

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

GR

ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

ТЕОРІЯ. НАЧАСНІ ПРАКТИКИ

І. СОЧИНСЬКА-
СИБІРЦЕВА
А. ДОРЕНСЬКА
Т. ТУШЕВСЬКА



Управління через
розуміння, вплив
та партнерство



Міністерство освіти і науки України
Центральноукраїнський національний технічний університет

І. Сочинська-Сибірцева, А. Доренська, Т. Тушевська

**GR-технології
в публічному управлінні**

Навчальний посібник

Кропивницький

2026

УДК 35.077:659.4(075.8)

Рекомендовано до друку Вченою Радою Центральноукраїнського
національного технічного університету
(Протокол №1 від 28.09.2026)

Рецензенти:

Наталя Катеринич - начальник відділу фінансування органів управління та інформаційних технологій фінансового управління Кропивницької міської ради

Тетяна Прозорова - заступник директора департаменту - начальник управління розвитку культури та управління персоналом департаменту культури та туризму обласної військової адміністрації

GR-технології в публічному управлінні: навч. посіб. / І. Сочинська-Сибірцева, А. Доренська, Т. Тушевська. Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2026. 200 с.

У навчальному посібнику розкрито питання GR-технологій в публічному управлінні: теоретичні засади Government Relations (GR) у публічному управлінні, інституційне середовище GR у публічному секторі, нормативно-правове забезпечення GR-діяльності, GR-технології та інструменти у публічному управлінні, комунікаційні технології в системі GR, Stakeholder Management у системі GR, GR у контексті реформ, децентралізації та євроінтеграції, культурний вимір GR у публічному управлінні, сучасні виклики та перспективи розвитку GR у публічному управлінні.

ISBN 978-617-7942-41-1

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
ТЕМА 1: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ GOVERNMENT RELATIONS (GR) У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	9
1.1. Сутність та еволюція GR як інструменту публічного управління.....	10
1.2. Місце GR-технологій у системі взаємодії «держава – бізнес – громадянське суспільство»	14
1.3. Взаємозв'язок GR, лобізму, публічної політики та стратегічних комунікацій.....	19
<i>Питання для самоконтролю з теми:</i>	25
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми:</i>	25
<i>Кейси з часних GR-практик</i>	26
ТЕМА 2. ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ GR У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ.	27
2.1. Основні суб'єкти GR у публічному управлінні (органи влади, бізнес, громадськість, НУО)	28
2.2. Рівні реалізації GR: місцевий, національний, міжнародний	33
2.3. Роль GR у формуванні та реалізації публічної політики	37
<i>Питання для самоконтролю з теми:</i>	42
<i>Список рекомендованих джерел до теми:</i>	42
<i>Кейси з часних GR-практик</i>	43
ТЕМА 3. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ GR-ДІЯЛЬНОСТІ.....	44
3.1. Законодавчі основи GR та лобістської діяльності	45
3.2. Міжнародні підходи до правового регулювання GR	49
3.3. Прозорість, підзвітність та етичні стандарти GR у публічному управлінні	53
<i>Питання для самоконтролю з теми:</i>	58
<i>Список рекомендованих джерел до теми:</i>	59
<i>Кейси з часних GR-практик</i>	60
ТЕМА 4. GR-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	61
4.1. Стратегічне планування GR-діяльності в органах публічної влади	62
4.2. Ключові інструменти GR: консультації, партнерства, адвокація, публічні кампанії.....	66
4.3. GR-технології використання даних та аналітики у прийнятті рішень	69
<i>Питання для самоконтролю з теми:</i>	75
<i>Список рекомендованих джерел до теми:</i>	75
<i>Кейси з часних GR-практик</i>	77

ТЕМА 5. КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ GR	78
5.1. Публічні комунікації як основа ефективних GR.....	79
5.2. Роль медіа, соціальних мереж та digital-інструментів у GR	86
5.3. Кризові комунікації та GR у публічному секторі	91
<i>Питання для самоконтролю з теми:</i>	95
<i>Список рекомендованих джерел до теми:</i>	95
<i>Кейси з часних GR-практик</i>	97
ТЕМА 6. STAKEHOLDER MANAGEMENT У СИСТЕМІ GR.....	98
6.1. Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів у публічному управлінні.....	99
6.2. Методи управління зацікавленими сторонами	105
6.3. Побудова довгострокових партнерських відносин у GR	110
<i>Питання для самоконтролю з теми:</i>	114
<i>Список рекомендованих джерел до теми:</i>	115
<i>Кейси з часних GR-практик</i>	116
ТЕМА 7. GR У КОНТЕКСТІ РЕФОРМ, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	117
7.1. Роль GR у процесах публічних реформ	118
7.2. GR-технології в умовах децентралізації	123
7.3. Європейські практики GR та їх адаптація в Україні	128
<i>Питання для самоконтролю з теми:</i>	133
<i>Список рекомендованих джерел до теми:</i>	134
<i>Кейси з часних GR-практик</i>	135
ТЕМА 8. КУЛЬТУРНИЙ ВИМІР GR У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	136
8.1 Сутність культурного виміру GR та його вплив на систему публічного управління	137
8.2. Культурний код GR: цінності, норми та поведінкові моделі	141
8.3. Культурна дипломатія як інструмент сучасної GR-стратегії	147
<i>Питання для самоконтролю з теми:</i>	152
<i>Список рекомендованих джерел до теми:</i>	153
<i>Кейси з часних GR-практик</i>	155
ТЕМА 9. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ GR У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	156
9.1. GR в умовах цифрової трансформації та відкритого врядування.....	157
9.2. Трансформація GR-процесів в умовах нестабільності (війна, надзвичайні ситуації, відновлення держави)	163

9.3. Перспективи професійного розвитку GR-фахівців у публічному секторі.....	165
<i>Питання для самоконтролю з теми:</i>	171
<i>Список рекомендованих джерел до теми:</i>	171
<i>Кейси з часних GR-практик</i>	173
 ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	174
А	174
Б.....	174
В.....	175
Г	176
Д	176
Е.....	177
З	178
І.....	178
К.....	179
Л.....	181
М.....	181
Н	185
О	186
П	187
Р.....	190
С.....	192
Т.....	193
У	193
Ц.....	194
 АНГЛОМОВНІ ТЕРМІНИ ТА СКОРОЧЕННЯ.....	195

ВСТУП

Дисципліна «GR-технології в публічному управлінні» органічно пов'язана з ключовими трансформаційними процесами, що відбуваються в Україні. Реалізація реформи децентралізації посилила роль місцевих органів влади та громад, що потребує нових форматів взаємодії з бізнесом, інвесторами та громадянським суспільством. Євроінтеграційний вектор розвитку зумовлює необхідність упровадження європейських стандартів відкритості, характерних для управлінської практики країн Європейського Союзу.

В умовах зростання складності управлінських рішень, багаторівневості публічної політики та підвищених вимог до прозорості й підзвітності органів влади особливої актуальності набувають GR-технології (Government Relations) як інструмент системної, легітимної та стратегічно вибудованої взаємодії між зацікавленими сторонами.

GR-технології у публічному управлінні виходять за межі вузького розуміння лобістських практик і постають як комплекс методів, механізмів та інструментів налагодження конструктивного діалогу між органами публічної влади, бізнес-структурами, громадськими організаціями та експертним середовищем. Крім того, розвиток відкритого врядування та цифрової трансформації публічного сектору створює нові можливості для GR-комунікацій, водночас підвищуючи вимоги до професійної компетентності публічних службовців. У цьому контексті курс забезпечує методологічну та прикладну основу для осмислення ролі GR-технологій як інструменту підвищення якості публічного управління, довіри до влади та ефективності реалізації публічної політики.

Для здобувачів на другому (магістерському) рівні вищої освіти дисципліна «GR-технології в публічному управлінні» має прикладне й стратегічне значення. З метою формування у майбутніх управлінців цілісного бачення процесів взаємодії публічної влади з ключовими стейкхолдерами, розвитку здатності аналізувати інтереси різних груп, прогнозувати наслідки управлінських рішень та обирати ефективні комунікаційні стратегії, автори розробили навчальний посібник.

Формат навчального посібника передбачає опрацювання GR-технологій, що сприятиме розвитку управлінського мислення, орієнтованого на партнерство, консенсус і баланс інтересів, що є критично важливим для професійної діяльності в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, публічних установах і проектних офісах реформ.

Наукова цінність навчального посібника полягає у систематизації сучасних теоретичних підходів до Government Relations, їх адаптації до умов

публічного управління та інтеграції з концепціями публічної політики, інституціоналізму, стейкхолдер-менеджменту та публічних комунікацій.

Практична цінність полягає у набутті здобувачами навичок застосування GR-інструментів у реальних управлінських ситуаціях: під час розроблення та реалізації публічних рішень, взаємодії з бізнесом і громадянськістю, супроводу реформ, реалізації проєктів розвитку територій та антикризового управління. Особливий акцент робиться на етичності, прозорості та відповідності GR-практик принципам демократичного врядування.

Структура і зміст навчального посібника спрямована на формування у здобувачів вищої освіти системних знань, аналітичних та практичних навичок щодо застосування сучасних GR-технологій у діяльності органів публічної влади з метою забезпечення ефективної взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством; підвищення якості публічної політики, управлінських рішень та комунікацій в умовах реформ, цифрової трансформації й суспільних викликів.

Представлений у навчальному посібнику теоретичний і практичний матеріал ґрунтується на урахуванні завдань вивчення дисципліни «GR-технології в публічному управлінні» у напрямку набуття здобувачами компетентностей, які передбачені Стандартом вищої освіти України для другого (магістерського) рівня освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування», ОПП «Публічне управління та адміністрування».

Ключовими завданнями визначено:

- теоретична підготовка здобувачів з питань розуміння інституційного середовища та суб'єктів GR-діяльності на різних рівнях управління; ознайомлення з ключовими GR-технологіями, інструментами та механізмами впливу на процеси публічної політики;
- формування та розвиток навичок стратегічного планування GR-діяльності в органах публічної влади; здатності здійснювати stakeholder management та будувати ефективні партнерські відносини;
- практичне оволодіння методами аналізу нормативно-правових та етичних основ GR у публічному секторі; застосування комунікаційних і digital-інструментів у системі GR;
- формування загальних компетентностей, важливих для аналізу ролі GR у процесах реформ, децентралізації, євроінтеграції та визначення сучасних викликів і перспектив професійного розвитку GR-фахівців у публічному управлінні в умовах криз і воєнного стану.

У результаті опрацювання матеріалів навчального посібника здобувачі отримують знання щодо:

- сутності, принципів та функцій GR у системі публічного управління;

- інституційних та нормативно-правових засад GR-діяльності;
- основних GR-технологій, інструментів та методів впливу на формування публічної політики;
- ролі комунікацій, стейкхолдер-менеджменту та аналітики в GR;
- сучасних тенденцій розвитку GR у контексті реформ, цифровізації та євроінтеграції.

Викладені у навчальному посібнику сучасні GR-практики сформують у здобувачів вміння:

- ідентифікувати та аналізувати інтереси і вплив ключових стейкхолдерів;
- застосовувати GR-технології у практиці публічного управління;
- розробляти пропозиції щодо GR-супроводу управлінських рішень і реформ;
- використовувати комунікаційні та digital-інструменти у взаємодії з заінтересованими сторонами;
- оцінювати ризики та ефективність GR-діяльності в умовах нестабільності.

У розробці навчального посібника взяли участь к.е.н., доц. кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету Ірина Сочинська-Сибірцева (вступ, теми 1, 2, 3), асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету Анна Доренська (теми 4, 6, 7), асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету Тетяна Тушевська (теми 5, 8, 9).

Авторки вірять, що навчальний посібник стане корисним дороговказом в системі публічного управління та адміністрування, а також допоможе здобувачам опанувати теоретичні та практичні навички ефективного використання сучасних GR-технологій.

ТЕМА 1: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ GOVERNMENT RELATIONS (GR) У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Мета теми: Формування у здобувачів системи теоретичних знань щодо сутності, еволюції та сучасних концептуальних засад Government Relations (GR) як стратегічного інструменту публічного управління. Вивчення теми спрямоване на засвоєння ролі GR-технологій у забезпеченні ефективної взаємодії між органами публічної влади, бізнесом, громадянським суспільством та іншими заінтересованими сторонами, а також на розуміння взаємозв'язку Government Relations із публічною політикою, лобізмом і стратегічними комунікаціями

Вивчення теми спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

- здатність аналізувати сучасні теоретичні підходи до Government Relations та визначати їх місце в системі публічного управління;
- здатність використовувати концептуальні засади GR під час аналізу процесів взаємодії органів публічної влади з бізнесом, громадськими організаціями, міжнародними партнерами та іншими стейкхолдерами;
- розуміння особливостей інституційного розвитку Government Relations у контексті демократичного врядування, відкритості, підзвітності та європейської інтеграції.

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

- розуміти теоретичні засади Government Relations та сучасні тенденції розвитку GR у системі публічного управління;
- аналізувати моделі взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних інституцій;
- розмежовувати сутність Government Relations, лобізму, адвокації, стратегічних комунікацій і публічної політики;
- характеризувати GR як складову стратегічного менеджменту та оцінювати його вплив на ефективність управлінських рішень;
- застосовувати набуті знання для аналізу сучасних практик взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства в умовах реформування публічного сектору.

Ключові слова: Government Relations (GR), публічне управління, стратегічний менеджмент, стейкхолдери, взаємодія «держава – бізнес – громадянське суспільство», публічна політика, лобізм, адвокація, стратегічні комунікації, відкрите врядування, належне врядування (Good Governance), партнерство, інституціоналізм, інституційне середовище, заінтересовані сторони, прийняття управлінських рішень, публічний інтерес, прозорість, підзвітність, участь громадськості, демократія участі, policy cycle, evidence-based policy, stakeholder engagement, Government Affairs.

1.1. Сутність та еволюція GR як інструменту публічного управління

Сучасна система публічного управління функціонує в умовах зростаючої складності соціально-економічних процесів, багаторівневості прийняття рішень та підвищеної ролі зацікавлених сторін. За таких умов особливої актуальності набувають **Government Relations (GR)** як інструмент системної, цілеспрямованої та інституціоналізованої взаємодії між органами державної влади, бізнесом і громадянським суспільством.

Поняття **Government Relations (GR)** походить із англomовної управлінської практики та буквально означає «відносини з органами державної влади». Проте сучасне трактування цього поняття значно ширше. **Government Relations** являє собою систему стратегічного управління взаємодією між органами публічної влади та зовнішніми заінтересованими сторонами, що спрямована на формування сприятливого інституційного середовища, узгодження інтересів, інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень і підвищення ефективності реалізації державної політики.

У науковій літературі **Government Relations** розглядаються як сукупність управлінських підходів, методів і комунікаційних практик, спрямованих на формування, підтримку та розвиток легітимних відносин між суб'єктами публічної влади та іншими стейкхолдерами з метою узгодження інтересів, мінімізації конфліктів і підвищення ефективності публічної політики. На відміну від ситуативної взаємодії, **GR** мають стратегічний характер і ґрунтуються на довгостроковому плануванні, прогнозуванні регуляторних змін та системному аналізі політико-адміністративного середовища.

Еволюція підходів до GR. Історично розвиток **GR** відбувався паралельно з трансформацією моделей державного управління. У межах класичної бюрократичної моделі взаємодія держави з бізнесом і громадськістю мала ієрархічний та односторонній характер. Держава виступала домінуючим суб'єктом, а вплив недержавних акторів на процеси формування політики був обмеженим.

Подальший розвиток концепцій **New Public Management (NPM)** сприяв посиленню ролі бізнес-структур у виробленні управлінських рішень, появі елементів партнерства та контрактних відносин. Саме на цьому етапі **GR** починають формуватися як окрема професійна діяльність, орієнтована на представлення інтересів організацій у взаємодії з державними інститутами.

Сучасний етап розвитку публічного управління пов'язаний із переходом до моделей **Good Governance** та **Public Value Management**, у межах яких **GR** трансформуються в інструмент багатосторонньої взаємодії та спільного

вироблення рішень. У центрі уваги перебувають прозорість, підзвітність, інклюзивність та залучення громадянського суспільства.

Узагальнення етапів еволюції GR подано у таблиці 1.1, де відображаються зміни управлінських парадигм, ключові актори та домінуючі форми взаємодії.

Таблиця 1.1 – Еволюція Government Relations у контексті трансформації моделей публічного управління

Модель публічного управління	Ключові характеристики моделі	Роль GR	Основні актори взаємодії
Класична бюрократична модель	Ієрархічність, централізація, домінування держави	Обмежена, неінституціоналізована	Держава, підпорядковані структури
New Public Management (NPM)	Орієнтація на ефективність, ринкові механізми	Представлення інтересів, регуляторний вплив	Держава, бізнес
Good Governance	Прозорість, підзвітність, участь	Партнерська взаємодія, консультації	Держава, бізнес, громадянськість
Public Value Management / Network Governance	Мережеві зв'язки, спільне створення цінності	Стратегічний інструмент узгодження інтересів	Держава, бізнес, НУО, експерти, громади

У таблиці 1.1 наведено порівняльну характеристику основних моделей публічного управління з позиції місця та ролі GR у кожній із них. Представлені моделі демонструють еволюцію підходів до взаємодії держави із зовнішнім середовищем – від закритої ієрархічної системи до мережевого управління, що ґрунтується на партнерстві, участі та узгодженні інтересів різних стейкхолдерів.

Класична бюрократична модель публічного управління характеризується ієрархічністю, централізацією та домінуванням держави у процесі прийняття рішень. У межах цієї моделі GR має обмежений і неінституціоналізований характер, оскільки основним суб'єктом управління виступає держава та підпорядковані їй адміністративні структури. Взаємодія з бізнесом, громадянськістю та іншими зацікавленими сторонами є мінімальною або має формальний характер.

Модель New Public Management передбачає орієнтацію на ефективність, результативність, конкуренцію та використання ринкових механізмів у публічному управлінні. У цій моделі роль GR посилюється, оскільки

з'являється потреба у представленні інтересів, регуляторному впливі та взаємодії держави з бізнесом. Основними акторами взаємодії виступають держава та бізнес, а GR використовується як інструмент узгодження управлінських і економічних інтересів.

Модель Good Governance акцентує увагу на прозорості, підзвітності, участі та партнерській взаємодії. У цьому підході GR набуває більш відкритого та системного характеру, оскільки передбачає консультації, залучення громадськості, діалог із бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Основними акторами взаємодії стають держава, бізнес і громадськість. Саме в межах цієї моделі GR починає виконувати важливу функцію забезпечення публічного діалогу та підвищення легітимності управлінських рішень.

Модель Public Value Management / Network Governance базується на мережових зв'язках, спільному створенні цінності та активній участі багатьох суб'єктів у виробленні й реалізації публічної політики. У цій моделі GR виступає стратегічним інструментом узгодження інтересів між державою, бізнесом, громадськістю, неурядовими організаціями, експертним середовищем та громадами. Його роль полягає не лише в комунікації, а й у формуванні довгострокових партнерств, координації дій і спільному вирішенні суспільно важливих проблем.

Таким чином, таблиця демонструє, що розвиток моделей публічного управління супроводжується поступовим зростанням ролі GR. Якщо в класичній бюрократичній моделі GR є обмеженим і малопомітним, то в сучасних моделях Good Governance та Network Governance він стає важливим стратегічним інструментом взаємодії, консультацій, партнерства та узгодження інтересів між ключовими учасниками публічної політики.

GR у системі стратегічного менеджменту. У сучасних умовах Government Relations розглядаються не лише як комунікаційна функція, а як складова стратегічного менеджменту організації - як у публічному, так і в приватному секторі. Стратегічний характер GR проявляється у їх інтеграції в процеси стратегічного аналізу, формування цілей, управління ризиками та прийняття управлінських рішень.

З позицій стратегічного менеджменту GR виконують такі ключові функції:

- аналітичну, пов'язану з моніторингом нормативно-правового середовища, політичних рішень та регуляторних тенденцій;
- прогностичну, що забезпечує оцінку потенційного впливу державної політики на діяльність організацій;
- комунікаційну, спрямовану на налагодження сталого діалогу з органами влади та іншими стейкхолдерами;

- адаптаційну, яка дозволяє організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Місце GR у системі стратегічного менеджменту відображено на рисунку 1.1, який демонструє взаємозв'язок відносин з урядом із загальною стратегією організації, управлінням ризиками, стратегічними комунікаціями та публічною політикою. Особливої ваги GR набувають в умовах криз, форс-мажорів та воєнного стану, коли державні рішення мають швидкий і часто непередбачуваний характер. У таких умовах GR-інструменти дозволяють зменшити регуляторну невизначеність, сприяти узгодженню інтересів та підтримувати стабільність управлінських процесів.

