. Богуславська С.І., Тищенко Є.В., Самойлова А.В., Юров А.О. Публічне антикризове управління та комунікаційні зв'язки при наданні невідкладної медичної допомоги в медичній галузі України. *Економічний простір*. 2024. №194. С. 18-23.
6. Боровик І.О., Корильчук Н.І., Творко В.М. Комунікація в медичній галузі: проблеми та підходи. URL: <https://umj.com.ua/en/publication-243480-komunikatsiya-v-medichnij-galuzi-problemi-ta-pidhodi> (дата звернення: 27.10.2025).
7. Бурбело Н.О. Формування комплексу заходів антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2017. № 1-2. С. 65-70.
8. Волошанюк Н.В., Волошанюк О.Ю. Можливості використання світового досвіду антикризового управління на підприємствах України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 46(2). С. 48-52.
9. Вольська О. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 15-20.
10. Гошовська В.А., Поліщук В.А. Складові професійного потенціалу

державного службовця : навч.-метод. Матеріали / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів. Київ : НАДУ, 2015. 52 с.

11. Дацій Н.В., Котвіцький А.О., Хом'яков Г.В. Соціальне управління публічними комунікаціями регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №23. С. 187-191.

12. Демченко В.М., Ковальська Н.М., Богадьорова Л.М. Гуманізація публічної комунікації: невербальний аспект. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 3(82). С. 123-130.

13. Дикань О.В., Крихтіна Ю.О., Сторожилова У.Л. Модель публічної комунікації та соціальної інклюзії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №84. С. 208-222.

14. Драгомирецька Н. Сучасні тенденції комунікацій у державному управлінні. *Публічне урядування*. 2015. №1(1). С. 85-96.

15. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні : навч. пос. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

16. Дрешпак В.М. Комунікації сучасного публічного управління в контексті філософського розуміння // *Філософія публічного управління: кол. моногр.; кол. авт., наук. ред. В.П. Солових*. Київ: НАДУ, 2020. С. 129-158.

17. Єрмоленко О.О. Комунікаційні стратегії в державному управлінні: стан реалізації та проблеми. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. №3. С. 20-24.

18. Закон України «Про доступ до публічної інформації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 31.10.2025).

19. Заярнюк О.В. Конкурентоспроможність і ключові компетенції персоналу в умовах цифровізації. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 14 квіт. 2020 р. / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2020. - С. 282-284.

20. Зінов'єва О.В. Комунікаційні стратегії органів публічного управління

при реалізації економічної політики. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №9(255). С. 67-80.

21. Зражевська Н.І. Теорія медіа та суспільства : навч. посіб. Київ : Київ: ун-т ім. Б. Грінченка, 2022. 198 с.

22. Інформаційна складова державної політики та управління : монографія / С.Г. Соловійов та ін. ; заг. ред. д. держ. упр., проф. Н.В. Грицяк. Київ : К.І.С., 2015. 320 с.

23. Кіровоградщина – серед аутсайдерів цифрової трансформації: що не так? <https://gre4ka.info/suspilstvo/kirovogradshhyna-sered-autsajderiv-czyfrovoyi-transformacziyi-shho-ne-tak/> (дата звернення: 25.11.2025).

24. Ковалів М., Єсімов С., Безотосний С., Тиркало Ю. Нормативно-правове регулювання публічного управління в умовах цифрової трансформації. *Path of Science*. 2025. Vol. 11. №8.

25. Кокарча Ю.А. Політична комунікація в мережі Інтернет: сутність та особливості використання новітніх технологій. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 22. Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін. Київ, 2016. Вип. 19. С. 180-185.

26. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад. Гошовська В.А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.

27. Комунікації, інформування, прозорість: як створити основу партисипації. *Cedos*. 2023. URL: <https://cedos.org.ua/events/komunikacziyiinformuvannya-prozorist-yak-stvoryty-osnovu-partysypacziyi/> (дата звернення: 03.11.2025).

28. Комунікаційний інструментарій для державних службовців. / Косар Л., Камініс Я., Халісте Е. та ін. Київ : [б. в.], 2018. 136 с.].

29. Конституція України : офіц. текст. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%EA/96-%E2%F0%23Text#Text> (дата звернення: 26.10.2025).

30. Коротич О.Б. Комунікативна діяльність персоналу органів публічного управління. Публічне управління XXI століття: синтез науки та практики : зб. тез XIX Міжнар. наук. конгрес, (19 квітня 2019 р.). Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр». 2019. С. 23–25.