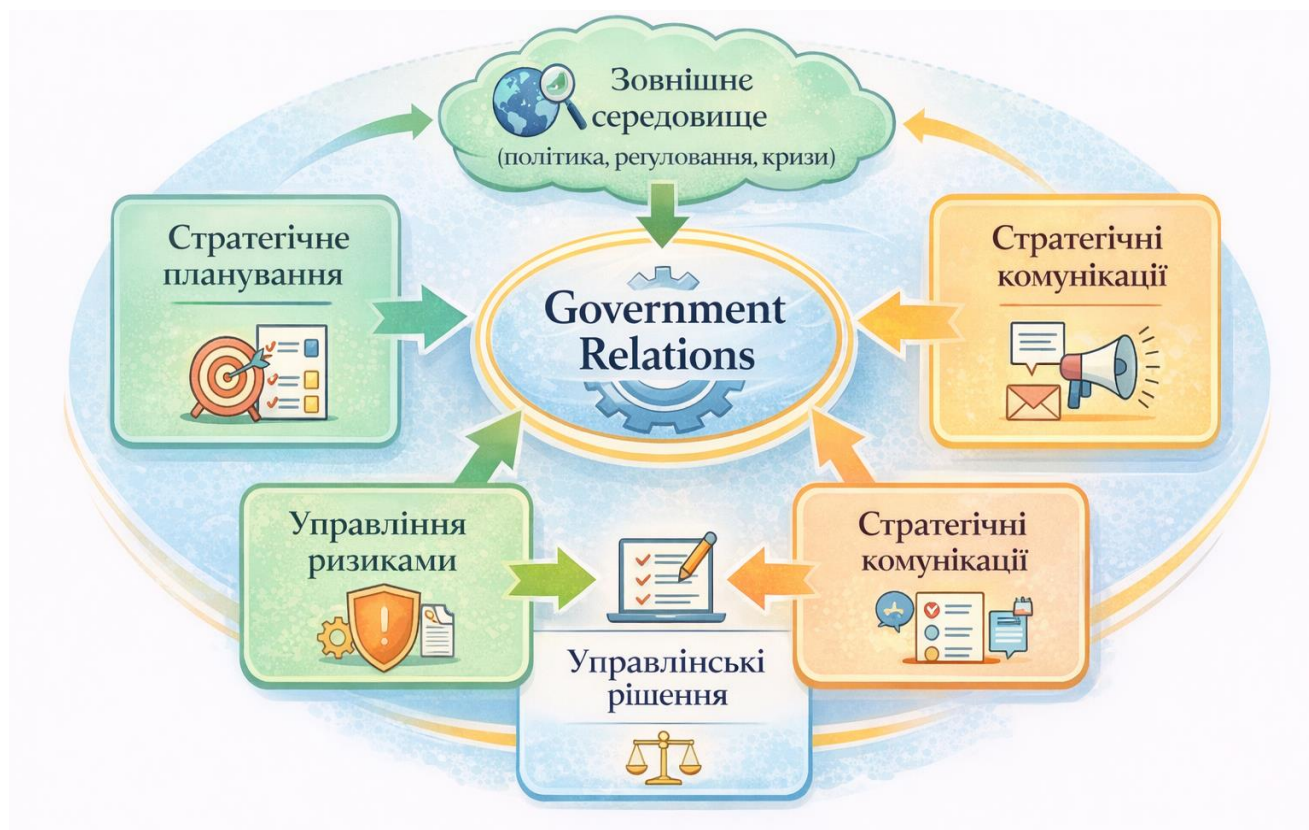


Рисунок 1.1 – Government Relations у системі стратегічного менеджменту організації

Джерело: проілюстровано авторками за допомогою ШІ (Google, Gemini 4 Pro)

Отже, Government Relations у сучасному публічному управлінні слід розглядати як інституційно оформлений, стратегічно орієнтований інструмент, що забезпечує ефективну взаємодію між державою, бізнесом і громадянським суспільством та сприяє підвищенню якості публічних рішень.

1.2. Місце GR-технологій у системі взаємодії «держава – бізнес – громадянське суспільство»

Сучасне публічне управління ґрунтується на принципах партисипативності, відкритості та багаторівневої взаємодії, де ключовими суб'єктами виступають держава, бізнес та громадянське суспільство. У цій системі Government Relations (GR) відіграють роль інституціоналізованого механізму координації інтересів, що забезпечує сталий діалог між публічною владою та зацікавленими стейкхолдерами.

GR-технології виходять за межі вузького розуміння лобіювання і включають аналітичну, комунікаційну, консультаційну та стратегічну функції, спрямовані на узгодження управлінських рішень із суспільними очікуваннями та економічними реаліями.

Функціональне місце GR у взаємодії ключових секторів охарактеризовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Місце GR-технологій у системі взаємодії «держава – бізнес – громадянське суспільство»

Суб'єкт взаємодії	Основні інтереси	Роль GR-технологій	Очікуваний результат
Держава	Ефективна публічна політика, легітимність рішень	Збір експертної інформації, консультації, оцінка впливу регулювання	Обґрунтовані управлінські рішення
Бізнес	Стабільні правила гри, зменшення регуляторних ризиків	Представлення позицій, участь у policy-dialogue	Прогнозоване регуляторне середовище
Громадянське суспільство	Захист суспільних інтересів, прозорість	Адвокація, громадський контроль, експертна участь	Підвищення довіри та соціальної справедливості

У таблиці 1.2 відображено місце GR-технологій у системі взаємодії «держава – бізнес – громадянське суспільство». Така взаємодія є важливою умовою формування якісної публічної політики, оскільки кожен із суб'єктів має власні інтереси, ресурси впливу та очікування щодо результатів управлінських рішень.

Для держави основним інтересом є формування ефективної публічної політики, забезпечення легітимності прийнятих рішень та підтримання довіри до органів влади. У цьому контексті GR-технології виконують функцію збору

експертної інформації, організації консультацій, оцінювання впливу управлінських рішень і регулювання взаємодії із зацікавленими сторонами. Очікуваним результатом для держави є ухвалення більш обґрунтованих управлінських рішень, які враховують позиції ключових стейкхолдерів і відповідають суспільним потребам.

Для бізнесу важливими інтересами є стабільні правила гри, прогнозованість державної політики та зменшення регуляторних ризиків. GR-технології в цьому випадку забезпечують можливість представлення позиції бізнесу, участі у policy-dialogue, надання експертних пропозицій і долучення до обговорення проєктів нормативно-правових актів. Очікуваним результатом є формування більш прогнозованого регуляторного середовища, у якому бізнес може планувати свою діяльність, інвестиції та розвиток.

Громадянське суспільство у системі взаємодії виконує роль представника суспільних інтересів, контролера прозорості та учасника публічного діалогу. Його основними інтересами є захист прав громадян, забезпечення соціальної справедливості, прозорості та підзвітності органів влади. GR-технології для громадянського суспільства проявляються через адвокацію, громадський контроль, експертну участь, публічні консультації та участь у процесах формування політики. Очікуваним результатом є підвищення рівня довіри до влади, посилення прозорості управління та врахування суспільно важливих інтересів.

Таким чином, GR-технології виступають важливим інструментом узгодження інтересів між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Вони дають змогу перейти від одностороннього прийняття рішень до відкритого діалогу, партнерства та спільного пошуку рішень. Завдяки цьому підвищується якість публічного управління, зменшуються ризики конфліктів, посилюється довіра до органів влади та формується більш збалансована система взаємодії між ключовими учасниками публічної політики.

GR-технології формують інституційний міст між державою, бізнесом та громадянським суспільством, забезпечуючи:

- системний обмін інформацією;
- узгодження інтересів на ранніх етапах формування політики;
- зниження конфліктності та асиметрії інформації;
- підвищення якості стратегічних управлінських рішень.

У цьому контексті GR виступає не лише інструментом впливу, а механізмом спільного вироблення політики (co-creation of public policy).

Кожен із суб'єктів цієї взаємодії має власні цілі, ресурси та інтереси. Органи державної влади відповідають за формування та реалізацію державної політики, нормативно-правове регулювання і забезпечення суспільного

інтересу. Бізнес виступає джерелом інвестицій, інновацій та економічного розвитку, водночас потребує прогнозованого регуляторного середовища. Громадянське суспільство забезпечує представництво інтересів громадян, здійснює громадський контроль та бере участь у виробленні управлінських рішень.

Узагальнення ролі Government Relations у системі взаємодії «держава – бізнес – громадянське суспільство» дозволяє розглядати GR-технології як центральний координаційний елемент, що забезпечує цілісність та узгодженість публічно-управлінських процесів. Саме через GR формується постійний двосторонній і багатосторонній обмін інформацією, інтересами та управлінськими ініціативами між ключовими секторами суспільства.

У цьому контексті GR виконують функцію інституційного посередника, який інтегрує стратегічні цілі держави, економічні інтереси бізнесу та суспільні очікування громадянського суспільства. Такий підхід відповідає сучасним моделям публічного управління, що ґрунтуються на принципах партнерства, партисипативності та спільного вироблення політики.

Зазначена логіка взаємодії наочно представлена на рисунку 1.2, який ілюструє місце GR-технологій у системі тристоронньої взаємодії та демонструє їх координаційну роль у забезпеченні ефективних управлінських комунікацій.

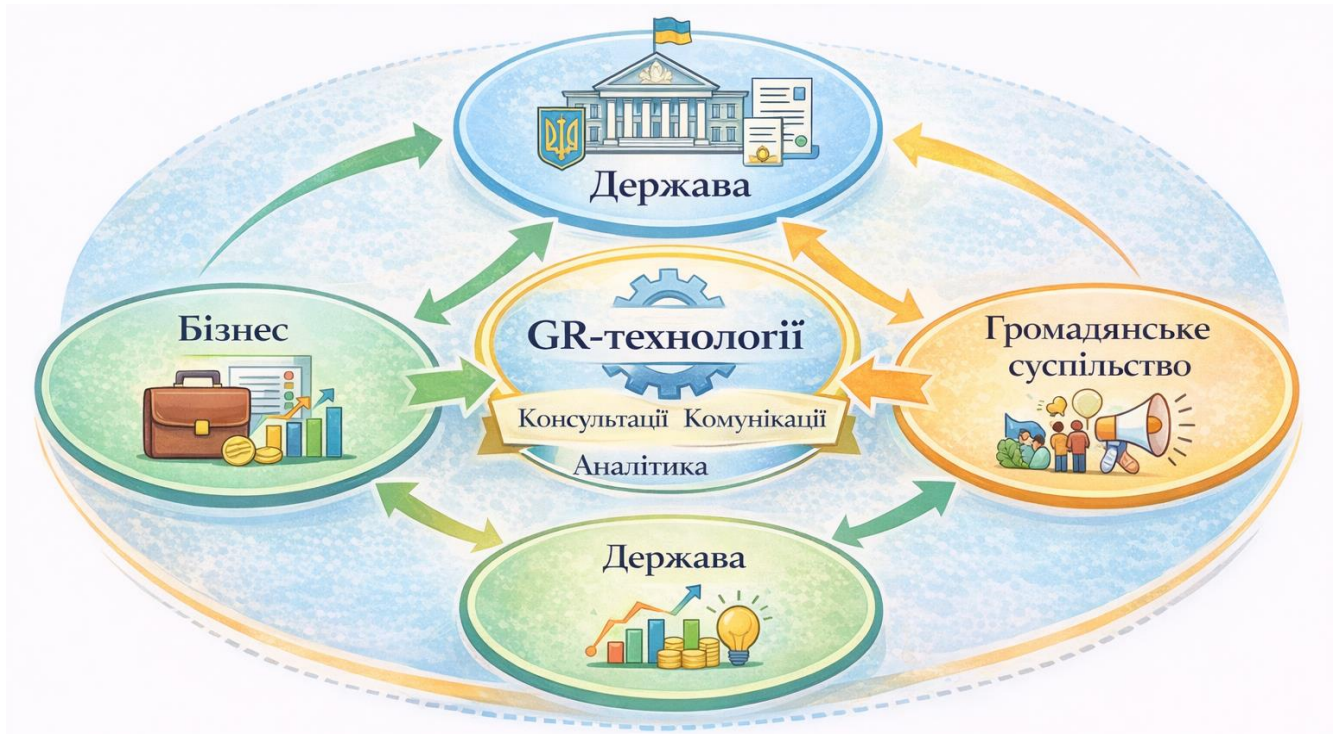


Рисунок 1.2 – Місце GR-технологій у системі взаємодії «держава – бізнес – громадянське суспільство»

Джерело: проілюстровано авторками за допомогою ШІ (Google, Gemini 4 Pro)

GR-технології створюють інституційні механізми конструктивної взаємодії між цими групами. До найбільш поширених інструментів належать публічні консультації, громадські обговорення, експертні ради, робочі групи, громадські ради при органах влади, парламентські слухання, стратегічні комунікації, цифрові платформи участі, адвокаційні кампанії, партнерські проекти та міжсекторальні платформи співпраці. Водночас ефективність функціонування GR-технологій значною мірою залежить від конкретних каналів їх реалізації, через які відбувається практична взаємодія між суб'єктами публічного управління. Такі канали відрізняються за рівнем формалізації, інструментарієм та ступенем впливу на процеси формування і реалізації публічної політики.

Систематизація основних каналів реалізації GR-технологій, їх характеристик та прикладів практичного застосування представлена у таблиці 1.3, що дозволяє комплексно оцінити механізми функціонування GR у сучасному публічному управлінні.

Таблиця 1.3 – Канали реалізації GR-технологій

Канал взаємодії	Характеристика	Приклади
Інституційний	Формалізована участь у процесах	Робочі групи, громадські ради
Комунікаційний	Обмін позиціями та інформацією	Публічні консультації, форуми
Аналітичний	Експертна підтримка рішень	Policy briefs, impact assessment
Адвокаційний	Просування суспільно значущих ініціатив	Кампанії, коаліції

У таблиці 1.3 наведено основні канали реалізації GR-технологій, які використовуються у процесі взаємодії органів публічної влади із зацікавленими сторонами. Представлені канали демонструють, що GR-діяльність може здійснюватися через різні форми взаємодії: від офіційно закріплених інституційних механізмів до аналітичних та адвокаційних інструментів, спрямованих на підтримку управлінських рішень і просування суспільно значущих ініціатив.

Інституційний канал передбачає формалізовану участь стейкхолдерів у процесах публічного управління. Він реалізується через робочі групи, громадські ради, консультативно-дорадчі органи, експертні комісії та інші офіційні формати взаємодії. Значення цього каналу полягає в тому, що він забезпечує системність, прозорість і процедурну визначеність участі зацікавлених сторін у підготовці та обговоренні управлінських рішень.

Комунікаційний канал пов'язаний з обміном позиціями, інформацією та аргументами між органами влади, бізнесом, громадськістю, експертним середовищем та іншими учасниками публічної політики. Його прикладами є публічні консультації, форуми, круглі столи, презентації, обговорення та інформаційні зустрічі. Завдяки цьому каналу відбувається пояснення цілей публічної політики, виявлення очікувань стейкхолдерів, формування зворотного зв'язку та підвищення рівня довіри до управлінських рішень.

Аналітичний канал реалізації GR-технологій передбачає використання експертної підтримки, досліджень, аналітичних матеріалів і процедур оцінювання впливу рішень. До його основних прикладів належать policy briefs, impact assessment, аналітичні записки, експертні висновки та прогнозні оцінки. Цей канал має важливе значення для обґрунтування публічної політики, оскільки дозволяє ухвалювати рішення на основі даних, доказів, оцінки ризиків і можливих наслідків.

Адвокаційний канал спрямований на просування суспільно значущих ініціатив, захист інтересів окремих соціальних груп або підтримку важливих реформ. Він може реалізовуватися через адвокаційні кампанії, коаліції, публічні звернення, інформаційні кампанії, партнерські ініціативи та мобілізацію громадської підтримки. Його значення полягає у формуванні уваги до проблеми, включенні її до публічного порядку денного та посиленні впливу громадськості на процес прийняття рішень.

Канали реалізації GR-технологій є взаємодоповнювальними елементами системи публічного управління. Інституційний канал забезпечує офіційну участь стейкхолдерів, комунікаційний – обмін інформацією та позиціями, аналітичний – доказовість і якість управлінських рішень, а адвокаційний – просування суспільно важливих ініціатив. Комплексне використання цих каналів дозволяє підвищити ефективність GR-діяльності, забезпечити врахування інтересів різних груп і сформувати більш відкриту та результативну систему взаємодії між владою і суспільством.

У такий спосіб, Government Relations у сучасному публічному управлінні виступають не лише інструментом координації інтересів між державою, бізнесом і громадянським суспільством, а й важливою складовою ширшої системи публічно-управлінських впливів і комунікацій. Реалізація GR-технологій відбувається у тісному взаємозв'язку з іншими механізмами формування та реалізації публічної політики, зокрема лобізмом, стратегічними комунікаціями та процесами публічного політичного врядування.

Водночас у науковому та практичному дискурсі часто виникає потреба у чіткому розмежуванні понять GR, лобізму та публічної політики, оскільки ці категорії мають спільне предметне поле, проте відрізняються за цілями,

інструментарієм, рівнем інституціоналізації та нормативним регулюванням. Недостатня диференціація зазначених понять може призводити до спрощеного або викривленого розуміння ролі GR у системі публічного управління.

У цьому зв'язку актуалізується необхідність комплексного аналізу взаємозв'язку Government Relations із лобізмом, публічною політикою та стратегічними комунікаціями, що дозволяє окреслити їх функціональні межі, визначити спільні та відмінні риси, а також місце GR у сучасних управлінських процесах.

Саме цим питанням присвячено наступний пункт теми, у межах якого буде розглянуто взаємозв'язок GR, лобізму, публічної політики та стратегічних комунікацій у контексті розвитку публічного управління.

1.3. Взаємозв'язок GR, лобізму, публічної політики та стратегічних комунікацій

Ефективне функціонування системи Government Relations неможливе без розуміння її взаємозв'язку з іншими інструментами сучасного публічного управління, зокрема лобізмом, публічною політикою та стратегічними комунікаціями. Незважаючи на тісний взаємозв'язок між цими поняттями, вони мають різне функціональне призначення та відрізняються за цілями, суб'єктами й механізмами реалізації.

У сучасному публічному управлінні Government Relations функціонують у тісному взаємозв'язку з такими категоріями, як лобізм, публічна політика та стратегічні комунікації. Усі ці поняття мають спільне предметне поле - вплив на процеси ухвалення управлінських рішень, однак відрізняються за своїм змістом, цілями, інструментарієм та рівнем інституціоналізації. Їх розмежування є необхідною умовою коректного розуміння ролі GR у системі публічного управління.

Government Relations є комплексною управлінською діяльністю, спрямованою на побудову довгострокових партнерських відносин із державними інституціями, формування сприятливого середовища для співпраці та забезпечення конструктивного діалогу між усіма учасниками публічного управління.

GR і лобізм: спільне та відмінне. Лобізм традиційно розглядається як цілеспрямований вплив на органи державної влади з метою просування інтересів окремих груп або організацій. У країнах із розвиненими демократичними інститутами лобізм має правове регулювання та чітко визначені механізми реалізації. Водночас у суспільствах перехідного типу це поняття часто набуває негативного забарвлення через асоціації з непрозорими

практиками впливу.

На відміну від лобізму, Government Relations мають ширший і системніший характер. GR не зводяться лише до просування інтересів, а охоплюють аналітичний супровід, стратегічне планування, участь у консультаційних процесах, формування довгострокових партнерських відносин між державою та іншими стейкхолдерами. Таким чином, лобізм можна розглядати як окремий інструмент або складову GR, але не як тотожне поняття.

GR і публічна політика. Публічна політика відображає сукупність рішень, дій і бездіяльності органів публічної влади, спрямованих на розв'язання суспільно значущих проблем. У цьому контексті GR відіграють роль механізму впливу на формування публічної політики на різних її етапах - від ідентифікації проблеми до оцінювання результатів реалізації політичних рішень.

GR забезпечують залучення експертних знань, позицій бізнесу та громадянського суспільства до процесів policy-making, сприяючи підвищенню якості управлінських рішень і їх суспільної легітимності. Отже, GR не є частиною публічної політики як такої, але виступають інструментом її формування та коригування.

GR і стратегічні комунікації. Важливим елементом сучасного GR виступають стратегічні комунікації, які забезпечують системне управління інформаційними потоками, розвиток довіри, формування позитивної репутації органів влади та ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем. На відміну від традиційних інформаційних кампаній, стратегічні комунікації орієнтовані на досягнення довгострокових управлінських цілей, підтримку реформ і забезпечення сталого суспільного діалогу.

Стратегічні комунікації орієнтовані на цілеспрямоване управління інформаційними потоками, формування довіри, репутації та підтримки з боку цільових аудиторій. У публічному управлінні вони включають державні комунікації, кризові комунікації, публічну дипломатію та інші форми інформаційного впливу.

GR тісно пов'язані зі стратегічними комунікаціями, оскільки реалізація GR-стратегій неможлива без ефективної комунікаційної підтримки. Водночас GR виходять за межі комунікаційної функції, поєднуючи її з аналітикою, управлінням інтересами та стратегічним прогнозуванням. Таким чином, стратегічні комунікації є інструментальною основою GR, але не вичерпують їх змісту.

Порівняльна характеристика суміжних категорій у системі публічного управління. У процесі аналізу ролі Government Relations у сучасному публічному управлінні особливої уваги потребує чітке розмежування GR із суміжними поняттями, такими як лобізм, публічна

політика та стратегічні комунікації. Незважаючи на спільну сферу застосування - взаємодію з органами влади та вплив на управлінські рішення, зазначені категорії мають різну функціональну спрямованість, інструментарій та ступінь інституціоналізації.

Для чіткого розмежування змісту та функцій Government Relations, лобізму, публічної політики та стратегічних комунікацій доцільно звернутися до порівняльного аналізу, який дозволяє систематизувати їхні спільні та відмінні характеристики.

Узагальнення ключових відмінностей і спільних рис зазначених категорій представлено у таблиці 1.4, що відображає їх цілі, об'єкти впливу, інструментарій та роль у системі публічного управління.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика Government Relations, лобізму, публічної політики та стратегічних комунікацій

Критерій порівняння	Government Relations (GR)	Лобізм	Публічна політика	Стратегічні комунікації
Сутність	Система стратегічної взаємодії з органами влади	Цілеспрямований вплив на рішення	Процес формування та реалізації управлінських рішень	Управління інформаційними потоками
Основна мета	Узгодження інтересів та зниження регуляторних ризиків	Просування інтересів конкретних груп	Розв'язання суспільних проблем	Формування довіри та підтримки
Об'єкт впливу	Державна політика та регуляторне середовище	Конкретні рішення органів влади	Суспільні процеси та проблеми	Громадська думка, цільові аудиторії
Часовий горизонт	Довгостроковий	Переважно коротко- та середньостроковий	Середньо- та довгостроковий	Коротко- та середньостроковий
Інструментарій	Аналітика, консультації, діалог, прогнозування	Контакти, звернення, advocacy	Нормативні акти, програми, стратегії	PR, медіа, кризові комунікації
Рівень інституціоналізації	Високий	Залежить від законодавства	Максимальний	Високий
Місце у публічному управлінні	Інтеграційний механізм	Окремий інструмент впливу	Ядро управлінської діяльності	Підтримуючий механізм

У таблиці 1.4 наведено порівняльну характеристику Government Relations, лобізму, публічної політики та стратегічних комунікацій за основними критеріями: сутністю, метою, об'єктом впливу, часовим горизонтом, інструментарієм, рівнем інституціоналізації та місцем у публічному управлінні. Такий підхід дозволяє чітко розмежувати ці поняття, оскільки в практиці публічного управління вони часто перетинаються, але не є тотожними.

Government Relations розглядається як система стратегічної взаємодії з органами влади, спрямована на узгодження інтересів, зменшення регуляторних ризиків і формування стабільного середовища для прийняття управлінських рішень. GR має переважно довгостроковий характер, передбачає використання аналітики, консультацій, діалогу та прогнозування, а також характеризується високим рівнем інституціоналізації. У системі публічного управління GR виконує роль інтеграційного механізму, що поєднує інтереси держави, бізнесу, громадськості та інших стейкхолдерів.

Лобізм є більш цілеспрямованим інструментом впливу на конкретні рішення органів влади. Його основна мета полягає у просуванні інтересів окремих груп або суб'єктів, а об'єктом впливу виступають конкретні управлінські чи нормативні рішення. На відміну від GR, лобізм часто має коротко- або середньостроковий характер і пов'язаний із безпосередніми контактами, зверненнями, advocacy та іншими формами представлення інтересів. Рівень його інституціоналізації залежить від законодавчого регулювання та практики прозорості відповідної держави.

Публічна політика охоплює процес формування та реалізації управлінських рішень, спрямованих на розв'язання суспільних проблем. Її об'єктом є суспільні процеси, потреби та проблеми, а часовий горизонт може бути як середньо-, так і довгостроковим. Основними інструментами публічної політики є нормативно-правові акти, державні програми, стратегії, механізми регулювання та оцінювання результатів. У системі публічного управління публічна політика є ядром управлінської діяльності, оскільки саме через неї держава визначає пріоритети розвитку, формує правила та реалізує суспільно значущі рішення.

Стратегічні комунікації, у свою чергу, спрямовані на управління інформаційними потоками, формування довіри, підтримки та розуміння дій органів влади з боку цільових аудиторій. Їх об'єктом впливу є громадська думка, інформаційне середовище та конкретні групи стейкхолдерів. Стратегічні комунікації мають переважно коротко- та середньостроковий горизонт, хоча в окремих випадках можуть підтримувати довгострокові цілі публічної політики. Їх інструментарій включає PR, медіа, кризові комунікації, інформаційні кампанії та роботу з цільовими аудиторіями. У публічному управлінні

стратегічні комунікації виконують підтримуючу функцію, забезпечуючи зрозумілість, прийнятність і легітимність управлінських рішень.

Таблиця демонструє, що Government Relations, лобізм, публічна політика та стратегічні комунікації є взаємопов'язаними, але різними за змістом управлінськими категоріями. GR має інтеграційний і стратегічний характер, лобізм зосереджується на впливі на конкретні рішення, публічна політика визначає зміст і напрям управлінської діяльності, а стратегічні комунікації забезпечують інформаційний супровід і формування підтримки. Їх поєднання дозволяє органам публічної влади ефективніше взаємодіяти зі стейкхолдерами, узгоджувати інтереси, підвищувати прозорість рішень і зміцнювати довіру до публічного управління.

Порівняльний аналіз свідчить, що Government Relations займають проміжне, але водночас інтеграційне місце між лобізмом, публічною політикою та стратегічними комунікаціями. GR поєднують елементи впливу, управління та комунікації, забезпечуючи системність і стратегічну спрямованість взаємодії між державою та іншими стейкхолдерами.

На відміну від лобізму, який має інструментальний характер і фокусується на конкретних рішеннях, GR орієнтовані на довгострокове управління відносинами з органами влади. Водночас, на відміну від публічної політики, GR не формують управлінські рішення безпосередньо, а виступають механізмом їх експертного супроводу та коригування. Стратегічні комунікації, у свою чергу, забезпечують інформаційну основу реалізації GR, але не охоплюють їх аналітичного та управлінського виміру.

Саме така багатовимірність зумовлює доцільність подальшої візуалізації взаємозв'язків між GR, лобізмом, публічною політикою та стратегічними комунікаціями, що дозволяє наочно представити їх функціональну взаємодію у системі публічного управління (рис. 1.3).

Взаємозв'язок GR із лобізмом, публічною політикою та стратегічними комунікаціями має не лінійний, а мережевий характер. GR виступають своєрідним інтеграційним елементом, що поєднує різні механізми впливу та комунікації у єдину систему стратегічного управління взаємодією зі стейкхолдерами.

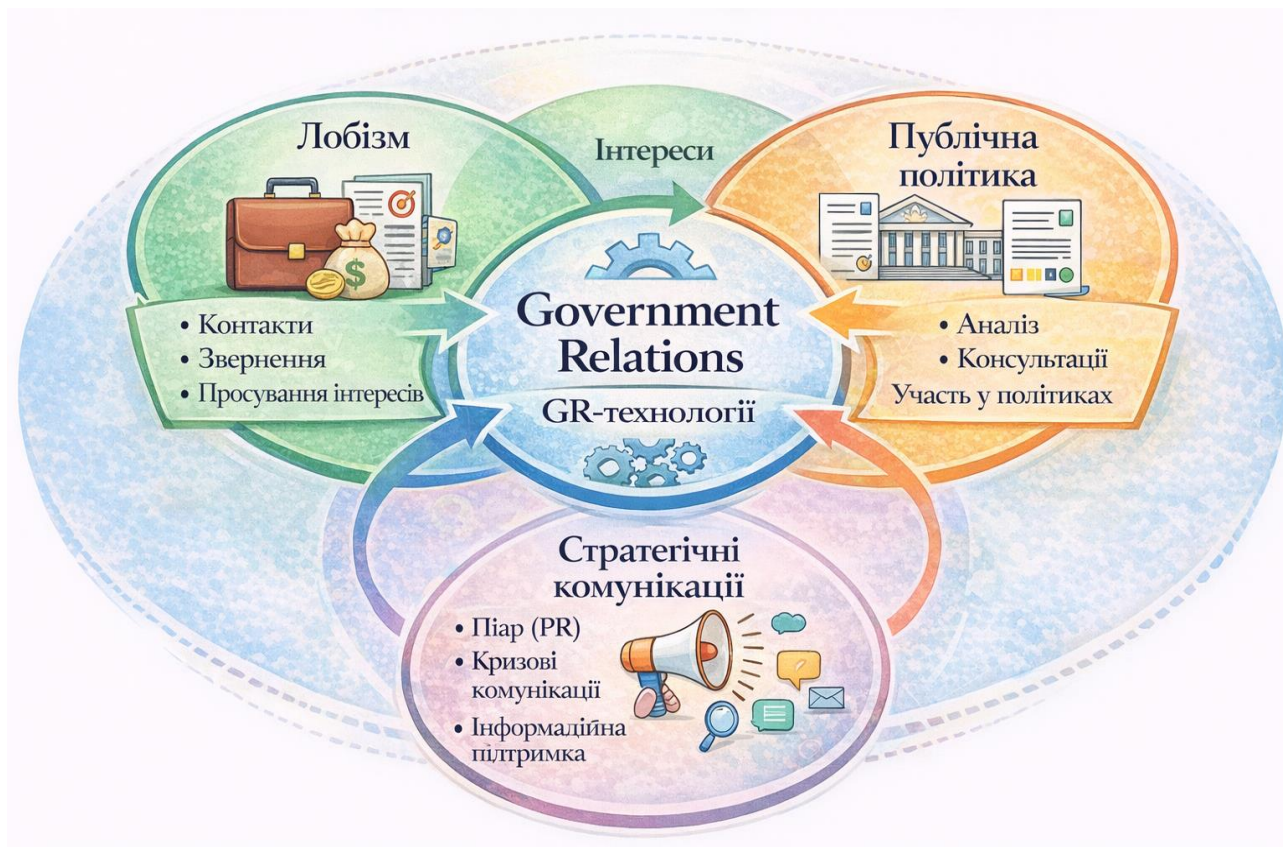


Рисунок 1.3 – Концептуальна модель взаємозв'язків між GR, лобізмом, публічною політикою та стратегічними комунікаціями

Джерело: проілюстровано авторками за допомогою ШІ (Google, Gemini 4 Pro)

Отже, Government Relations у сучасному публічному управлінні слід розглядати як комплексну міждисциплінарну категорію, що поєднує елементи управління, політики та комунікацій і забезпечує стратегічну цілісність взаємодії між державою та суспільством.

Висновки.

У межах першої теми було розглянуто концептуальні та прикладні засади Government Relations як сучасного інструменту публічного управління та стратегічного менеджменту. Аналіз еволюції GR дозволив простежити трансформацію цього явища від фрагментарних форм взаємодії суб'єктів інтересів з органами влади до системного, інституціоналізованого механізму управління взаємовідносинами між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Особливу увагу приділено місцю GR-технологій у трикутнику «держава- бізнес-громадянське суспільство», де вони виконують функцію комунікаційного та координаційного посередника, сприяючи узгодженню інтересів, зниженню конфліктності та підвищенню якості публічних рішень. Було показано, що ефективність GR визначається не лише доступом до владних інституцій, а передусім здатністю інтегрувати аналітичні, комунікаційні та етичні підходи у процес формування та реалізації публічної політики.

Порівняльний аналіз GR, лобізму, публічної політики та стратегічних комунікацій засвідчив, що GR має комплексний, міждисциплінарний характер і поєднує елементи всіх зазначених напрямів, водночас не зводячись до жодного з них. У підсумку зазначимо, що Government Relations постає як стратегічний інструмент управління взаємодією із зовнішнім владним середовищем, що є критично важливим в умовах демократичного врядування, децентралізації та зростання ролі зацікавлених сторін у публічному управлінні.

Питання для самоконтролю з теми:

1. Розкрийте сутність Government Relations як інструменту публічного управління.
2. Які основні етапи еволюції GR можна виокремити у світовій управлінській практиці?
3. У чому полягає стратегічна роль GR у системі сучасного менеджменту?
4. Охарактеризуйте місце GR-технологій у взаємодії «держава – бізнес – громадянське суспільство».
5. Чим Government Relations відрізняється від лобізму за цілями, інструментами та рівнем публічності?
6. Яким є взаємозв'язок GR та публічної політики?
7. Яку роль відіграють стратегічні комунікації у реалізації GR-стратегій?
8. Як GR пов'язаний із публічною політикою та стратегічними комунікаціями?
9. Які фактори зумовлюють зростання ролі GR в умовах воєнного стану та кризових трансформацій?
10. Які переваги надає інтеграція GR у систему стратегічного менеджменту організації?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми:

1. Герасименко О. В. Вдосконалення механізму створення спільних цінностей держави, бізнесу та суспільства. *Фінансовий простір*. 2023. № 4(52). DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.374445](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.374445)
2. Дюжник Д. О., Таранов М. А. Співвідношення лобізму та адвокації в контексті законодавчого регулювання. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 4. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2021/26.pdf
3. Краснопольська Т. М. *GR-менеджмент: навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти*. Одеса, 2022. DOI: <https://doi.org/10.32837/11300.19110>
4. Про лобіювання: Закон України. 2024. Відомості Верховної Ради

України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text>.

5. Про державну реєстрацію суб'єктів лобіювання та здійснення лобіювання в Україні. Проект Закону України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JI10491A?an=2>

6. Про лобізм та лобістську діяльність в Україні. Проект Закону України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ji10488a>

7. Рейтерович І. В. Особливості предметного поля government relations. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.1.27>

Кейси з часних GR-практик



Цей матеріал презентує освітній серіал на платформі Дія.Освіта, присвячений особливостям публічної служби в Україні.

Проект має на меті роз'яснити громадянам та фахівцям принципи роботи державних органів, механізми створення законів та специфіку впровадження реформ. Залучені експерти допомагають розвінчувати поширені стереотипи та навчають ефективній взаємодії з владою через офіційні запити.

Навчальна програма охоплює питання цифрової комунікації та професійного розвитку, що є критично важливим для відновлення країни. Ініціатива реалізована завдяки співпраці українських міністерств із міжнародними партнерами, зокрема ООН та урядами європейських держав. Цей ресурс пропонує практичні знання про те, як функціонує державне управління та як кожен громадянин може долучитися до суспільних змін.

ТЕМА 2. ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ GR У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

Мета теми: формування у здобувачів системи теоретичних і практичних знань щодо інституційного середовища Government Relations у публічному секторі, особливостей взаємодії основних суб'єктів GR, рівнів реалізації Government Relations та їх ролі у формуванні й реалізації публічної політики в умовах демократичного врядування, децентралізації та європейської інтеграції.

Вивчення теми спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

- здатність аналізувати інституційне середовище Government Relations та визначати роль його основних суб'єктів у системі публічного управління;
- здатність застосовувати сучасні GR-технології для забезпечення ефективної міжсекторальної взаємодії та розвитку партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством;
- здатність оцінювати особливості реалізації Government Relations на місцевому, національному та міжнародному рівнях публічного управління;
- розуміння значення Government Relations як інструменту підвищення ефективності публічного врядування, прозорості прийняття управлінських рішень та розвитку відкритого діалогу із заінтересованими сторонами.

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

- застосовувати набуті теоретичні знання для аналізу інституційного середовища Government Relations у системі публічного управління;
- визначати функції, повноваження та особливості взаємодії основних суб'єктів Government Relations у процесі вироблення й реалізації публічної політики;
- аналізувати особливості реалізації GR-технологій на місцевому, національному та міжнародному рівнях управління;
- оцінювати ефективність механізмів партнерської взаємодії між органами влади, бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними організаціями;
- демонструвати навички системного аналізу інституційних механізмів Government Relations під час розв'язання професійних завдань у сфері публічного управління.

Ключові слова: інституційне середовище, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, бізнес, громадянське суспільство, неурядові організації (НУО), професійні асоціації, громадські ради, експертні робочі групи, стейкхолдери, партнерство, міжсекторальна взаємодія, публічна політика, policy cycle, місцевий рівень управління, національний рівень управління, міжнародний рівень управління, відкрите врядування, міжінституційна взаємодія.

2.1. Основні суб'єкти GR у публічному управлінні (органи влади, бізнес, громадськість, НУО)

Інституційне середовище Government Relations у публічному секторі формується сукупністю суб'єктів, між якими вибудовуються сталі, регламентовані та неформальні канали взаємодії з метою впливу на процес формування, ухвалення та реалізації публічних рішень. На відміну від традиційних управлінських моделей, де держава виступала домінуючим актором, сучасна система GR ґрунтується на принципах багатосуб'єктності, партнерства та взаємної відповідальності.

Ключовими суб'єктами GR у публічному управлінні є органи державної влади та місцевого самоврядування, бізнес-структури, інститути громадянського суспільства та неурядові організації. Кожен із цих суб'єктів має власні інтереси, ресурси впливу та інструменти участі у публічному діалозі, що зумовлює складність і багатовимірність GR-взаємодії.

Органи публічної влади виступають центральним елементом інституційного середовища GR, оскільки саме вони наділені повноваженнями щодо формування та реалізації публічної політики. У межах GR органи влади виконують не лише регуляторну, а й комунікаційну функцію, забезпечуючи зворотний зв'язок із зацікавленими сторонами, консультації, публічні обговорення та залучення експертного середовища до процесу ухвалення рішень.

Бізнес-структури є активними суб'єктами GR, оскільки їх діяльність безпосередньо залежить від регуляторного середовища, податкової політики, державних програм та стратегічних пріоритетів розвитку. У системі GR бізнес виступає ініціатором комунікації з органами влади, формулює пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правового поля, бере участь у публічних консультаціях та галузевих об'єднаннях. Водночас сучасні підходи до GR передбачають, що бізнес діє в межах правових та етичних норм, орієнтуючись не лише на власну вигоду, а й на суспільну цінність.

Громадськість як сукупність громадян та ініціативних груп є важливим суб'єктом GR, що забезпечує демократичну легітимність управлінських рішень. Її участь у GR-процесах реалізується через механізми громадських слухань, консультацій, електронної демократії, петицій та громадського контролю. Саме активна позиція громадськості сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади та підзвітності інших суб'єктів GR.

Неурядові організації (НУО) відіграють особливу роль у системі Government Relations, виступаючи посередниками між владою, бізнесом і громадянами. НУО акумулюють експертні знання, представляють інтереси

окремих соціальних груп, здійснюють адвокаційну діяльність та сприяють інституціоналізації діалогу в публічному управлінні. У багатьох випадках саме НУО стають драйверами реформ, формуючи порядок денний публічної політики.

У такий спосіб, інституційне середовище GR у публічному секторі характеризується взаємозалежністю та взаємодоповнюваністю суб'єктів. Ефективність GR визначається не домінуванням одного з них, а здатністю вибудувати збалансовану систему комунікації, у якій поєднуються владні повноваження, економічні ресурси та суспільна довіра.

Для систематизації ролей, інтересів і інструментів впливу основних суб'єктів GR доцільно узагальнити їх характеристики у порівняльній таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні суб'єкти GR у публічному управлінні та їх функціональні ролі

Суб'єкт GR	Ключові інтереси	Основні функції у GR-процесах	Інструменти впливу та взаємодії	Виклики та обмеження
Органи державної влади та місцевого самоврядування	Реалізація публічної політики, стабільність управління, суспільна довіра	Формування та реалізація політики; регулювання; організація публічних консультацій; забезпечення зворотного зв'язку	Нормативно-правові акти; публічні консультації; стратегічні документи; інституційні платформи діалогу	Обмеженість ресурсів; політичний тиск; низький рівень довіри з боку суспільства
Бізнес-структури	Сприятливе регуляторне середовище; економічна стабільність; доступ до ринків	Формування пропозицій до регуляторної політики; участь у консультаціях; експертна підтримка	Галузеві асоціації; аналітичні записки; публічні звернення; партнерські проекти	Ризик репутаційних втрат; правові обмеження; асиметрія доступу до влади
Громадськість	Захист прав і свобод; якість публічних послуг; прозорість влади	Громадський контроль; участь у прийнятті рішень; формування суспільного запиту	Громадські слухання; електронні петиції; звернення громадян; медіа-активність	Низька поінформованість; фрагментарність інтересів; обмежені канали впливу

Продовження табл. 2.1

Суб'єкт GR	Ключові інтереси	Основні функції у GR-процесах	Інструменти впливу та взаємодії	Виклики та обмеження
Неурядові організації (НУО)	Представництво інтересів груп; демократичні зміни; сталість політики	Адвокація; експертний супровід; посередництво між суб'єктами	Адвокаційні кампанії; експертні висновки; коаліції; міжнародні проекти	Фінансова залежність; обмежений доступ до ухвалення рішень

У таблиці 2.1 систематизовано основних суб'єктів GR у публічному управлінні та розкрито їхні функціональні ролі, ключові інтереси, інструменти впливу й основні виклики. Такий підхід дозволяє показати, що GR-процеси формуються не лише органами влади, а є результатом взаємодії декількох груп учасників, кожна з яких має власні цілі, ресурси, механізми впливу та обмеження.

Першим і центральним суб'єктом GR у публічному управлінні є органи державної влади та місцевого самоврядування. Їхні ключові інтереси пов'язані з реалізацією публічної політики, забезпеченням стабільності управління, підтриманням суспільної довіри та легітимності прийнятих рішень. У GR-процесах органи влади виконують функції формування та реалізації політики, регулювання суспільних відносин, організації публічних консультацій і забезпечення зворотного зв'язку зі стейкхолдерами. Основними інструментами їхнього впливу є нормативно-правові акти, публічні консультації, стратегічні документи, інституційні платформи діалогу та офіційні механізми взаємодії. Водночас діяльність органів влади обмежується наявними ресурсами, політичним тиском, низьким рівнем довіри з боку суспільства та необхідністю балансувати між різними групами інтересів.

Важливим суб'єктом GR є бізнес-структури, для яких основними інтересами виступають формування сприятливого регуляторного середовища, економічна стабільність, доступ до ринків і передбачуваність правил ведення діяльності. У GR-процесах бізнес бере участь через формування пропозицій до регуляторної політики, участь у консультаціях, надання експертних оцінок і представлення галузевих інтересів. Інструментами впливу бізнесу є галузеві асоціації, аналітичні записки, публічні звернення, участь у робочих групах, партнерські проекти та професійний діалог з органами влади. Разом із тим бізнес стикається з ризиком регуляторних втрат, правовими обмеженнями, нерівним доступом до процесу прийняття рішень і асиметрією впливу між великими та малими учасниками ринку.