31. Кремень Т.В. Політична мобілізація в соціально-медійному вимірі: монографія. Київ: Грамота, 2013. 256 с.

32. Лазебна І.В. Механізми забезпечення прозорості в публічних комунікаціях. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.6.6> (дата звернення: 31.10.2025).

33. Литвин А.В. Публічні комунікації Президентів України та роль спічрайтерів у цьому процесі. *Обрії друкарства*. 2020. №1(8). С. 109-119.

34. Литвинова Л.В., Збираник Ю.В. Теоретичні аспекти розвитку комунікації в органах публічної влади в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 4–11.

35. Литовченко В.В. Сучасні засади формування механізмів надання адміністративних послуг у публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 116-120.

36. Майстренко К.М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*. С. 93-98. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1368> (дата звернення: 13.10.2025).

37. Мак-Квейл Д. Теорія масової комунікації. Львів: Вид-во «Літопис», 2010. 538 с.

38. Малімон В.І. Комунікативні технології в публічному управлінні. Івано-Франківськ: ІФОЦППК, 2018. 51 с.

39. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики». – Харків : ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ», 2025. – 226 с.

40. Михайлова О.Г. Сучасні стратегії комунікацій у публічному

управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 5. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue_5_2022%20 (дата звернення: 30.10.2025).

41. Михайловська О. Деякі аспекти комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 1 (5). С. 3-35.

42. Мінцберг Г. Стратегічне сафарі: екскурсія нетрями стратегічного менеджменту. Нью-Йорк: Free Press, 1998. URL: <https://www.management.com.ua/strategy/str341.html> (дата звернення: 23.10.2025).

43. Наливайко Л.Р., Ковбаса Ю.В. Принцип субсидіарності як один із головних принципів діяльності органів місцевого самоврядування. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Юридичні науки. 2015. Вип. 6(1). С. 28-31.

44. Офіційний сайт Міністерства культури та стратегічних комунікацій України. URL: <https://mcsc.gov.ua/> (дата звернення: 26.10.2025).

45. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry> (дата звернення: 04.11.2025).

46. Офіційні канали комунікації під час війни: повний перелік. URL: <https://spravdi.gov.ua/oficijni-kanal-komunikacziyi-derzhavy-pid-chas-vijny-povnyj-perelik/> (дата звернення: 26.10.2025).

47. Полянська Я.В. Комунікативний процес у системі управління економічними відносинами на місцевому рівні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 4. С. 131-137.

48. Романенко Є.О. Комунікативна взаємодія органів державної влади та громадськості: сутність та особливості налагодження. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 2. С. 190-201.

49. Романенко Є.О. Комунікативні стратегії довіри як інструмент взаємодії державної влади та громадськості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 6. С. 143-145.

50. Романенко Є.О. Теоретико-методологічна ідентифікація поняття комунікації у контексті дослідницьких підходів. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 32. С. 108-115.

51. Романенко Є. Діалогічна взаємодія громадськості та органів державної влади у процесі формування державної політики. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. Випуск 2. С. 50-54.

52. Руденко В.О., Другова О.С., Бріль М.С. Діджитал-компетентність персоналу як фактор цифрової ефективності підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2(11). С. 100-106.

53. Руденко І.С. Рівні комунікації в системі публічного управління. *Modern Scientific Journal*. 2024. Вип. 4(2). С. 74-82.

54. Семчук Ю. Правовий механізм забезпечення інформаційної прозорості публічного управління. *Академічні візії*. 2023. № 22. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10077929> (дата звернення: 03.11.2025).

55. Сивак Т.В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України : монографія / Т.В. Сивак. Київ: НАДУ, 2019. – 338 с.

56. Сивак Т. Принципи стратегічних комунікацій у публічному управлінні. *Public Administration: Theory and Practice*. 2019. № 1. С. 41-49.

57. Соколова Е.Т. Проектний підхід в організації комунікаційного процесу у публічному управлінні. *Electronic Scientific Publication «Public Administration and National Security»*. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-8>. (дата звернення: 07.11.2025).

58. Стукан Т.М. Публічна влада: характеристика, ознаки та форми прояву. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 4 (31). С. 37-41.

59. Стаднійчук Р., Гарафонова О., Янковой Р., Єфремов І., Артемов С. Соціальний конфлікт як індикатор цифрової трансформації суспільства в контексті публічного управління. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2025. Том 1 (55). С. 56-67.

60. Статут комунального некомерційного підприємства

«Олександрівський центр первинної медико-санітарної допомоги» Олександрівської селищної ради Кропивницького району Кіровоградської області.

61. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Бізнес-комунікації в контексті принципів сталого розвитку. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. [Електронний ресурс]. Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. – 410 с., С. 359-360.

62. Сторожук О.В, Немченко Т.А, Заярнюк О.В. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3257>. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-5 (дата звернення: 06.11.2025).

63. Сторожук О., Заярнюк О., Кашульська І. Ефективна комунікаційна стратегія та інтеграція цифрових технологій у контексті сталого розвитку держави. Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів II-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю / за наук. ред. О. В. Чепелюк, В. Д. Філіппової, В. М. Демченка. Хмельницький: ХНТУ, 2025. Том 1. 586 с. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15041415> С. 439-443 (дата звернення: 05.11.2025).

64. Топольницька Т.Б. Комунікативний аспект у формуванні іміджу органів публічної влади. Електронне наукове видання «Економіка та суспільство». 2019. Вип. 20. С. 593–594 (дата звернення: 17.10.2025).

65. У громаді на Кіровоградщині кількість ВПО зменшується. <https://oleksandrivka.rayon.in.ua/news/776664-u-gromadi-na-kirovogradshchini-kilkist-vpo-zmenshuetsya> (дата звернення: 13.11.2025).

66. Усмонова С. Поняття «відкритість» та «прозорість» влади в контексті розвитку законодавства та громадянського суспільства в Україні. Держава та регіони. 2022. № 4 (78). С. 66-71.

67. Чукут С.А., Яценко В.О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжний та український досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 12. С. 72-79.

68. Шимченко Л., Мірошніченко Д., Костенко Д. Цифрова трансформація України як механізм ефектизації комунікації влади з народом. Суспільство. Документ. Комунікація. 2022. № 14. С. 304-322.

69. Шпекторенко І.В. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро : НТУ «ДП», 2024. – 85 с.

70. Butow P., Hoque E. (2020) Using artificial intelligence to analyse and teach communication in healthcare. *The Breast*, 50: 49–55. doi.org/10.1016/j.breast.2020.01.008. (дата звернення: 04.11.2025).

71. Caterina Galdiero, Stefania Mele, Marcello Martinez Mapping Digital Transformation and Social Impact in Italian Healthcare: A Holistic Evaluation of Organizational Digital Maturity. URL: <https://iris.unicampania.it/handle/11591/572524> (дата звернення: 27.10.2025).

72. Dahlgren, P. (2009). Media and political engagement: Citizens, communication, and democracy. Cambridge University Press, 1(1), 1-23. URL: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511635578> (дата звернення: 02.11.2025).

73. Hildenbrand G.M., Perrault E.K., Keller P.E. (2020) Evaluating a health literacy communication training for medical students: Using plain language. *J. Health Communication*, 25(8): 624–631. doi.org/10.1080/10810730.2020.1827098 (ahlgren, P. (2009). Media and political engagement: Citizens, communication, and democracy. Cambridge University Press, 1(1), 1-23. URL: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511635578> (дата звернення: 05.11.2025).

74. Liu Q., Zheng Z., Zheng J. et al. (2020) Health communication through news media during the early stage of the COVID-19 outbreak in China: digital topic modeling approach. *J. Med. Int. Res.*, 22(4): e19118. doi.org/10.2196/19118. Link: (www.umj.com.ua/en/publication-243480-komunikatsiya-v-medichnij-galuzi-problemi-ta-pidhodi) (дата звернення: 30.10.2025).

75. Sanders K., Canel M. Government Communication in 15 Countries: Themes and Challenges. *Government Communication: Cases and Challenges*. London, New York: Bloomsbury Academic, 2013. P. 277-312.

76. Schwartzberg R.G., *Sociologie politique*, éd. Montchrestien, Paris, 1972.

77. Tindle K., David A., Carlisle S. et al. (2020) Relationship of the built environment on nursing communication patterns in the emergency department: A task performance and analysis time study. *J. Emerg. Nurs.*, 46(4): 440–448. doi.org/10.1016/j.jen.2020.04.005 (дата звернення: 04.11.2025).

78. Tufekci, Z. (2014). Social movements and governments in the digital age: Evaluating a complex landscape. *Journal of International Affairs*, 68(1), 1-18. URL: <https://www.jstor.org/stable/24461703> (дата звернення: 03.11.2025).

79. Yashadhana A., Fields T., Blitner G. et al. (2020) Trust, culture and communication: determinants of eye health and care among Indigenous people with diabetes in Australia. *BMJ Global Health*, 5(1): e001999. dx.doi.org/10.1136/bmjgh-2019-001999 (дата звернення: 05.11.2025).