Громадськість як суб'єкт GR представляє інтереси громадян, місцевих спільнот і різних соціальних груп. Її ключовими інтересами є захист прав і свобод, якість публічних послуг, прозорість влади та участь у прийнятті рішень. У GR-процесах громадськість виконує функції громадського контролю, участі в обговоренні управлінських рішень, формування суспільного запиту та оцінювання дій органів влади. Основними інструментами її впливу є громадські слухання, електронні петиції, звернення, громадські ради, медіаактивність і участь у публічних консультаціях. Водночас ефективність участі громадськості може обмежуватися низькою поінформованістю, фрагментарністю інтересів, недостатньою організованістю та обмеженими каналами впливу на ухвалення рішень.

Окрему роль у системі GR відіграють неурядові організації. Їхні ключові інтереси пов'язані з представництвом інтересів окремих груп, просуванням демократичних змін, захистом суспільно важливих питань і впливом на якість публічної політики. У GR-процесах НУО виконують функції адвокації, експертного супроводу, посередництва між суспільством і владою, а також громадського моніторингу. Інструментами їхнього впливу є адвокаційні кампанії, експертні висновки, коаліції, публічні ініціативи, міжнародні проекти та участь у робочих групах. Основними викликами для неурядових організацій є фінансова залежність, обмежений доступ до процесу ухвалення рішень, нестача інституційної спроможності та потреба в постійному підтвердженні власної репрезентативності.

Таким чином, таблиця демонструє, що GR у публічному управлінні є багатосуб'єктним процесом, у якому держава, бізнес, громадськість і неурядові організації виконують різні, але взаємопов'язані ролі. Органи влади формують і реалізують політику, бізнес представляє економічні та регуляторні інтереси, громадськість забезпечує суспільний контроль і легітимність, а неурядові організації посилюють адвокаційний, експертний і посередницький виміри взаємодії. Ефективність GR-процесів залежить від здатності цих суб'єктів будувати відкритий діалог, узгоджувати інтереси, використовувати прозорі інструменти впливу та спільно працювати над підвищенням якості публічного управління. Узагальнення ролей та функцій суб'єктів GR дозволяє зробити висновок, що ефективність Government Relations у публічному секторі залежить від якісної координації інтересів і комунікації між усіма учасниками процесу. Взаємодія держави, бізнесу, громадянського суспільства та неурядових організацій формує багаторівневу мережу зв'язків, у межах якої GR виступає інтегруючим механізмом.

Для наочного відображення цієї взаємодії доцільно представити схему, що демонструє місце та роль кожного суб'єкта у системі публічного управління (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Система взаємодії основних суб'єктів GR у публічному управлінні

Джерело: проілюстровано авторками за допомогою ІІІ (Google, Gemini 4 Pro)

Проведений аналіз інституційного середовища Government Relations у публічному управлінні засвідчує, що ефективність GR-процесів визначається взаємодією та балансом інтересів основних суб'єктів – органів публічної влади, бізнесу, громадськості та неурядових організацій. Кожен із них виконує специфічні функції та використовує власні інструменти впливу, однак лише їх скоординована діяльність забезпечує формування якісної публічної політики.

Візуалізована система взаємодії суб'єктів GR підкреслює мережевий характер сучасного публічного управління, у якому Government Relations виступає інтегруючим механізмом, що поєднує регуляторні, комунікаційні та адвокаційні компоненти. Саме така багатосуб'єктна модель створює передумови для переходу від ієрархічного управління до партнерського врядування.

Логічним продовженням аналізу інституційного середовища є розгляд рівнів реалізації GR, адже характер взаємодії суб'єктів, інструменти впливу та управлінські пріоритети суттєво відрізняються залежно від територіального та політичного масштабу.

2.2. Рівні реалізації GR: місцевий, національний, міжнародний

Government Relations у публічному секторі реалізується на різних рівнях управління, кожен із яких має власні особливості, інституційні рамки та механізми впливу. Розмежування рівнів реалізації GR дозволяє краще зрозуміти логіку побудови взаємодії між зацікавленими сторонами та адаптувати інструментарій GR до конкретних управлінських завдань.

Місцевий рівень GR. Місцевий рівень є найбільш наближеним до громадян і характеризується високою інтенсивністю безпосередніх комунікацій між органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадськістю. На цьому рівні GR орієнтований на вирішення практичних питань розвитку територій, надання публічних послуг, реалізацію місцевих програм і проєктів. Місцевий рівень охоплює взаємодію органів місцевого самоврядування, територіальних громад, місцевого бізнесу, громадських організацій, комунальних підприємств та мешканців громад.

У сучасних умовах децентралізації саме місцевий рівень став одним із ключових майданчиків розвитку партнерських відносин між владою та громадою. Основними інструментами GR є громадські слухання, консультації, місцеві ініціативи, бюджети участі, дорадчі органи, громадські ради, цифрові сервіси участі та механізми електронної демократії.

Особливістю місцевого GR є домінування горизонтальних зв'язків, активне використання інструментів участі громадян (громадські слухання, консультації, бюджети участі), а також значна роль неформальних комунікацій. Умови децентралізації посилюють значення місцевого рівня GR, перетворюючи його на ключовий майданчик взаємодії між владою та зацікавленими сторонами.

Національний рівень GR. Національний рівень передбачає взаємодію центральних органів державної влади з бізнесом, професійними асоціаціями, громадськими організаціями, міжнародними партнерами та експертним середовищем. Саме на цьому рівні формуються державні стратегії, законодавчі ініціативи, державні програми розвитку та ключові напрями реформування публічного сектору. GR-технології забезпечують проведення публічних консультацій, експертних обговорень, діяльність консультативно-дорадчих органів, парламентських комітетів, робочих груп та інших механізмів взаємодії.

На національному рівні Government Relations зосереджується на впливі на формування державної політики, законодавчого та нормативно-правового поля. Основними суб'єктами GR тут виступають центральні органи виконавчої влади, парламентські структури, національні бізнес-асоціації, всеукраїнські громадські організації та аналітичні центри.

Для цього рівня характерні більш формалізовані механізми взаємодії: участь у розробці законопроектів, публічні консультації, експертні обговорення, стратегічні комунікації на загальнодержавному рівні. GR на національному рівні має виразний стратегічний характер і спрямований на довгострокове узгодження інтересів різних соціально-економічних груп.

Міжнародний рівень GR. Міжнародний рівень GR формується в умовах глобалізації, євроінтеграційних процесів та участі держав у міжнародних організаціях. Тут GR виходить за межі національної політики і охоплює взаємодію з наднаціональними інституціями, міжнародними організаціями, іноземними урядами, транснаціональним бізнесом і міжнародними НУО.

Особливістю міжнародного GR є поєднання дипломатичних, комунікаційних і адвокаційних інструментів, а також необхідність врахування різних правових систем і культурних контекстів. Для публічного управління цей рівень є критично важливим у питаннях залучення міжнародної допомоги, інвестицій, участі в міжнародних програмах і формування позитивного іміджу держави.

У сучасному публічному управлінні Government Relations реалізуються на різних рівнях управління, кожен з яких має власну інституційну специфіку, коло суб'єктів, інструменти впливу та очікувані результати. Розмежування рівнів реалізації GR дозволяє систематизувати механізми взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством, а також підвищити ефективність формування та реалізації публічної політики.

З метою узагальнення зазначених аспектів доцільно розглянути порівняльну характеристику місцевого, національного та міжнародного рівнів реалізації GR, що подано в таблиці 2.2.

Кожен рівень реалізації Government Relations має власну функціональну спрямованість і набір інструментів, що обумовлено масштабом управлінських рішень та складом залучених акторів. Водночас ефективна GR-стратегія передбачає узгодженість дій між рівнями, що забезпечує цілісність публічної політики та сталість управлінських рішень.

Таблиця 2.2 – Рівні реалізації Government Relations у публічному секторі

Рівень реалізації GR	Основні суб'єкти	Ключові інститути та майданчики взаємодії	Основні інструменти GR	Очікувані результати
Місцевий	Органи місцевого самоврядування, місцевий бізнес, громади, громадські організації, локальні НУО	Місцеві ради, виконавчі комітети, громадські слухання, консультативно-дорадчі органи, платформи участі громадян	Публічні консультації, адвокаційні кампанії, участь у розробці місцевих програм, партнерські меморандуми	Узгодження інтересів громади та бізнесу, підвищення прозорості рішень, сталий розвиток територій
Національний	Центральні органи виконавчої влади, парламент, національні бізнес-асоціації, НУО, експертні спільноти	Верховна Рада, міністерства, урядові комітети, громадські ради, національні платформи діалогу	Нормотворча участь, експертні висновки, стратегічні комунікації, аналітичні звіти	Формування збалансованої публічної політики, легітимність рішень, зниження конфліктності
Міжнародний	Міжнародні організації, транснаціональний бізнес, уряди держав, міжнародні НУО	Міжнародні інституції (ООН, ЄС, Світовий банк), міжурядові форуми, міжнародні угоди	Дипломатичні комунікації, міжнародна адвокація, участь у глобальних ініціативах	Захист національних інтересів, залучення інвестицій, інтеграція у глобальні процеси

У підсумку варто зазначити, що реалізація Government Relations у публічному управлінні має багаторівневий характер, що зумовлено складною архітектурою сучасної системи публічної влади та різноманітним зацікавлених сторін. На кожному рівні GR набуває специфічних форм, інструментів і механізмів впливу, однак зберігає спільну стратегічну мету - забезпечення ефективної, прозорої та взаємовигідної взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

На місцевому рівні основними суб'єктами GR є органи місцевого самоврядування, місцевий бізнес, громади, громадські організації та локальні неурядові організації. Їхня взаємодія відбувається через місцеві ради, виконавчі комітети, громадські слухання, консультативно-дорадчі органи та платформи участі громадян. Основними інструментами GR на цьому рівні є публічні консультації, локальні адвокаційні кампанії, участь у розробці місцевих програм, партнерські меморандуми та громадські обговорення. Очікуваним результатом такої взаємодії є узгодження інтересів громади та бізнесу, підвищення прозорості управлінських рішень, залучення громадян до прийняття рішень і забезпечення сталого розвитку території.

На національному рівні GR-діяльність охоплює взаємодію центральних органів виконавчої влади, парламенту, національних бізнес-асоціацій, неурядових організацій та експертних спільнот. Ключовими інституційними майданчиками виступають Верховна Рада, міністерства, урядові комітети, громадські ради, національні платформи діалогу та експертні робочі групи. На цьому рівні застосовуються такі інструменти GR, як нормотворча участь, експертні висновки, стратегічні комунікації, аналітичні звіти, консультації щодо законодавчих і регуляторних ініціатив. Очікуваними результатами є формування збалансованої публічної політики, підвищення легітимності управлінських рішень, зниження конфліктності між основними групами інтересів та врахування позицій ключових стейкхолдерів у процесі державного управління.

Міжнародний рівень реалізації Government Relations пов'язаний із взаємодією держави, міжнародних організацій, транснаціонального бізнесу, урядів інших держав і міжнародних неурядових організацій. Основними майданчиками взаємодії є міжнародні інституції, зокрема ООН, Європейський Союз, Світовий банк, міжурядові форуми, міжнародні угоди та глобальні платформи співпраці. Інструментами GR на цьому рівні є дипломатичні комунікації, міжнародна адвокація, участь у глобальних ініціативах, перемовини, презентація національних інтересів та залучення міжнародної підтримки. Очікуваним результатом є захист національних інтересів, залучення інвестицій, посилення міжнародної співпраці, інтеграція країни у глобальні процеси та підвищення її позицій у міжнародному середовищі.

Таким чином, таблиця демонструє, що Government Relations у публічному секторі реалізується на кількох взаємопов'язаних рівнях. Місцевий рівень забезпечує безпосередню взаємодію з громадами та локальним бізнесом, національний рівень спрямований на формування збалансованої державної політики, а міжнародний рівень забезпечує представлення національних інтересів у глобальному середовищі. Ефективність GR-діяльності залежить від

здатності органів публічного управління обирати відповідні інструменти взаємодії для кожного рівня, враховувати інтереси ключових суб'єктів і забезпечувати прозорий діалог між владою, бізнесом, громадянськістю та міжнародними партнерами.

Розгляд рівнів реалізації Government Relations дозволяє глибше зрозуміти функціональне призначення GR у сучасному публічному управлінні. Водночас ефективність застосування GR-технологій визначається не лише масштабом їх впровадження, а й їхнім впливом на процеси формування, ухвалення та реалізації публічної політики.

Саме через інституціоналізовані механізми GR відбувається узгодження інтересів різних акторів публічної сфери, забезпечується участь зацікавлених сторін у політичному процесі та підвищується якість управлінських рішень. У цьому контексті доцільно перейти до аналізу ролі GR у формуванні та реалізації публічної політики як ключового інструменту сучасного публічного управління.

2.3. Роль GR у формуванні та реалізації публічної політики

У сучасних умовах публічного управління Government Relations (GR) відіграють ключову роль у процесах формування, прийняття та реалізації публічної політики. GR виступає інституційним механізмом узгодження інтересів між органами державної влади, бізнес-структурами та інститутами громадянського суспільства, забезпечуючи двосторонню комунікацію та підвищення якості управлінських рішень.

На відміну від односпрямованого адміністративного впливу, GR у публічному секторі базується на принципах прозорості, інклюзивності, партнерства та відповідальності, що відповідає сучасним підходам до good governance.

Сучасна модель публічної політики передбачає широке залучення заінтересованих сторін до визначення суспільних проблем, пошуку альтернативних варіантів їх розв'язання, прийняття управлінських рішень та оцінювання отриманих результатів. Саме через GR-технології здійснюється інтеграція експертних знань, галузевих інтересів та суспільних очікувань у політичний цикл.

Роль GR особливо посилюється в умовах децентралізації влади; євроінтеграційних процесів; цифровізації публічного управління; кризових та воєнних викликів.

Government Relations супроводжує практично всі етапи циклу публічної політики (policy cycle). На етапі визначення проблеми GR сприяє збору інформації, виявленню суспільних потреб та аналізу інтересів основних стейкхолдерів. Під час розроблення політики особливого значення набувають консультації із представниками бізнесу, громадськості, експертних кіл та міжнародних організацій, що дозволяє формувати обґрунтовані й збалансовані управлінські рішення.

На етапі реалізації політики GR забезпечує координацію взаємодії між виконавцями, організовує комунікацію із заінтересованими сторонами, підтримує громадське інформування та формує сприятливе середовище для впровадження реформ. Не менш важливою є роль Government Relations під час моніторингу та оцінювання результативності політики, коли здійснюється аналіз ефективності прийнятих рішень, враховується громадська думка, оцінюється рівень досягнення поставлених цілей та формуються пропозиції щодо подальшого вдосконалення державної політики.

Особливого значення Government Relations набуває в умовах цифрової трансформації публічного сектору. Використання відкритих даних, цифрових платформ, електронних консультацій, інструментів електронної демократії, аналітики великих даних (Big Data) та підходів evidence-based policy дозволяє підвищити якість управлінських рішень, забезпечити їхню прозорість і посилити довіру суспільства до органів влади.

Для систематизації участі GR у політичному процесі доцільно розглянути його функціональну роль на різних етапах формування та реалізації публічної політики (табл. 2.3). У таблиці 2.3 розкрито роль GR-технологій на основних етапах формування та реалізації публічної політики. Представлена структура демонструє, що GR супроводжує весь цикл публічної політики – від виявлення суспільної проблеми до оцінювання результатів ухвалених рішень. Це дозволяє розглядати GR не лише як інструмент комунікації або представлення інтересів, а як важливий механізм узгодження позицій, залучення стейкхолдерів і підвищення якості управлінських рішень.

На етапі ідентифікації проблеми GR-технології виконують функцію агрегації інтересів та потреб стейкхолдерів. Саме на цьому етапі важливо зібрати інформацію про актуальні суспільні запити, проблеми окремих соціальних груп, очікування бізнесу, громадськості та експертного середовища. Основними інструментами GR є аналітичні записки, експертні консультації, громадські звернення, опитування та моніторинг публічного середовища. Очікуваним результатом є визначення актуальних суспільних проблем, які потребують управлінського реагування та включення до порядку денного публічної політики.

Таблиця 2.3 – Роль GR на етапах формування та реалізації публічної політики

Етап публічної політики	Роль GR-технологій	Основні інструменти GR	Очікуваний результат
Ідентифікація проблеми	Агрегація інтересів та потреб стейкхолдерів	Аналітичні записки, експертні консультації, громадські звернення	Визначення актуальних суспільних проблем
Формування політики	Представлення позицій бізнесу та громадськості	Публічні консультації, робочі групи, круглі столи	Узгоджені політичні альтернативи
Прийняття рішень	Комунікація з органами влади	Policy briefs, адвокаційні кампанії	Обґрунтовані та легітимні рішення
Реалізація політики	Супровід виконання рішень	Партнерські проєкти, публічно-приватна взаємодія	Ефективне впровадження політики
Моніторинг і оцінка	Зворотний зв'язок та коригування	Звіти, опитування, громадський контроль	Підвищення результативності політики

На етапі формування політики роль GR полягає у представленні позицій бізнесу та громадськості. Це дає можливість органам влади враховувати різні точки зору, порівнювати альтернативні варіанти рішень і оцінювати потенційні наслідки майбутньої політики. До основних інструментів цього етапу належать публічні консультації, робочі групи, круглі столи, експертні обговорення та партнерські платформи. Очікуваним результатом є формування узгоджених політичних альтернатив, які враховують інтереси ключових стейкхолдерів і зменшують ризик конфліктів у процесі подальшого впровадження політики.

На етапі прийняття рішення GR-технології забезпечують комунікацію з органами влади та підтримку процесу легітимації управлінських рішень. У цей період особливого значення набуває підготовка аргументованих аналітичних матеріалів, пояснення суспільної доцільності рішення та формування підтримки з боку зацікавлених сторін. Основними інструментами є policy briefs, адвокаційні кампанії, експертні висновки, позиційні документи та комунікація з особами, які ухвалюють рішення. Очікуваним результатом є прийняття обґрунтованих і легітимних рішень, які мають достатню суспільну, експертну та інституційну підтримку.

На етапі реалізації політики GR виконує роль супроводу виконання рішень. Це означає організацію взаємодії між органами влади, бізнесом, громадськістю, неурядовими організаціями та іншими партнерами, які можуть бути залучені до практичного впровадження політики. Серед основних інструментів цього етапу варто виділити партнерські проєкти, публічно-приватну взаємодію, інформаційний супровід, координаційні зустрічі та спільні програми. Очікуваним результатом є ефективне впровадження політики, зменшення організаційних бар'єрів, підвищення рівня підтримки з боку стейкхолдерів і забезпечення практичного досягнення поставлених цілей.

Завершальним етапом є моніторинг і оцінка, де GR-технології забезпечують зворотний зв'язок та коригування політики. На цьому етапі важливо визначити, наскільки ухвалені рішення дали очікуваний результат, які проблеми виникли під час реалізації та які зміни необхідно внести. Основними інструментами є звіти, опитування, громадський контроль, консультації зі стейкхолдерами, аналіз звернень і оцінювання ефективності. Очікуваним результатом є підвищення результативності політики, її адаптація до реальних потреб суспільства та покращення якості наступних управлінських рішень.

Таким чином, таблиця демонструє, що GR-технології є важливим елементом усіх етапів публічної політики. На початкових етапах вони допомагають виявити актуальні проблеми та сформулювати політичні альтернативи, на етапі прийняття рішення – забезпечують аргументацію й легітимність, під час реалізації – сприяють партнерству та координації, а на етапі моніторингу – забезпечують зворотний зв'язок і коригування політики. Комплексне використання GR-технологій дозволяє зробити публічну політику більш відкритою, доказовою, узгодженою з інтересами стейкхолдерів і результативною.

Government Relations виступає не лише інструментом комунікації, а й важливим механізмом узгодження інтересів, формування партнерських відносин і підвищення ефективності публічної політики. Його системне застосування сприяє розвитку відкритого врядування, зміцненню демократичних інститутів та забезпеченню сталого розвитку держави.

Для наочного відображення взаємозв'язку GR із ключовими етапами публічної політики представимо рисунок 2.2.

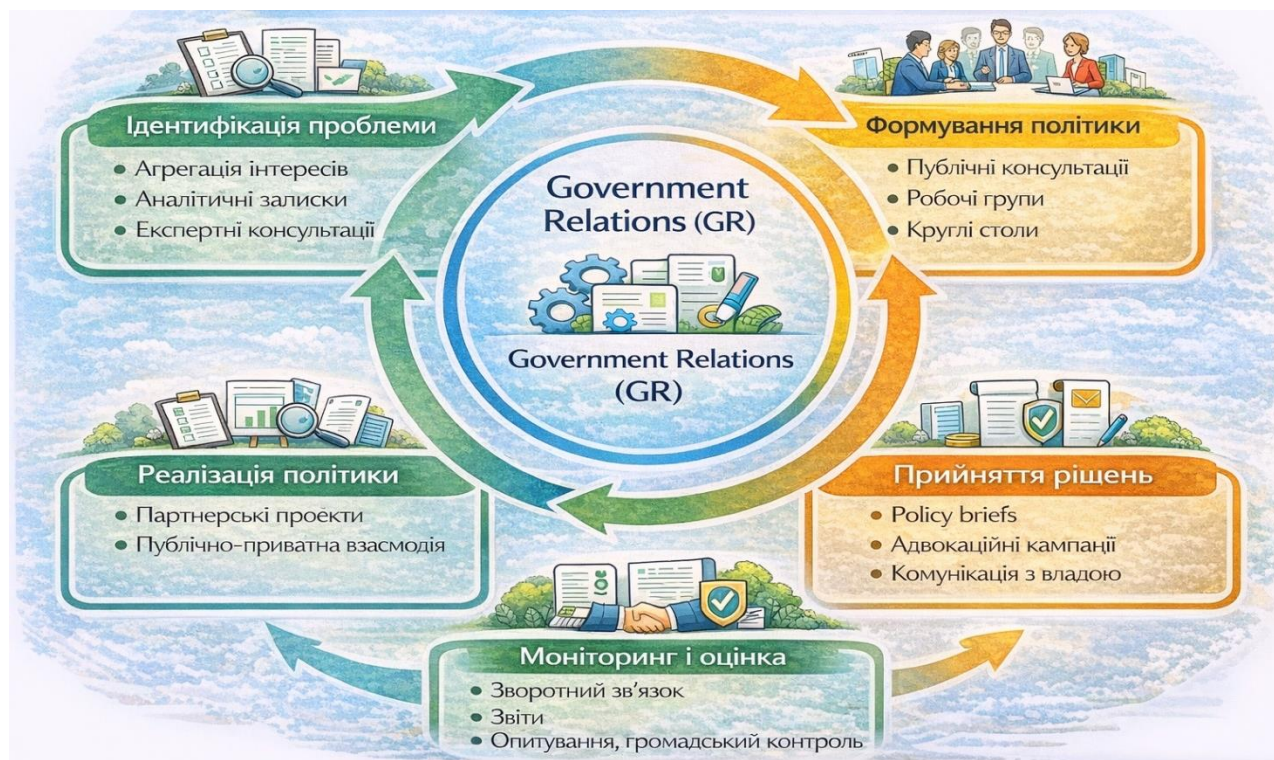


Рисунок 2.2 – GR у циклі формування та реалізації публічної політики

Джерело: проілюстровано авторками за допомогою ІІІ (Google, Gemini 4 Pro)

На рисунку відображено місце GR у циклі публічної політики: від ідентифікації проблем до моніторингу результатів. GR виступає наскрізним механізмом комунікації та узгодження інтересів між державою, бізнесом і громадянським суспільством, забезпечуючи сталість та адаптивність управлінських рішень.

Висновки. У межах теми 2 було розкрито інституційні засади функціонування Government Relations у системі публічного управління. Аналіз показав, що GR формується як багаторівнева та багатосуб'єктна система взаємодії, у якій ключову роль відіграють органи державної влади, бізнес-структури, інститути громадянського суспільства та неурядові організації.

Доведено, що кожна група суб'єктів GR виконує специфічні функції у процесі публічного управління, а ефективність GR-технологій безпосередньо залежить від рівня інституційної спроможності, прозорості комунікацій та здатності до партнерської взаємодії. Особливу увагу приділено аналізу рівнів реалізації GR: місцевого, національного та міжнародного, які не є ізольованими, а взаємодіють між собою, формуючи єдину систему публічних комунікацій.

Окремо обґрунтовано роль GR у формуванні та реалізації публічної політики. GR виступає наскрізним інструментом політичного циклу, забезпечуючи включення інтересів зацікавлених сторін на етапах ідентифікації проблем, розроблення політичних рішень, їх ухвалення, реалізації та

моніторингу. У цьому контексті GR сприяє підвищенню якості управлінських рішень, легітимності публічної політики та сталості соціально-економічного розвитку.

Отже, інституційне середовище GR у публічному секторі є важливою складовою сучасного публічного управління, що поєднує принципи стратегічного менеджменту, публічної політики та демократичного врядування.

Питання для самоконтролю з теми:

1. У чому полягає сутність інституційного середовища GR у публічному управлінні?
2. Які основні суб'єкти GR функціонують у публічному секторі?
3. Яку роль відіграють органи державної влади у системі GR?
4. У чому полягає участь бізнесу та громадських організацій у GR-процесах?
5. Охарактеризуйте особливості реалізації GR на місцевому рівні.
6. Які інструменти GR є найбільш характерними для національного рівня?
7. У чому специфіка міжнародного рівня реалізації GR?
8. Як GR впливає на формування публічної політики?
9. Яке місце GR займає у циклі реалізації публічної політики?
10. Чому GR розглядається як інструмент підвищення ефективності публічного управління?

Список рекомендованих джерел до теми:

1. Герасименко О. В. Вдосконалення механізму створення спільних цінностей держави, бізнесу та суспільства. *Фінансовий простір*. 2023. № 4(52). DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.374445](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.374445)
2. Дюжник Д. О., Таранов М. А. Співвідношення лобізму та адвокації в контексті законодавчого регулювання. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 4. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2021/26.pdf
3. Краснопольська Т. М. *GR-менеджмент: навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти*. Одеса, 2022. DOI: <https://doi.org/10.32837/11300.19110>
4. Рейтерович І. В. Особливості предметного поля government relations. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.1.27>
5. Решота О. А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. DOI: [10.32702/2307-2156-2020.3.37](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.37)

6. Строкань О. GR-менеджмент як спосіб впливу для прийняття рішень ([13.08.2020](#)).

7. Аналітичний звіт «Засади стійкості та основні виклики для громад під час війни». Національна платформа стійкості та згуртованості. Київ. Вересень 2024. 26 с. URL: [NP_Analitical_Report_1_UA_revII .pdf](#)

8. Українська асоціація професіоналів у сфері GR і лобістів. URL: <http://grukraine.com.ua/>

9. Public Relations Review - журнал з теорії і практики відносин влади та громадськості. URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/public-relations-review>

Кейси з часних GR-практик



Цей ресурс представляє національну освітню платформу Дія.Освіта, яка є ключовим інструментом для розвитку цифрової грамотності та професійної компетенції громадян у сучасному державному управлінні.

Проект пропонує інноваційний формат навчання через освітні серіали, зокрема спеціалізований курс про особливості публічної служби, що допомагає розкрити принципи функціонування державних органів. Ініціатива має на меті надати доступні та практичні знання про механізми створення законів, впровадження реформ та цифрову трансформацію України.

Завдяки інтеграції з Міністерством цифрової трансформації, платформа забезпечує прозорий діалог між державою та суспільством, навчаючи ефективній взаємодії через сучасні канали комунікації.

Навчальна програма охоплює критично важливі питання професійного розвитку фахівців, що є необхідною умовою для якісного відновлення країни та підвищення стандартів публічного сервісу. Цей ресурс пропонує системний підхід до розуміння того, як працює держава «у смартфоні» та як кожен громадянин може долучитися до розбудови креативної та прозорої економіки.

ТЕМА 3. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ GR-ДІЯЛЬНОСТІ

Мета теми: формування у здобувачів системи теоретичних і практичних знань щодо нормативно-правових засад Government Relations (GR)-діяльності, законодавчого регулювання лобіювання, міжнародних підходів до правового забезпечення GR, а також принципів прозорості, підзвітності та етичних стандартів взаємодії між органами публічної влади, бізнесом і громадянським суспільством.

Вивчення теми спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

- здатність аналізувати нормативно-правову базу Government Relations та оцінювати її вплив на функціонування системи публічного управління;
- розуміння законодавчих засад здійснення GR-діяльності та правового регулювання лобіювання в Україні й зарубіжних країнах;
- здатність застосовувати міжнародні стандарти відкритості, прозорості, доброчесності та підзвітності під час реалізації Government Relations;
- здатність оцінювати відповідність GR-практик принципам належного врядування, демократичного управління та етичної поведінки;
- розуміння ролі правового забезпечення Government Relations у формуванні ефективної, відкритої та відповідальної публічної політики.

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

- застосовувати набуті теоретичні знання для аналізу нормативно-правового забезпечення Government Relations у системі публічного управління;
- характеризувати законодавчі засади регулювання лобістської діяльності в Україні та особливості їх практичної реалізації;
- аналізувати міжнародний досвід правового регулювання Government Relations і використовувати кращі практики у професійній діяльності;
- оцінювати ефективність механізмів забезпечення прозорості, підзвітності та доброчесності у сфері Government Relations;
- демонструвати здатність застосовувати етичні принципи, антикорупційні стандарти та вимоги законодавства під час організації взаємодії між органами влади, бізнесом і громадянським суспільством.

Ключові слова: нормативно-правове забезпечення, лобіювання, лобістська діяльність, суб'єкт лобіювання, реєстр прозорості, правове регулювання, міжнародні стандарти, прозорість, підзвітність, доброчесність, етика публічного управління, верховенство права, відкритість, підзвітне врядування, антикорупційна політика, комплаєнс (compliance), кодекс етики, конфлікт інтересів, публічна політика.

3.1. Законодавчі основи GR та лобістської діяльності

У сучасному публічному управлінні Government Relations (GR) дедалі більше інституціоналізується як легітимний механізм взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством, що зумовлює необхідність його чіткого нормативно-правового врегулювання. Законодавчі основи GR формуються на перетині адміністративного, конституційного, антикорупційного та інформаційного права і тісно пов'язані з правовим регулюванням лобістської діяльності.

На відміну від неформальних практик впливу, правове поле GR-діяльності спрямоване на забезпечення прозорості процесу ухвалення управлінських рішень, запобігання конфлікту інтересів та підвищення довіри суспільства до органів публічної влади. У цьому контексті GR розглядається не як тіньовий інструмент тиску, а як інституційно врегульований канал комунікації між зацікавленими сторонами.

Особливе місце у нормативному забезпеченні GR займає лобістська діяльність, яка в більшості демократичних країн має спеціальне правове регулювання. Законодавство у сфері лобізму, як правило, визначає:

- суб'єктів лобістської діяльності;
- об'єкти та допустимі форми впливу;
- процедури реєстрації лобістів;
- механізми публічного контролю та звітності;
- відповідальність за порушення встановлених правил.

У науковому дискурсі GR і лобізм часто розглядаються як взаємопов'язані, але не тотожні категорії. Якщо лобізм здебільшого фокусується на безпосередньому впливі на процес прийняття рішень, то GR має ширший характер і охоплює стратегічне управління відносинами з органами влади, формування довгострокових партнерств, участь у консультативних процесах та публічних обговореннях.

В Україні нормативно-правове регулювання GR перебуває на етапі становлення. Окремі елементи правового забезпечення містяться у:

- законодавстві про запобігання корупції;
- актах, що регулюють діяльність органів публічної влади;
- нормах щодо доступу до публічної інформації;
- механізмах громадської участі у формуванні політики.

Разом з тим відсутність комплексного закону про лобістську діяльність зумовлює підвищені ризики непрозорого впливу на управлінські рішення, що актуалізує потребу у формуванні цілісної нормативної бази GR.

Законодавче забезпечення Government Relations та лобістської діяльності є ключовою передумовою їх легітимного функціонування у системі публічного управління. Наявність чітко визначених правових норм дозволяє встановити межі допустимого впливу на процес ухвалення управлінських рішень, забезпечити прозорість взаємодії між органами влади та зацікавленими сторонами, а також мінімізувати корупційні ризики.

З метою систематизації підходів до правового регулювання GR та лобізму доцільно узагальнити їх основні законодавчі характеристики, що дасть змогу чітко розмежувати ці поняття за суб'єктами, інструментами та механізмами контролю. Узагальнена характеристика законодавчих основ GR та лобістської діяльності подана у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Законодавчі основи GR та лобістської діяльності

Критерій порівняння	Government Relations (GR)	Лобістська діяльність
Правова природа	Широкий комплекс інструментів взаємодії з органами влади	Специфічний вид діяльності з впливу на ухвалення рішень
Нормативне закріплення	Регулюється опосередковано (антикорупційне, адміністративне, інформаційне право)	Регулюється спеціальними законами (у країнах із розвиненою практикою)
Основні суб'єкти	Органи влади, бізнес, громадські організації, НУО	Зареєстровані лобісти, лобістські організації
Основні інструменти	Публічні консультації, експертні висновки, стратегічні комунікації	Прямі контакти з посадовими особами, адвокаційні кампанії
Рівень прозорості	Залежить від інституційних механізмів участі	Високий за умови законодавчої регламентації
Контроль та відповідальність	Громадський та адміністративний контроль	Державний контроль, звітність, санкції
Ризики	Формалізація без реального впливу	Непрозорий вплив за відсутності правового регулювання

У таблиці 3.1 наведено порівняльну характеристику законодавчих основ Government Relations та лобістської діяльності. Такий підхід дозволяє визначити спільні й відмінні риси цих понять, а також показати, що GR і лобізм не є тотожними категоріями, хоча обидва пов'язані з процесами взаємодії із владою та впливом на управлінські рішення.

Government Relations має ширшу правову природу, оскільки охоплює комплекс інструментів взаємодії з органами влади, бізнесом, громадськістю, експертним середовищем та іншими зацікавленими сторонами. GR передбачає не лише вплив на окремі рішення, а й побудову довгострокового діалогу, участь у консультаціях, аналіз регуляторного середовища, формування партнерств і прогнозування ризиків. Лобістська діяльність, у свою чергу, має більш спеціалізований характер і спрямована переважно на вплив на ухвалення конкретних рішень органами влади.

Нормативне закріплення GR має опосередкований характер, оскільки ця діяльність регулюється через норми антикорупційного, адміністративного, інформаційного права, законодавство про доступ до публічної інформації, публічні консультації, звернення громадян та участь громадськості у формуванні політики. Лобістська діяльність потребує спеціального правового регулювання, оскільки передбачає цілеспрямований вплив на посадових осіб і процес прийняття рішень. За наявності відповідного законодавства вона здійснюється за визначеними правилами, зокрема через реєстрацію суб'єктів лобіювання, звітність, прозорість контактів і відповідальність за порушення встановлених вимог.

Основними суб'єктами GR є органи влади, бізнес-структури, громадські організації, неурядові організації, експертні центри, професійні асоціації та інші учасники публічної політики. Це свідчить про багатосуб'єктний характер GR-процесів. У лобістській діяльності коло суб'єктів є більш спеціалізованим: до нього належать зареєстровані лобісти, лобістські організації або представники інтересів, які діють з метою впливу на конкретні управлінські чи нормативні рішення.

Відмінності простежуються і в інструментах взаємодії. Для GR характерними є публічні консультації, експертні висновки, аналітичні записки, стратегічні комунікації, робочі групи, партнерські платформи та інституційний діалог. Лобістська діяльність частіше використовує прямі контакти з посадовими особами, адвокаційні кампанії, офіційні звернення, позиційні документи та інші способи цілеспрямованого представлення інтересів. Отже, GR має ширший інструментарій, тоді як лобізм концентрується на конкретному впливі на рішення.

Рівень прозорості у GR залежить від якості інституційних механізмів участі, відкритості органів влади, доступності інформації та реальної можливості стейкхолдерів долучатися до процесу прийняття рішень. У лобістській діяльності прозорість може бути високою лише за умови належного законодавчого регулювання, наявності реєстрів лобістів, вимог до звітності та контролю за контактами з посадовими особами. Без таких механізмів лобізм

може набувати непрозорих форм і створювати ризики прихованого впливу.

Контроль і відповідальність у сфері GR забезпечуються через громадський, адміністративний та інституційний контроль. Це може включати публічну звітність, контроль громадськості, внутрішні процедури органів влади та механізми підзвітності. У лобістській діяльності контроль має бути більш формалізованим і передбачати державний нагляд, обов'язкову звітність, перевірку дотримання правил та застосування санкцій у разі порушень.

Основні ризики GR пов'язані з можливістю формалізації процесу без реального впливу на прийняття рішень. Це означає, що консультації, діалог або участь стейкхолдерів можуть проводитися лише формально, без фактичного врахування їхніх позицій. Для лобістської діяльності ключовим ризиком є непрозорий вплив на посадових осіб, особливо за відсутності належного правового регулювання, відкритої звітності та контролю.

Таким чином, таблиця 3.1 демонструє, що Government Relations є ширшою системою взаємодії між владою та зацікавленими сторонами, тоді як лобістська діяльність є більш вузьким і спеціалізованим інструментом впливу на конкретні рішення. Ефективне нормативне врегулювання цих процесів має забезпечувати прозорість, доброчесність, рівний доступ до участі в публічній політиці та запобігати ризикам прихованого або нерівномірного впливу на органи влади.

Складові елементи нормативно-правового поля реалізації Government Relations (GR) у публічному управлінні зображені на рисунку 3.1.

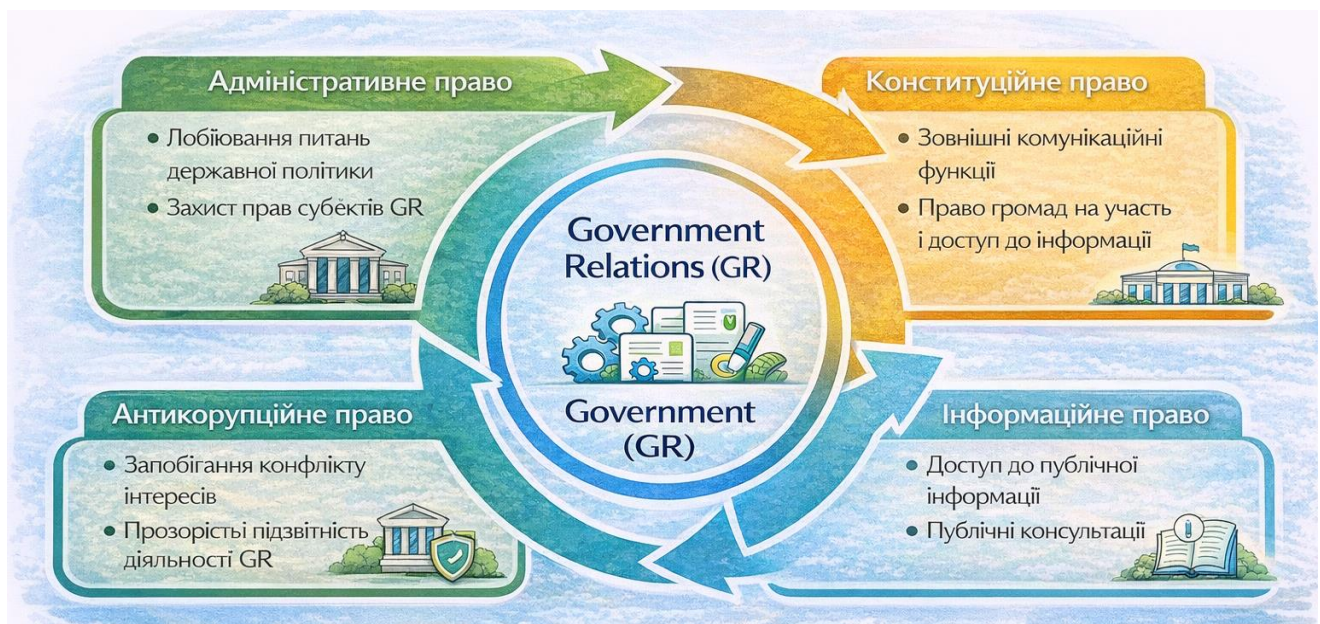


Рисунок 3.1 – Нормативно-правове поле Government Relations

Джерело: проілюстровано авторками за допомогою ШІ (Google, Gemini 4 Pro)

На рисунку 3.1 узагальнено нормативно-правове поле реалізації Government Relations (GR) у публічному управлінні, яке формується на перетині кількох галузей права. Центральне місце в цій системі посідає GR як інструмент інституційної взаємодії між органами публічної влади та заінтересованими сторонами. Адміністративне право регламентує процедурні аспекти участі суб'єктів GR у формуванні та реалізації державної політики, забезпечуючи захист їхніх прав і законних інтересів. Конституційне право визначає базові засади публічної комунікації, зокрема право громадян і організацій на участь у публічному управлінні та доступ до інформації. Антикорупційне право спрямоване на запобігання конфлікту інтересів, забезпечення прозорості та підзвітності GR-діяльності. Інформаційне право регулює доступ до публічної інформації та процедури проведення публічних консультацій, що є ключовими інструментами легітимної взаємодії в межах GR.

У такий спосіб, законодавчі основи GR-діяльності у публічному управлінні формуються як комплексна система норм публічного права, що забезпечує баланс між інтересами держави, бізнесу та громадянського суспільства. Відсутність спеціального законодавчого акту, який би чітко врегульовував GR та лобістську діяльність, компенсується застосуванням норм конституційного, адміністративного, антикорупційного та інформаційного законодавства. Саме їх поєднання створює правові межі допустимої взаємодії, мінімізує ризики непрозорого впливу на публічну політику та сприяє формуванню інституційно зрілої, етично відповідальної моделі GR у сучасній системі публічного управління.

3.2. Міжнародні підходи до правового регулювання GR

У сучасних умовах глобалізації та зростання ролі наднаціональних інституцій Government Relations (GR) дедалі частіше виходить за межі національних правових систем і набуває міжнародного виміру. У різних країнах світу сформувалися відмінні підходи до правового регулювання GR та суміжної з ним лобістської діяльності, що обумовлено історичними традиціями, рівнем розвитку демократії, інституційною спроможністю держави та ступенем залученості громадянського суспільства до процесів публічного управління.

Міжнародний досвід свідчить, що правове регулювання GR може здійснюватися як через спеціалізовані закони про лобізм і публічну адвокацію, так і через комплексні нормативні механізми, інтегровані у систему антикорупційного, адміністративного та інформаційного законодавства. При цьому ключовими цілями правового врегулювання залишаються забезпечення

прозорості впливу на процеси ухвалення рішень, запобігання конфлікту інтересів та підвищення підзвітності суб'єктів GR.

Водночас сучасна міжнародна практика демонструє поступове зближення підходів до регулювання Government Relations. Незалежно від особливостей національного законодавства, більшість демократичних держав дотримуються спільних принципів відкритості, доброчесності, підзвітності, рівного доступу до процесу формування публічної політики та запобігання неправомірному впливу на прийняття управлінських рішень. Важливу роль у формуванні таких підходів відіграють міжнародні організації, зокрема Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), Рада Європи, Європейський Союз, Організація Об'єднаних Націй та інші інституції, рекомендації яких стали основою для вдосконалення національного законодавства багатьох країн.

З метою систематизації міжнародних підходів до правового регулювання Government Relations та виявлення їх характерних особливостей доцільно звернутися до порівняльного аналізу, результати якого узагальнено в таблиці 3.2. У ній представлено основні моделі правового регулювання GR, що застосовуються у провідних країнах світу та наднаціональних інтеграційних об'єднаннях.

У таблиці 3.2 узагальнено міжнародні підходи до правового регулювання Government Relations та лобістської діяльності. Наведена інформація демонструє, що у світовій практиці не існує єдиної універсальної моделі регулювання GR, однак більшість демократичних держав і міжнародних організацій дотримуються спільних принципів: прозорості, підзвітності, етичності, відкритості доступу до процесу прийняття рішень та запобігання неправомірному впливу на публічну політику.

У США сформовано одну з найбільш розвинених і формалізованих моделей правового регулювання лобістської діяльності. Її нормативну основу становлять спеціальні законодавчі акти, зокрема Lobbying Disclosure Act, Honest Leadership and Open Government Act та інші документи, що визначають правила реєстрації, звітності та контролю за діяльністю лобістів. Основними суб'єктами регулювання є лобісти, GR-менеджери та органи державної влади. Ключовими інструментами контролю виступають обов'язкова реєстрація лобістів, фінансова звітність, публічні реєстри та вимоги до розкриття інформації. Характерною рисою американського підходу є високий рівень формалізації, чітке розмежування GR і лобізму, а також прозорість впливу на законодавчий процес.

Таблиця 3.2 – Міжнародні підходи до правового регулювання GR

Країна / інституційна модель	Нормативно-правова база	Основні суб'єкти регулювання	Ключові інструменти правового контролю	Характерні риси підходу
США	Lobbying Disclosure Act (1995); Honest Leadership and Open Government Act (2007)	Лобісти, GR-менеджери, органи державної влади	Обов'язкова реєстрація лобістів; фінансова звітність; публічні реєстри	Високий рівень формалізації; чітке розмежування GR і лобізму; прозорість впливу на законодавчий процес
Європейський Союз	Transparency Register of the EU; Кодекси поведінки Єврокомісії та Європарламенту	Представники інтересів, бізнес-асоціації, НУО	Добровільно-обов'язковий реєстр; етичні кодекси; механізми громадського контролю	Акцент на прозорість і саморегулювання; поєднання правових та етичних норм
Канада	Lobbying Act; Lobbyists' Code of Conduct	Лобісти, консультанти, державні посадовці	Обов'язкова реєстрація; регулярні звіти; незалежний наглядовий орган	Жорсткий контроль; чітка відповідальність за порушення; високий рівень підзвітності
Велика Британія	Transparency of Lobbying, Non-Party Campaigning and Trade Union Administration Act (2014)	Лобісти, органи виконавчої влади	Реєстр консультативних лобістів; регулювання політичних кампаній	Обмежене формальне регулювання; значна роль неформальних практик та саморегуляції
Країни ЄС (Німеччина, Франція)	Національні закони про прозорість і лобізм; парламентські регламенти	Представники інтересів, парламентські структури	Реєстри лобістів; кодекси етики; антикорупційні механізми	Поєднання національних правових норм із європейськими стандартами
Міжнародні організації (ОЕСР, ООН)	Рекомендації ОЕСР; Конвенції ООН проти корупції	Держави-члени, публічні інституції	М'яке право (soft law); стандарти доброчесності; рекомендаційні механізми	Орієнтація на уніфікацію стандартів; розвиток культури прозорості та підзвітності

Європейський Союз використовує модель, що поєднує нормативне регулювання, етичні стандарти та механізми саморегуляції. Важливу роль відіграють Transparency Register of the EU, Кодекс поведінки Європейської Комісії та Європейського парламенту. Основними суб'єктами регулювання є представники інтересів, бізнес-асоціації, неурядові організації та інші учасники публічного діалогу. У цій моделі ключовими інструментами є добровільно-обов'язкові реєстри, етичні кодекси та механізми громадського контролю. Особливістю є акцент на прозорості, дотриманні етичних норм, відкритості процесу прийняття рішень та поєднанні правового регулювання із саморегуляцією.

Канада також має достатньо жорстку систему регулювання лобістської діяльності. Нормативну основу становлять Lobbying Act та Lobbyists' Code of Conduct. Основними суб'єктами регулювання є лобісти, консультанти та державні посадові особи. Для цієї моделі характерні обов'язкова реєстрація, регулярні звіти, діяльність незалежного наглядового органу та високий рівень відповідальності за порушення. Канадський підхід демонструє важливість не лише формального обліку лобістів, а й етичної поведінки учасників GR-взаємодії.

У Великій Британії регулювання GR та лобізму має більш обмежений формальний характер. Воно ґрунтується на нормах Transparency of Lobbying, Non-Party Campaigning and Trade Union Administration Act. Основними суб'єктами регулювання є лобісти та органи виконавчої влади. Ключовими інструментами виступають реєстр консультативних лобістів і регулювання політичних кампаній. Характерною рисою британської моделі є значна роль неформальних практик і саморегуляції, що робить систему більш гнучкою, але водночас створює ризики недостатньої прозорості окремих каналів впливу.

Країни Європейського Союзу, зокрема Німеччина та Франція, застосовують змішану модель регулювання, яка поєднує національні правові норми з європейськими стандартами прозорості та доброчесності. Основними суб'єктами є представники інтересів, парламентські структури, бізнес-об'єднання та громадські організації. Інструментами контролю є реєстри лобістів, кодекси етики, парламентські регламенти та антикорупційні механізми. Особливістю цієї моделі є прагнення поєднати правове регулювання із ширшими європейськими підходами до відкритості, підзвітності та запобігання конфлікту інтересів.

Окреме значення мають міжнародні організації, зокрема ОЕСР та ООН, які формують рекомендаційні стандарти у сфері GR, лобіювання та доброчесності публічного управління. Їхні документи не завжди мають обов'язкову юридичну силу, однак виступають важливими орієнтирами для

національних урядів. Основними суб'єктами регулювання в цьому контексті є держави-члени, публічні інституції та міжнародні партнери. Ключовими інструментами є м'яке право, тобто *soft law*, стандарти доброчесності, антикорупційні рекомендації та механізми міжнародного моніторингу. Такий підхід спрямований на уніфікацію принципів прозорості, розвиток культури доброчесності та посилення підзвітності у сфері публічного управління.

Таким чином, таблиця 3.2 показує, що міжнародна практика правового регулювання GR і лобістської діяльності розвивається у напрямі підвищення прозорості, етичності та відповідальності учасників процесу впливу на публічні рішення. Найбільш формалізованими є моделі США та Канади, тоді як Європейський Союз і країни ЄС поєднують законодавчі механізми з етичними стандартами та саморегуляцією. Міжнародні організації, своєю чергою, формують загальні принципи, які можуть використовуватися державами для вдосконалення національного законодавства. Для України врахування такого досвіду є важливим у процесі формування прозорої, доброчесної та інституційно зрілої системи GR у публічному управлінні.

Узагальнення міжнародного досвіду правового регулювання GR свідчить про відсутність універсальної моделі, однак дозволяє виокремити спільні принципи, серед яких домінують прозорість, підзвітність, етичність та інституційний контроль. Саме ці принципи формують основу сучасних стандартів GR-діяльності та визначають подальший розвиток нормативно-правового забезпечення у сфері публічного управління.

3.3. Прозорість, підзвітність та етичні стандарти GR у публічному управлінні

У сучасних умовах розвитку публічного управління Government Relations (GR) дедалі більше розглядається не лише як інструмент впливу на процес ухвалення рішень, а як інституційно відповідальна діяльність, що має ґрунтуватися на принципах прозорості, підзвітності та дотримання етичних стандартів. Особливої ваги ці принципи набувають у контексті демократичного врядування, євроінтеграційних процесів та зростання суспільного запиту на відкритість влади.

Прозорість GR-діяльності передбачає відкритість процедур взаємодії між органами публічної влади, бізнесом та громадянським суспільством, доступність інформації про суб'єктів представництва інтересів, цілі їхньої діяльності та інструменти впливу на публічну політику. У міжнародній практиці цей принцип реалізується через створення публічних реєстрів, обов'язкову звітність, а також механізми громадського та медіаконтролю.

Підзвітність у сфері GR означає наявність чітких механізмів відповідальності суб'єктів взаємодії за результати та наслідки впливу на процеси формування і реалізації публічної політики. Вона забезпечується через правове регулювання, незалежні наглядові органи, внутрішні комплаєнс-процедури та антикорупційні інструменти. У публічному управлінні підзвітність GR сприяє зменшенню ризиків конфлікту інтересів і підвищенню довіри з боку суспільства.

Етичні стандарти GR формують нормативно-ціннісну основу взаємодії між державою та зацікавленими сторонами. Вони охоплюють дотримання принципів доброчесності, недопущення маніпуляцій, повагу до публічного інтересу та баланс приватних і суспільних потреб. Як правило, ці стандарти закріплюються у кодексах етики, професійних стандартах GR-фахівців та рекомендаціях міжнародних організацій.

З метою систематизації ключових принципів прозорості, підзвітності та етичності GR-діяльності доцільно узагальнити їх у порівняльній таблиці 3.3, що дозволить чітко виокремити інструменти реалізації кожного з принципів та їх значення для публічного управління.

У таблиці 3.3 систематизовано основні принципи прозорості, підзвітності та етичності GR у публічному управлінні. Наведені принципи визначають якісні засади організації взаємодії між органами влади, бізнесом, громадськістю, неурядовими організаціями та іншими стейкхолдерами. Їх дотримання є важливою умовою формування довіри до публічного управління, запобігання непрозору впливу на ухвалення рішень і забезпечення балансу суспільних та приватних інтересів.

Принцип прозорості передбачає відкритість процесів взаємодії суб'єктів GR, доступність інформації про цілі, інтереси та методи впливу, а також зрозумілість процедур участі у формуванні публічної політики. Його реалізація можлива через публічні реєстри GR-суб'єктів, відкриті консультації, оприлюднення рішень, позиційних документів та інформації про зустрічі із зацікавленими сторонами. Значення цього принципу полягає у підвищенні довіри громадськості, зменшенні тіньового впливу та забезпеченні відкритості влади.

Таблиця 3.3 – Принципи прозорості, підзвітності та етичності GR у публічному управлінні

Принцип	Зміст принципу	Основні інструменти реалізації	Значення для публічного управління
Прозорість	Відкритість процесів взаємодії суб'єктів GR, доступність інформації про цілі, інтереси та методи впливу	публічні реєстри GR-суб'єктів; відкриті консультації; оприлюднення рішень і позицій	підвищення довіри громадськості; зменшення тіньового впливу; забезпечення відкритості влади
Підзвітність	Наявність механізмів відповідальності за дії та результати GR-діяльності	звітність; контрольні та наглядові органи; антикорупційні механізми	посилення відповідальності посадових осіб; попередження зловживань; забезпечення законності
Етичність	Дотримання норм професійної доброчесності та орієнтація на публічний інтерес	кодекси етики; професійні стандарти; саморегулювання GR-спільнот	формування культури доброчесного врядування; баланс приватних і суспільних інтересів
Запобігання конфлікту інтересів	Недопущення використання службового становища в приватних інтересах	декларування інтересів; комплаєнс-політики; етичні комісії	зниження корупційних ризиків; підвищення легітимності управлінських рішень
Громадський контроль	Залучення громадянського суспільства до оцінки GR-практик	участь НУО; медіамоніторинг; громадські ради	посилення демократичних механізмів; зростання підзвітності влади

Принцип підзвітності означає наявність механізмів відповідальності за дії та результати GR-діяльності. Він передбачає, що суб'єкти, які впливають на процес прийняття рішень, мають звітувати про свої дії, дотримуватися встановлених процедур і нести відповідальність у разі порушення правил. Основними інструментами реалізації цього принципу є звітність, діяльність контрольних і наглядових органів, антикорупційні механізми та внутрішні процедури контролю. Його значення полягає у посиленні відповідальності посадових осіб, попередженні зловживань і забезпеченні законності GR-процесів.

Принцип етичності передбачає дотримання норм професійної доброчесності, орієнтацію на публічний інтерес і недопущення маніпулятивних або непрозорих практик впливу. Він реалізується через кодекси етики, професійні стандарти, саморегулювання GR-спільнот, правила поведінки та внутрішні політики організацій. Значення цього принципу полягає у формуванні культури доброчесного врядування, забезпеченні балансу приватних і суспільних інтересів, а також підвищенні якості взаємодії між владою та стейкхолдерами.

Важливим принципом є запобігання конфлікту інтересів. Його зміст полягає у недопущенні використання службового становища в приватних інтересах або на користь окремих груп впливу. Для реалізації цього принципу застосовуються декларування інтересів, комплаєнс-політики, етичні комісії, процедури виявлення та врегулювання конфлікту інтересів. Управлінське значення цього принципу полягає у зниженні корупційних ризиків, підвищенні легітимності управлінських рішень і запобіганні ситуаціям, коли приватний інтерес переважає над публічним.

Принцип громадського контролю передбачає залучення громадянського суспільства до оцінки GR-практик, моніторингу рішень і контролю за прозорістю взаємодії між владою та зацікавленими сторонами. Основними інструментами його реалізації є участь неурядових організацій, медіамоніторинг, громадські ради, публічні звіти, експертні оцінки та незалежні дослідження. Значення громадського контролю полягає у посиленні демократичних механізмів, зростанні підзвітності влади та формуванні відкритої системи публічного управління.

Таким чином, принципи прозорості, підзвітності, етичності, запобігання конфлікту інтересів і громадського контролю формують нормативно-ціннісну основу GR у публічному управлінні. Їх комплексне застосування дозволяє мінімізувати ризики прихованого впливу, підвищити легітимність управлінських рішень, зміцнити довіру до влади та забезпечити більш справедливий баланс інтересів у процесі формування й реалізації публічної політики.

Саме взаємозв'язок прозорості, підзвітності та етичних норм створює підґрунтя для легітимного представництва інтересів та сприяє досягненню балансу між державними, бізнесовими й суспільними пріоритетами. Для наочного відображення цього взаємозв'язку доцільно звернутися до концептуальної схеми, що ілюструє роль GR у системі доброчесного публічного управління (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Взаємозв’язок GR, публічного інтересу та доброчесного врядування

Джерело: згенеровано ШІ (Google, Gemini 4 Pro) на основі літератури до розділу

Очевидно, що основу сучасної GR-діяльності у публічному управлінні становить доброчесне врядування, що формується на перетині принципів прозорості, підзвітності та етичності. Саме ці принципи визначають легітимність і суспільну прийнятність GR-інструментів.

З одного боку, прозорість забезпечується через відкритість GR-реєстрів, публічні консультації та оприлюднення позицій заінтересованих сторін. З іншого боку, підзвітність реалізується через механізми громадського контролю, участь громадських організацій та медіамоніторинг процесів прийняття рішень. Водночас етичність GR-діяльності підтримується дотриманням професійних кодексів, стандартів доброчесності та антикорупційних нормативів.

У такий спосіб, GR виступає не лише інструментом впливу на публічну політику, а й механізмом узгодження інтересів держави, бізнесу та громадянського суспільства в межах публічного інтересу, мінімізуючи ризики конфлікту інтересів і зловживань владою.

Висновки. У межах теми 3 було розглянуто нормативно-правові засади здійснення Government Relations у публічному управлінні, що дозволяє зробити такі узагальнюючі висновки.

По-перше, GR-діяльність потребує чіткого правового регулювання, оскільки вона перебуває на перетині публічних і приватних інтересів та безпосередньо впливає на процеси формування публічної політики. Законодавчі основи GR і лобістської діяльності мають на меті забезпечення прозорості,

запобігання корупційним практикам та легітимацію взаємодії між суб'єктами влади й заінтересованими сторонами.

По-друге, міжнародний досвід правового регулювання GR демонструє різноманітність підходів: від жорстко регламентованих моделей із обов'язковими реєстрами лобістів до гнучких систем саморегулювання та етичних кодексів. Це свідчить про відсутність універсальної моделі та необхідність адаптації міжнародних практик до національного інституційного середовища.

По-третє, ключовими принципами сучасної GR-діяльності є прозорість, підзвітність та дотримання етичних стандартів, які формують основу доброчесного врядування. Реалізація цих принципів сприяє підвищенню довіри суспільства до публічних інституцій, зменшенню конфлікту інтересів і забезпеченню балансу між приватними та публічними інтересами.

Отже, ефективне нормативно-правове забезпечення GR-діяльності є необхідною умовою сталого розвитку публічного управління, демократичного врядування та формування відповідальної публічної політики в сучасних умовах.

Питання для самоконтролю з теми:

1. У чому полягає сутність нормативно-правового забезпечення GR-діяльності у публічному управлінні?
2. Які законодавчі акти формують правову основу Government Relations в Україні?
3. Які ключові відмінності між правовим регулюванням GR та лобістської діяльності?
4. Яким чином законодавство забезпечує прозорість і підзвітність GR-взаємодій?
5. У чому полягає роль реєстрів, звітності та механізмів контролю у правовому регулюванні GR?
6. Охарактеризуйте міжнародні підходи до нормативного регулювання GR-діяльності.
7. Які елементи міжнародного досвіду можуть бути адаптовані до української практики GR?
8. Яке значення мають етичні стандарти у здійсненні GR-діяльності в публічному управлінні?
9. Як принципи прозорості та доброчесності впливають на довіру суспільства до публічних інституцій?
10. Які виклики та ризики виникають у разі відсутності чіткого нормативно-правового регулювання GR-діяльності?

11. Яку роль відіграють громадськість і громадські організації у контролі за дотриманням правових та етичних норм GR?

12. Як нормативно-правове забезпечення GR впливає на формування та реалізацію публічної політики?

Список рекомендованих джерел до теми:

1. Герасименко О. В. Вдосконалення механізму створення спільних цінностей держави, бізнесу та суспільства. *Фінансовий простір*. 2023. № 4(52). DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.374445](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.374445)

2. Дюжник Д. О., Таранов М. А. Співвідношення лобізму та адвокації в контексті законодавчого регулювання. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 4. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2021/26.pdf

3. Закон України «Про доступ до публічної інформації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>

4. Масик, Р. І. (2025). Нормативно-правове забезпечення розвитку публічного управління в Україні в умовах інтеграції до ЄС. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (16). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-26>

5. Про засади запобігання та протидії корупції. Закон України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1506-vi-9231>

6. Про лобіювання. Закон України. 2024. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text>.

7. Про державну реєстрацію суб'єктів лобіювання та здійснення лобіювання в Україні. Проект Закону України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JI10491A?an=2>

8. Про лобізм та лобістську діяльність в Україні. Проект Закону України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ji10488a>

9. Рейтерович І. В. Особливості предметного поля government relations. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.1.27>

10. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=1152800000>

11. Державна служба в умовах війни. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <http://surl.li/vtsuop>

12. Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. <https://nads.gov.ua>

Кейси з часних GR-практик

Цей матеріал презентує експертну дискусію на тему лобізму, GR та Public Affairs, присвячену вибудовуванню прозорих відносин між бізнесом, державою та суспільством в Україні. Обговорення має на меті роз'яснити механізми пошуку консенсусу та принципи цивілізованого впливу на державні процеси в періоди між виборчими циклами. Залучені фахівці з IT-галузі та провідні юристи допомагають розвінчувати негативні стереотипи про лобіювання як інструмент олігархату, натомість представляючи його як професійний інструмент захисту інтересів через галузеві асоціації.

Аналітична панель охоплює питання податкової реформи, захисту підприємців від адміністративного тиску та впровадження освітніх ініціатив, що є критично важливим для відновлення економічного потенціалу країни. Учасники розглядають лобізм як систему горизонтальних зв'язків, що стимулює перехід України від сировинної моделі до сучасної креативної економіки.

Цей ресурс пропонує практичні знання про те, як функціонує представництво інтересів та як кожен лідер думок може долучитися до формування якісної державної політики через системний діалог із владою.

ТЕМА 4. GR-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Мета теми: формування у здобувачів системи теоретичних і практичних знань щодо сутності, ролі та особливостей використання GR-технологій та інструментів у публічному управлінні з метою забезпечення ефективної взаємодії органів публічної влади з бізнесом, громадськістю, інститутами громадянського суспільства, експертним середовищем та іншими стейкхолдерами.

Вивчення теми спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

- здатність використовувати знання, уміння й практичні навички у сфері GR-технологій для підвищення ефективності публічного управління;
- розуміння сутності, принципів і функцій GR-діяльності, а також її ролі у взаємодії органів публічної влади зі стейкхолдерами;
- здатність ідентифікувати ключових стейкхолдерів, аналізувати їхні інтереси, позиції, ресурси впливу та можливі ризики;
- здатність обирати та застосовувати сучасні GR-інструменти, зокрема консультації, публічний діалог, партнерство, адвокацію, переговори та цифрові канали взаємодії.

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

- застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань організації GR-діяльності в органах публічної влади;
- розрізняти GR, PR, public affairs, адвокацію, лобіювання, стратегічні комунікації та публічні консультації;
- здійснювати аналіз середовища GR-діяльності та визначати політичні, соціальні, комунікаційні, репутаційні й правові ризики;
- проводити мапування стейкхолдерів за рівнем впливу, інтересу, підтримки або спротиву;
- формулювати стратегічні й тактичні цілі GR-діяльності відповідно до завдань публічної політики;
- обирати ефективні GR-інструменти для різних управлінських ситуацій;
- оцінювати результативність GR-діяльності за допомогою кількісних і якісних показників.

Ключові слова: GR-технології, стратегічне планування GR, public affairs, адвокація, лобіювання, публічні консультації, експертне середовище, публічний діалог, переговори, policy brief, стратегічні комунікації, прозорість, підзвітність, доброчесність, публічний інтерес, GR-стратегія, KPI GR, управління ризиками, цифрові GR-інструменти, електронні консультації.

4.1. Стратегічне планування GR-діяльності в органах публічної влади

У сучасних умовах розвитку публічного управління Government Relations (GR) дедалі більше набувають ознак стратегічної управлінської функції, а не ситуативного або реактивного інструменту взаємодії. Для органів публічної влади GR-діяльність стає важливим елементом забезпечення узгодженості інтересів держави, бізнесу та громадянського суспільства, особливо в умовах високої соціальної турбулентності, реформ та цифрової трансформації.

Стратегічне планування GR-діяльності можна визначити як цілеспрямований, системний процес формування довгострокових цілей і пріоритетів взаємодії органу публічної влади з ключовими стейкхолдерами, визначення інструментів, ресурсів та механізмів досягнення запланованих результатів у сфері публічної політики.

На відміну від оперативного реагування, стратегічний підхід до GR:

- забезпечує проактивність публічної влади;
- дозволяє передбачати конфлікти інтересів;
- сприяє інституціоналізації діалогу з бізнесом і громадськістю;
- підвищує легітимність управлінських рішень.

У системі публічного управління стратегічне планування GR логічно інтегрується з:

1. Загальною стратегією розвитку органу влади;
2. Програмами соціально-економічного розвитку;
3. Комунікаційними стратегіями;
4. Антикорупційною та етичною політикою.

Особливістю стратегічного GR у публічному секторі є його нормативна зумовленість, орієнтація на публічний інтерес та дотримання принципів прозорості, підзвітності й інклюзивності.

Упровадження GR-діяльності в органах публічної влади потребує чітко структурованого та послідовного підходу, що забезпечується через механізм стратегічного планування. Саме стратегічне планування дозволяє перейти від фрагментарних комунікацій до системної взаємодії з ключовими стейкхолдерами, узгодженої з місією органу влади, цілями публічної політики та пріоритетами соціально-економічного розвитку.

У контексті публічного управління стратегічне планування GR-діяльності охоплює низку взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має самостійне управлінське значення та впливає на загальну результативність взаємодії «держава – бізнес – громадянське суспільство».

Для систематизації підходів до стратегічного планування GR-діяльності в органах публічної влади доцільно виокремити ключові етапи цього процесу, їх

змістове наповнення та управлінське значення. Узагальнену характеристику таких етапів представлено в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Етапи стратегічного планування GR-діяльності в органах публічної влади

Етап	Зміст етапу	Управлінське значення
Аналіз середовища	Ідентифікація ключових стейкхолдерів, аналіз інтересів бізнесу, громадськості, НУО, оцінка політичних і соціальних ризиків	Формування обґрунтованої GR-позиції
Визначення цілей GR	Формулювання стратегічних і тактичних цілей взаємодії	Узгодження GR із публічною політикою
Вибір GR-інструментів	Визначення форматів консультацій, партнерств, адвокації	Оптимізація управлінських рішень
Планування ресурсів	Кадрове, інформаційне, фінансове забезпечення	Реалістичність та сталість GR
Реалізація стратегії	Впровадження GR-заходів і комунікацій	Досягнення запланованих результатів
Моніторинг і оцінювання	Аналіз ефективності GR-діяльності, коригування	Підвищення якості управління

У таблиці 4.1 узагальнено основні етапи стратегічного планування GR-діяльності в органах публічної влади, розкрито зміст кожного етапу та визначено його управлінське значення. Такий підхід дозволяє розглядати GR не як набір окремих комунікаційних дій, а як послідовний управлінський процес, спрямований на формування ефективної взаємодії між органами влади, бізнесом, громадськістю, інститутами громадянського суспільства та іншими зацікавленими сторонами.

Першим етапом стратегічного планування GR-діяльності є аналіз середовища. На цьому етапі здійснюється ідентифікація ключових стейкхолдерів, вивчення їхніх інтересів, очікувань, ресурсів впливу та можливих позицій щодо діяльності органу публічної влади. Особлива увага приділяється аналізу інтересів бізнесу, громадськості, інститутів громадянського суспільства, професійних об'єднань, експертного середовища та інших учасників публічної політики. Також важливим завданням є оцінювання політичних і соціальних ризиків, які можуть впливати на реалізацію управлінських рішень. Управлінське значення цього етапу полягає у формуванні обґрунтованої GR-позиції, що базується не на припущеннях, а на

реальному розумінні середовища, інтересів і потенційних викликів.

Наступним етапом є визначення цілей GR. Його зміст полягає у формулюванні стратегічних і тактичних цілей взаємодії органу публічної влади із зацікавленими сторонами. Стратегічні цілі визначають загальний напрям GR-діяльності та пов'язані з довгостроковими пріоритетами публічної політики, тоді як тактичні цілі конкретизують окремі завдання, які потрібно реалізувати в межах певного періоду або конкретної управлінської ситуації. Визначення цілей дає змогу узгодити GR-діяльність із пріоритетами державної або місцевої політики, уникнути хаотичності у взаємодії зі стейкхолдерами та забезпечити цілеспрямованість управлінських дій.

Третім етапом є вибір GR-інструментів. На цьому етапі визначаються найбільш доцільні формати взаємодії з цільовими аудиторіями, зокрема консультації, публічні обговорення, робочі групи, партнерські зустрічі, експертні дискусії, адвокаційні заходи, інформаційні кампанії та інші інструменти комунікації й залучення. Вибір інструментів має відповідати поставленим цілям, специфіці стейкхолдерів, рівню їхнього впливу та характеру управлінського рішення. Управлінське значення цього етапу полягає в оптимізації процесу ухвалення рішень, оскільки правильно підібрані GR-інструменти дозволяють отримати якісний зворотний зв'язок, зменшити ризик конфліктів і підвищити рівень підтримки публічної політики.

Важливим етапом стратегічного планування є планування ресурсів. GR-діяльність потребує належного кадрового, інформаційного, організаційного та фінансового забезпечення. На цьому етапі визначається, які фахівці будуть залучені до реалізації GR-стратегії, які інформаційні матеріали необхідно підготувати, які канали комунікації використовувати, які фінансові та часові ресурси потрібні для проведення консультацій, зустрічей, досліджень або публічних заходів. Управлінське значення планування ресурсів полягає у забезпеченні реалістичності та сталості GR-діяльності. Без належного ресурсного забезпечення навіть якісно сформульована стратегія може залишитися формальною та не дати очікуваних результатів.

Наступним етапом є реалізація стратегії. Вона передбачає практичне впровадження запланованих GR-заходів, організацію комунікації зі стейкхолдерами, проведення консультацій, налагодження партнерств, супровід управлінських рішень та забезпечення системної взаємодії між органом публічної влади й зовнішнім середовищем. На цьому етапі стратегічні плани переходять у конкретні дії, тому важливими є координація, послідовність, прозорість і відповідальність виконавців. Управлінське значення реалізації стратегії полягає в досягненні запланованих результатів, формуванні підтримки з боку зацікавлених сторін, зміцненні довіри до органу влади та підвищенні

ефективності публічного управління.

Завершальним етапом є моніторинг і оцінювання. Його зміст полягає в аналізі ефективності GR-діяльності, оцінюванні досягнутих результатів, виявленні проблем, недоліків і нових ризиків, а також у коригуванні подальших дій. Моніторинг дозволяє зрозуміти, наскільки обрані інструменти були результативними, чи вдалося досягти поставлених цілей, як змінилася позиція стейкхолдерів і які аспекти GR-стратегії потребують удосконалення. Управлінське значення цього етапу полягає у підвищенні якості управління, оскільки регулярне оцінювання дає змогу своєчасно адаптувати GR-діяльність до змін зовнішнього середовища та забезпечувати її результативність у довгостроковій перспективі.

Отже, стратегічне планування GR-діяльності в органах публічної влади є комплексним процесом, що охоплює аналіз середовища, визначення цілей, вибір інструментів, планування ресурсів, реалізацію стратегії та оцінювання результатів. Послідовне проходження цих етапів дає можливість органам публічної влади будувати відкриту, прозору та ефективну взаємодію із зацікавленими сторонами, своєчасно враховувати суспільні очікування, знижувати управлінські ризики та підвищувати якість прийняття публічних рішень. Визначення стратегічних цілей GR забезпечує узгодженість між діяльністю органу влади та очікуваннями зовнішніх акторів, а також сприяє інтеграції GR у загальну систему стратегічного управління. Наступний етап - вибір інструментів GR - має прикладний характер і визначає конкретні форми взаємодії, зокрема консультації, партнерські формати, публічні кампанії чи адвокаційні заходи.

Особливого значення набуває етап планування ресурсів, оскільки саме він забезпечує реалістичність та сталість GR-стратегії. Реалізація стратегії та подальший моніторинг її результативності дозволяють оцінити ефективність обраних інструментів, своєчасно коригувати управлінські рішення та підвищувати якість публічної політики загалом.

Водночас стратегічне планування GR-діяльності не є ізольованим процесом. Воно функціонує в тісному зв'язку з іншими елементами стратегічного управління органу публічної влади, формуючи цілісну управлінську архітектуру.

Для наочного відображення місця GR-стратегії в системі стратегічного управління доцільно використати концептуальну схему, представлену на рисунку 4.1.



Рисунок 4.1 – GR-стратегія в системі стратегічного управління органу публічної влади

Джерело: проілюстровано авторками за допомогою ШІ (Google, Gemini 4 Pro)

Рисунок ілюструє взаємозв'язок GR-стратегії з місією органу влади, стратегічними цілями розвитку, публічною політикою, комунікаційною стратегією та механізмами зворотного зв'язку зі стейкхолдерами. GR виступає інтегруючим елементом, що забезпечує узгодження інтересів і підвищує ефективність управлінських рішень.

Таким чином, стратегічне планування GR-діяльності виступає не лише інструментом організації взаємодії, а й важливим чинником підвищення інституційної спроможності органів публічної влади та рівня довіри з боку суспільства.

4.2. Ключові інструменти GR: консультації, партнерства, адвокація, публічні кампанії

Реалізація GR-стратегії в органах публічної влади відбувається через використання сукупності спеціалізованих інструментів, які забезпечують системну, легітимну та результативну взаємодію з ключовими стейкхолдерами. До базових інструментів Government Relations у публічному управлінні належать консультації, партнерства, адвокація та публічні кампанії.

Застосування зазначених інструментів дозволяє органам влади:

- залучати заінтересовані сторони до формування публічної політики;
- підвищувати якість управлінських рішень;
- формувати довіру та соціальну підтримку;
- забезпечувати баланс між публічними та приватними інтересами.

Особливістю GR-інструментів у публічному секторі є їх інституційна закріпленість, відповідність нормативно-правовим вимогам та орієнтація на публічний інтерес. Кожен інструмент виконує окрему функцію, водночас доповнюючи інші елементи GR-системи.

З метою систематизації ключових інструментів GR-діяльності, доцільно узагальнити їх зміст, основні форми реалізації та управлінське значення в діяльності органів публічної влади. Відповідну характеристику подано в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Ключові інструменти GR у публічному управлінні

Інструмент GR	Сутність інструменту	Основні форми реалізації	Управлінське значення
Консультації	Процес залучення заінтересованих сторін до обговорення рішень	Громадські слухання; експертні ради; публічні консультації	Підвищення якості рішень; врахування суспільних інтересів
Партнерства	Довгострокова взаємодія органів влади з бізнесом і НУО	Державно-приватне партнерство; меморандуми; спільні проекти	Спільна реалізація публічних цілей; мобілізація ресурсів
Адвокація	Системне представлення інтересів соціальних груп	Адвокаційні кампанії; аналітичні записки; policy briefs	Формування порядку денного; вплив на публічну політику
Публічні кампанії	Інформаційно-комунікаційний вплив на громадську думку	Медіакампанії; цифрові платформи; соціальні мережі	Підвищення підтримки реформ; легітимація рішень

У таблиці 4.2 наведено ключові інструменти GR у публічному управлінні, розкрито їх сутність, основні форми реалізації та управлінське значення. Представлені інструменти демонструють, що GR-діяльність в органах публічної влади не обмежується лише комунікацією або інформуванням, а охоплює ширший комплекс взаємодії із зацікавленими сторонами, спрямований на підвищення якості управлінських рішень, формування підтримки публічної політики та зміцнення довіри до органів влади.

Одним із базових інструментів GR у публічному управлінні є консультації. Їх сутність полягає у залученні зацікавлених сторін до обговорення управлінських рішень, проєктів нормативно-правових актів, стратегій, програм або окремих напрямів публічної політики. Консультації дозволяють органам влади отримати зворотний зв'язок від бізнесу, громадськості, професійних об'єднань, експертного середовища та громадян, на яких безпосередньо впливатимуть ухвалені рішення.

Основними формами реалізації консультацій є громадські слухання, експертні ради, публічні консультації, обговорення проєктів документів, робочі зустрічі та фокус-групи.

Управлінське значення консультацій полягає у підвищенні якості рішень, оскільки вони дають змогу врахувати суспільні інтереси, виявити потенційні ризики, зменшити рівень спротиву та зробити процес прийняття рішень більш відкритим і легітимним.

Важливим інструментом GR є партнерства, які передбачають довгострокову взаємодію органів публічної влади з бізнесом, неурядовими організаціями, освітніми установами, міжнародними партнерами та іншими суб'єктами. На відміну від разових консультацій, партнерство має більш сталий характер і спрямоване на спільне досягнення публічних цілей. Воно може реалізовуватися у формі державно-приватного партнерства, меморандумів про співпрацю, спільних проєктів, координаційних платформ або міжсекторальних ініціатив. Управлінське значення партнерств полягає в тому, що вони дозволяють об'єднувати ресурси, експертизу, організаційні можливості та практичний досвід різних сторін. Завдяки партнерствам органи влади можуть ефективніше реалізовувати суспільно важливі завдання, посилювати спроможність публічної політики та забезпечувати більш стійкі результати.

Окреме місце серед GR-інструментів займає адвокація. Її сутність полягає у системному представленні та просуванні інтересів певних соціальних груп, професійних спільнот, громад або інших категорій стейкхолдерів. У публічному управлінні адвокація є важливим механізмом донесення суспільно значущих потреб до органів влади та впливу на формування публічної політики. Основними формами реалізації адвокації є адвокаційні кампанії, аналітичні записки, policy briefs, публічні звернення, експертні висновки, участь у робочих групах, інформаційні заходи та комунікація з особами, які приймають рішення. Управлінське значення адвокації полягає у формуванні порядку денного та приверненні уваги до проблем, які потребують управлінського реагування. Вона сприяє тому, щоб інтереси різних соціальних груп були почуті, проаналізовані та враховані у процесі розробки й реалізації публічної політики.

Ще одним важливим інструментом GR є публічні кампанії. Вони мають інформаційно-комунікаційний характер і спрямовані на вплив на громадську думку, пояснення змісту публічної політики, формування підтримки реформ або підвищення обізнаності суспільства щодо певної проблеми. Публічні кампанії можуть реалізовуватися через медіакампанії, цифрові платформи, соціальні мережі, офіційні сайти органів влади, інформаційні матеріали, відеоконтент, публічні заходи та інші канали комунікації. Їх управлінське значення полягає у підвищенні підтримки реформ, легітимації управлінських рішень і формуванні довіри до дій органів публічної влади. Завдяки публічним кампаніям складні управлінські рішення стають більш зрозумілими для громадян, а сама політика – більш відкритою та прийнятною для суспільства.

Консультації, партнерства, адвокація та публічні кампанії є взаємодоповнювальними інструментами GR у публічному управлінні. Консультації забезпечують залучення зацікавлених сторін до обговорення рішень, партнерства створюють умови для спільної реалізації публічних цілей, адвокація дозволяє представляти інтереси соціальних груп і впливати на порядок денний, а публічні кампанії сприяють формуванню громадської підтримки та легітимації рішень. Комплексне використання цих інструментів дає змогу органам публічної влади підвищувати якість управління, зменшувати ризики конфліктів, посилювати прозорість, враховувати суспільні інтереси та забезпечувати більш ефективну реалізацію публічної політики.

Загалом, у сукупності зазначені інструменти формують інтегровану систему GR, яка дозволяє органам публічної влади ефективно реалізовувати стратегічні цілі, забезпечуючи інклюзивність, легітимність та сталість публічної політики.

4.3. GR-технології використання даних та аналітики у прийнятті рішень

У сучасному публічному управлінні GR-діяльність дедалі більше ґрунтується на даних, аналітиці та цифрових технологіях, що дозволяє перейти від інтуїтивних або реактивних рішень до data-driven GR. Використання аналітичних інструментів у GR сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, прогнозуванню реакцій стейкхолдерів та оцінці ефективності публічної політики.

GR-технології роботи з даними охоплюють збір, обробку, аналіз та інтерпретацію інформації, яка надходить із різних джерел: офіційної статистики, адміністративних реєстрів, соціологічних досліджень, відкритих даних, цифрових платформ участі громадян, а також медіа мереж.

Особливого значення набуває аналітична підтримка GR-рішень, яка дозволяє:

- ідентифікувати ключових стейкхолдерів та їх інтереси;
- оцінювати рівень суспільної підтримки або опору;
- моделювати наслідки управлінських рішень;
- підвищувати прозорість та підзвітність органів влади.

Сучасна GR-діяльність у публічному управлінні дедалі більше спирається на використання даних, аналітичних інструментів і цифрових технологій. Це пов'язано з тим, що органи публічної влади працюють у складному середовищі, де необхідно враховувати інтереси різних стейкхолдерів, суспільні очікування, політичні ризики, інформаційні настрої та динаміку громадської участі.

Використання аналітичних GR-технологій дає змогу зробити взаємодію органів влади із зовнішнім середовищем більш адресною, доказовою та результативною. Зокрема, мапування стейкхолдерів допомагає визначити ключові групи впливу та пріоритети комунікації з ними. Аналітика публічної політики забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і дозволяє оцінити можливі наслідки їх реалізації. Моніторинг та оцінювання сприяють постійному відстеженню ефективності GR-стратегії та своєчасному коригуванню дій. Цифрові інструменти участі розширюють можливості залучення громадян до процесу прийняття рішень, а аналіз медіа та суспільних настроїв дозволяє прогнозувати реакцію суспільства на публічні ініціативи.

Отже, використання даних та аналітики у GR-діяльності підвищує якість публічного управління, посилює прозорість взаємодії зі стейкхолдерами та сприяє ухваленню більш зважених управлінських рішень. Основні GR-технології, джерела даних і відповідні управлінські ефекти узагальнено в таблиці 4.3.

У таблиці 4.3 представлено основні GR-технології використання даних та аналітики у публічному управлінні, розкрито їх зміст, джерела інформації та управлінський ефект. Наведені технології демонструють, що сучасна GR-діяльність має ґрунтуватися не лише на комунікації та взаємодії зі стейкхолдерами, а й на системному використанні даних, аналітичних інструментів, цифрових платформ і моніторингових механізмів. Це дозволяє органам публічної влади ухвалювати більш обґрунтовані рішення, своєчасно реагувати на зміни суспільних настроїв і підвищувати якість взаємодії з громадянами, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами.

Таблиця 4.3 – GR-технології використання даних та аналітики у публічному управлінні

GR-технологія	Зміст технології	Джерела даних	Управлінський ефект
Stakeholder mapping	Аналіз та сегментація заінтересованих сторін	Реєстри; експертні опитування; відкриті дані	Підвищення адресності GR-взаємодії
Policy analytics	Оцінка впливу управлінських рішень	Статистика; соціологія; аналітичні звіти	Обґрунтованість публічної політики
Monitoring & evaluation (M&E)	Моніторинг реалізації GR-стратегії	KPI; індикатори ефективності; звіти	Корекція рішень у реальному часі
Digital participation tools	Аналіз цифрової участі громадян	Е-петиції; платформи консультацій	Підвищення інклюзивності управління
Media & sentiment analysis	Аналіз медіа та суспільних настроїв	ЗМІ; соціальні мережі	Прогнозування реакцій суспільства

Однією з ключових GR-технологій є stakeholder mapping, тобто картування або мапування стейкхолдерів. Її зміст полягає в аналізі та сегментації зацікавлених сторін залежно від їхнього рівня впливу, інтересу, позиції, ресурсів, очікувань і можливого ставлення до певного управлінського рішення. Для цього можуть використовуватися державні реєстри, експертні опитування, відкриті дані, результати консультацій, аналітичні матеріали та інформація про попередню участь стейкхолдерів у публічних процесах. Управлінський ефект цієї технології полягає у підвищенні адресності GR-взаємодії. Орган влади краще розуміє, з ким потрібно взаємодіяти насамперед, хто може підтримати ініціативу, хто може чинити опір, а які групи потребують додаткового інформування або залучення. Завдяки цьому GR-діяльність стає більш цілеспрямованою, а управлінські рішення – більш узгодженими з інтересами ключових груп.

Наступною важливою технологією є *policy analytics*, або аналітика публічної політики. Вона передбачає оцінку впливу управлінських рішень, аналіз можливих наслідків їх ухвалення, визначення ризиків, витрат, очікуваних результатів і соціально-економічного ефекту. Джерелами даних для цієї технології виступають статистична інформація, соціологічні дослідження, аналітичні звіти, експертні висновки, результати моніторингу, відкриті державні дані та матеріали попередніх оцінок політики. Управлінський ефект *policy analytics* полягає в обґрунтованості публічної політики. Завдяки використанню аналітичних даних органи влади можуть не лише пояснювати необхідність певних рішень, а й доводити їх доцільність на основі фактів, показників і прогнозів. Це знижує ризик суб'єктивності, посилює довіру до політики та підвищує якість управлінських рішень.

Важливе місце у GR-діяльності займає *monitoring and evaluation*, або моніторинг і оцінювання. Ця технологія спрямована на відстеження реалізації GR-стратегії, оцінювання досягнутих результатів, аналіз ефективності застосованих інструментів і своєчасне коригування подальших дій. Джерелами даних у цьому випадку є KPI, індикатори ефективності, звіти про реалізацію заходів, результати опитувань, аналітика залучення стейкхолдерів, дані публічних консультацій та медіамоніторинг. Управлінський ефект цієї технології полягає у можливості корекції рішень у реальному часі. Якщо певний GR-захід не дає очікуваного результату, орган влади може швидко змінити формат взаємодії, уточнити повідомлення, переглянути канали комунікації або посилити роботу з окремими групами стейкхолдерів. Таким чином, моніторинг і оцінювання забезпечують гнучкість, адаптивність і результативність GR-діяльності.

Окремою GR-технологією є *digital participation tools*, тобто цифрові інструменти участі громадян. Їх зміст полягає в аналізі цифрової участі громадян у процесах публічного управління, зокрема через електронні петиції, онлайн-консультації, цифрові платформи обговорення, електронні звернення, опитування, інтерактивні сервіси та інші онлайн-механізми залучення. Джерелами даних є е-петиції, платформи консультацій, цифрові сервіси органів влади, результати онлайн-голосувань, коментарі громадян, звернення та пропозиції, подані через електронні канали. Управлінський ефект цієї технології полягає у підвищенні інклюзивності управління. Цифрові інструменти дають змогу залучати до обговорення ширше коло громадян, у тому числі тих, хто не має можливості брати участь в офлайн-заходах. Вони сприяють більш відкритому доступу до процесу прийняття рішень, посилюють громадську участь і дозволяють органам влади краще розуміти запити суспільства.

Ще однією важливою технологією є *media and sentiment analysis*, тобто аналіз медіа та суспільних настроїв. Його зміст полягає у вивченні інформаційного поля, аналізі згадок у засобах масової інформації, соціальних мережах, онлайн-платформах, блогах і публічних дискусіях. Такий аналіз дозволяє визначити, як суспільство сприймає певні рішення, реформи, ініціативи або дії органів влади. Джерелами даних є ЗМІ, соціальні мережі, коментарі користувачів, публікації експертів, новинні ресурси, аналітика пошукових запитів і цифрові медіаплатформи. Управлінський ефект цієї технології полягає у прогнозуванні реакції суспільства. Завдяки аналізу медіа та настроїв орган влади може завчасно виявити потенційне невдоволення, інформаційні ризики, теми, які потребують додаткового пояснення, або групи, що потребують окремої комунікації. Це дозволяє не лише реагувати на критику, а й попереджати комунікаційні кризи.

Таким чином, GR-технології використання даних та аналітики є важливою складовою сучасного публічного управління. *Stakeholder mapping* забезпечує адресність взаємодії зі стейкхолдерами, *policy analytics* підвищує обґрунтованість публічної політики, *monitoring and evaluation* дозволяє коригувати рішення в реальному часі, *digital participation tools* розширюють участь громадян, а *media and sentiment analysis* дає змогу прогнозувати суспільну реакцію. Комплексне використання цих технологій сприяє більш прозорому, доказовому, інклюзивному та результативному управлінню, у якому GR-діяльність спирається на дані, аналітику та постійний зворотний зв'язок із суспільством.

Для наочного відображення логіки використання даних у GR-діяльності органів публічної влади доцільно представити процес розробки управлінських рішень на рисунку 4.2, який ілюструє послідовність етапів *data-driven* підходу - від збору та аналізу інформації до оцінки результатів і прийняття ефективних управлінських рішень.

Представлений рисунок відображає циклічний характер процесу розробки управлінських рішень у GR на основі аналітики даних. Ключовими етапами цього процесу є систематичний збір даних про стейкхолдерів і суспільні настрої, аналітична обробка інформації з використанням інструментів *policy analytics* та медіамоніторингу, а також оцінка ефективності прийнятих рішень. Зворотний зв'язок і моніторинг результатів дозволяють коригувати GR-стратегії відповідно до змін у публічному середовищі та підвищувати якість публічної політики.

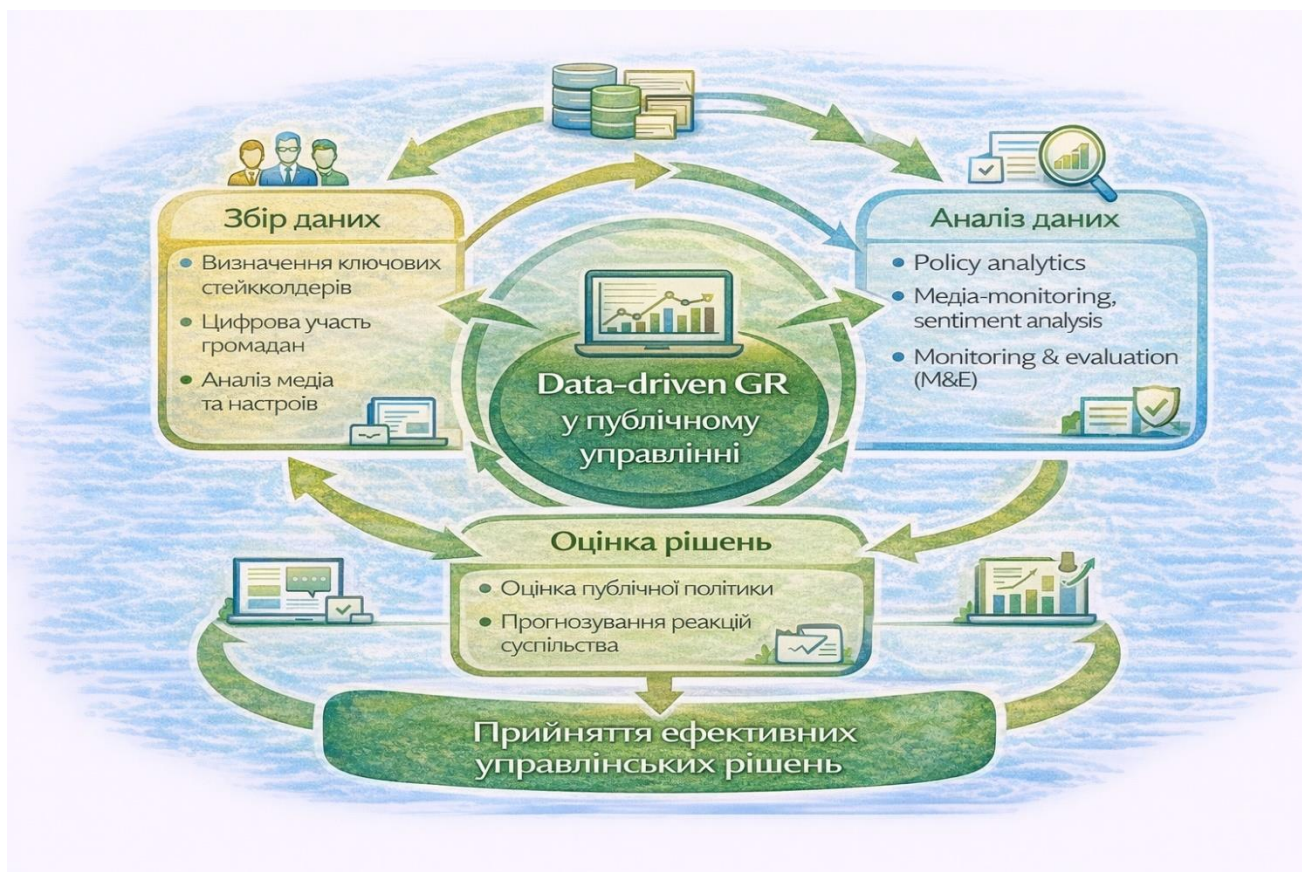


Рисунок 4.2 – Процес розробки управлінських рішень на основі аналітики даних в GR

Джерело: проілюстровано авторками за допомогою ІІІ (Google, Gemini 4 Pro)

Висновки. У межах теми розглянуто сучасні підходи до використання GR-технологій у публічному управлінні як важливого елементу стратегічного менеджменту. Обґрунтовано, що ефективна GR-діяльність органів публічної влади неможлива без чіткого стратегічного планування, яке інтегрує цілі, ресурси та інтереси ключових стейкхолдерів.

Проаналізовано основні інструменти GR, зокрема консультації, партнерства, адвокацію та публічні кампанії, які забезпечують діалог і співпрацю між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Особливу увагу приділено ролі data-driven підходів у GR, що дозволяють підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити прозорість процесів і посилити підзвітність органів влади.

Загалом, використання сучасних GR-технологій і аналітики даних сприяє формуванню більш відкритої, адаптивної та ефективної системи публічного управління, орієнтованої на потреби суспільства та довгострокові цілі розвитку.

У такий спосіб, GR-технології роботи з даними формують основу аналітично орієнтованого публічного управління, що відповідає принципам відкритості, прозорості та сталого розвитку.

Питання для самоконтролю з теми:

1. У чому полягає сутність GR-стратегії в системі стратегічного управління органу публічної влади?
2. Які основні цілі та завдання стратегічного планування GR-діяльності в публічному секторі?
3. Які етапи включає процес стратегічного планування GR-діяльності в органах публічної влади?
4. Яку роль відіграє аналіз стейкхолдерів у формуванні GR-стратегії?
5. Охарактеризуйте ключові інструменти GR у публічному управлінні та їх функціональне призначення.
6. У чому полягає значення консультацій як інструменту GR-взаємодії між владою та заінтересованими сторонами?
7. Які форми партнерства використовуються у GR-діяльності органів публічної влади?
8. Розкрийте сутність адвокації як GR-інструменту та її роль у формуванні публічної політики.
9. Яке місце займають публічні кампанії в системі GR-технологій публічного управління?
10. У чому полягає концепція data-driven GR та її переваги для органів публічної влади?
11. Які види даних використовуються у GR-діяльності для підтримки управлінських рішень?
12. Охарактеризуйте основні етапи процесу розробки управлінських рішень на основі аналітики даних у GR.
13. Яку роль відіграють аналітичні інструменти та цифрові платформи у сучасних GR-технологіях?
14. Як використання даних та аналітики сприяє підвищенню прозорості та підзвітності у публічному управлінні?
15. Які ризики та обмеження пов'язані з використанням GR-технологій і data-driven підходів у діяльності органів публічної влади?

Список рекомендованих джерел до теми:

1. Болотіна Є. В., Фоміченко І. П., Шашко В. О. Управлінські технології комунікативного менеджменту. БІЗНЕСІНФОРМ. 2018 (9). URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-9_0-pages-212_219.pdf
2. Валенко А. Світовий досвід GR-менеджменту (21.07.2021) [Юридична газета №14 \(744\)](#)

3. Гончарук, Н., & Чередниченко, А. (2022). Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 46-54. DOI: <https://doi.org/10.15421/152243>
4. Гурінчук, О. Б. (2024). Розвиток публічного управління через призму цифрових інновацій: організаційно-інформаційне забезпечення в умовах змін. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (16). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-15>
5. GR та нові технології лобізму в міжнародному бізнесі (березень 2021). Фонд Східна Європа. Київ, 2021. 18 с.
6. Державна служба в умовах війни. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <http://surl.li/vtsuop>
7. Дюжник Д. О., Таранов М. А. Співвідношення лобізму та адвокації в контексті законодавчого регулювання. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 4. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2021/26.pdf
8. Закон України «Про доступ до публічної інформації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>
9. Корчак, Н., Рачинський, А., & Ларіна, Н. (2023). Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*, 11(3), 43-49. DOI: <https://doi.org/10.15421/152334>
10. Краснопольська Т. М. *GR-менеджмент: навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти*. Одеса, 2022. DOI: <https://doi.org/10.32837/11300.19110>
11. Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. <https://nads.gov.ua>
12. Сиротін, В. Д. (2023). Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (8). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05>
13. Скібіна, Т. І. (2024). Роль інновацій у публічному управлінні та адмініструванні України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (3), 88-95. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.3.11>
14. Сочинська-Сибірцева, І., Тушевська, Т., & Доренська, А. (2025). Новітні технології управління професійною кар'єрою в публічній службі. *Сталий розвиток економіки*. 5 (56). С. 269-275. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-37>
15. Строкань О. GR-менеджмент як спосіб впливу для прийняття рішень ([13.08.2020](https://doi.org/10.32782/2308-1988/2020-56-37)).



Цей матеріал презентує освітній серіал на платформі Дія.Освіта, присвячений стратегіям адвокації відкритих даних та їхньому впливу на розвиток прозорого суспільства.

Проект має на меті роз'яснити публічним службовцям, представникам бізнесу та громадським активістам переваги використання публічної інформації та правові механізми захисту права на доступ до неї.

Залучені експерти допомагають зрозуміти, як проводити успішні адвокаційні кампанії, оскаржувати правопорушення розпорядників інформації у судах та застосовувати реальні кейси для покращення державного управління.

Навчальна програма охоплює питання аналізу стейкхолдерів, менеджменту коаліцій та використання гендерно дезагрегованих даних, що є критично важливим для забезпечення підзвітності влади та впровадження демократичних реформ.

Ініціатива реалізована Міністерством цифрової трансформації України у співпраці з міжнародними партнерами, зокрема завдяки підтримці USAID, UK AID та Фонду Східна Європа.

Цей ресурс пропонує практичні знання про те, як функціонує екосистема відкритих даних та як кожен громадянин може використовувати цифрові інструменти для реалізації суспільно значущих змін.

ТЕМА 5. КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ GR

Мета теми: формування у здобувачів системи теоретичних і практичних знань, пов'язаних із цілеспрямованим використанням комунікаційних технологій у системі GR з метою налагодження ефективної взаємодії органів влади зі стейкхолдерами, формування довіри, підтримки публічної політики та підвищення якості управлінських рішень.

Вивчення теми спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

- здатність використовувати знання, уміння й практичні навички у сфері комунікаційних технологій GR для забезпечення ефективної взаємодії органів публічної влади із зовнішнім середовищем;
- розуміння особливостей стратегічних комунікацій, публічного діалогу, інформаційних кампаній та цифрових каналів у системі GR;
- здатність обирати та застосовувати сучасні комунікаційні інструменти з метою пояснення управлінських рішень, залучення стейкхолдерів і зниження репутаційних ризиків.

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

- застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань комунікаційного супроводу GR-діяльності;
- усвідомлювати роль комунікаційних технологій у формуванні довіри, підтримки реформ та легітимації публічних рішень;
- визначати цільові аудиторії GR-комунікації, їхні інформаційні потреби, очікування та можливі реакції;
- розробляти ключові повідомлення для різних груп стейкхолдерів відповідно до цілей публічної політики;
- обирати ефективні канали комунікації, зокрема медіа, соціальні мережі, публічні консультації, цифрові платформи та офіційні інформаційні ресурси;
- оцінювати результативність комунікаційних GR-заходів за кількісними і якісними показниками;
- демонструвати базові навички аналітичного, стратегічного та комунікаційного мислення у процесі взаємодії органів влади зі стейкхолдерами.

Ключові слова: комунікаційні технології, GR, Government Relations, публічне управління, стратегічні комунікації, публічний діалог, стейкхолдери, цільова аудиторія, ключові повідомлення, інформаційна кампанія, медіакомунікації, соціальні мережі, цифрові платформи, публічні консультації, адвокація, public affairs, репутаційний менеджмент, довіра до влади, легітимація рішень, комунікаційні ризики, кризова комунікація, зворотний зв'язок, громадська участь, медіамоніторинг, аналіз суспільних настроїв, цифрові GR-інструменти, ефективність комунікацій.

5.1. Публічні комунікації як основа ефективних GR

У сучасному публічному управлінні Government Relations дедалі більше трансформуються з інструмента «точкової взаємодії» у системну комунікаційну діяльність, спрямовану на вибудовування сталих, довірчих і прозорих відносин між органами публічної влади, бізнесом та громадянським суспільством. У цьому контексті публічні комунікації виступають базовою інфраструктурою GR, без якої неможливі ані ефективне представлення інтересів, ані легітимність управлінських рішень.

Публічні комунікації в GR охоплюють цілеспрямований обмін інформацією, консультації, публічні обговорення, зворотний зв'язок і пояснення рішень, що формують середовище взаємної довіри. Для органів публічної влади вони є не лише каналом донесення позицій, а й інструментом залучення заінтересованих сторін до процесу вироблення політики.

В умовах демократичного врядування GR-комунікації мають спиратися на такі ключові принципи:

- прозорість (відкритість інформації та процедур);
- двосторонність (діалог, а не одностороннє інформування);
- інклюзивність (залучення різних груп інтересів);
- підзвітність (пояснення рішень і відповідальність за їх наслідки).

Саме завдяки дотриманню цих принципів GR у публічному секторі переходить від формального інформування до партнерської моделі взаємодії, де комунікація стає інструментом узгодження інтересів і запобігання конфліктам.

У сучасній практиці публічного управління ефективність GR-комунікацій дедалі частіше підтверджується реальними кейсами взаємодії органів влади із заінтересованими сторонами, що базуються на принципах відкритості, діалогу та партнерства. Аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду свідчить, що успішні GR-практики ґрунтуються не стільки на формальних процедурах, скільки на якісно вибудованих каналах і форматах комунікації.

Вітчизняна практика. В Україні ефективні GR-комунікації активно впроваджуються на рівні центральних та місцевих органів влади, особливо в умовах децентралізації та цифрової трансформації. Прикладом результативних каналів взаємодії є:

- публічні консультації та електронні обговорення нормативно-правових актів, що дозволяють бізнесу й громадським організаціям впливати на зміст регуляторних рішень;
- громадські ради при органах виконавчої влади, які виконують роль постійних майданчиків GR-діалогу;
- цифрові платформи участі (електронні петиції, бюджети участі), що

забезпечують зворотний зв'язок і формують культуру співуправління.

Застосування таких форматів сприяє зростанню інституційної довіри до органів публічної влади, оскільки заінтересовані сторони не лише інформуються про рішення, а й залучаються до їх підготовки.

Зарубіжна практика. У країнах Європейського Союзу та Північної Америки GR-комунікації давно стали невід'ємною частиною policy-making. Характерними прикладами є:

1. Європейська комісія, яка системно використовує відкриті консультації, експертні платформи та прозорі реєстри стейкхолдерів;
2. уряди скандинавських країн, де GR-комунікації реалізуються через модель «відкритого врядування», що поєднує регулярні публічні діалоги, цифрові сервіси та спільне вироблення рішень;
3. США, де консультації з бізнесом і громадськими організаціями є стандартною практикою під час розробки регуляторних актів.

Зарубіжний досвід демонструє, що стійка довіра до публічної влади формується не через односторонню комунікацію, а через постійну, структуровану і підзвітну взаємодію в межах GR.

Для глибшого розуміння ролі публічних комунікацій у системі GR доцільно розглянути їх функціональне наповнення, ключові інструменти та очікувані результати для публічного управління. Це дозволяє структурувати комунікаційну складову GR не як сукупність окремих дій, а як цілісну управлінську систему (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Публічні комунікації в системі GR органів публічної влади

Елемент	Зміст
Мета комунікацій	Формування довіри, узгодження інтересів, легітимація управлінських рішень
Основні аудиторії	Органи влади різних рівнів, бізнес-структури, громадські організації, ЗМІ, громадяни
Ключові інструменти	Публічні консультації, слухання, круглі столи, прескомунікації, онлайн-платформи
Формати взаємодії	Діалог, партнерство, спільне вироблення рішень
Очікувані результати	Підвищення якості політик, зниження конфліктності, зростання суспільної довіри

У таблиці 5.1 розкрито основні елементи публічних комунікацій у системі GR органів публічної влади. Представлена структура демонструє, що комунікації в GR є не лише способом інформування суспільства, а й важливим управлінським інструментом формування довіри, узгодження інтересів, залучення стейкхолдерів і легітимації управлінських рішень.

Метою публічних комунікацій у системі GR є формування довіри між органами влади та суспільством, узгодження інтересів різних груп, пояснення змісту публічної політики та забезпечення підтримки управлінських рішень. Завдяки комунікаціям органи публічної влади можуть не лише повідомляти про ухвалені рішення, а й пояснювати їхню необхідність, очікувані результати та значення для громадян, бізнесу й інших зацікавлених сторін.

Основними аудиторіями публічних комунікацій виступають органи влади різних рівнів, бізнес-структури, громадські організації, засоби масової інформації та громадяни. Кожна з цих аудиторій має власні очікування, інтереси та інформаційні потреби. Саме тому ефективна GR-комунікація має бути адресною, зрозумілою та адаптованою до конкретної групи стейкхолдерів. Для бізнесу важливими є прогнозованість і зрозумілість рішень, для громадськості – прозорість і справедливість, для медіа – доступність інформації, а для органів влади – координація позицій і узгодженість дій.

Ключовими інструментами публічних комунікацій у системі GR є публічні консультації, слухання, круглі столи, прескомунікації та онлайн-платформи. Публічні консультації та слухання дають можливість залучати стейкхолдерів до обговорення рішень ще на етапі їх підготовки. Круглі столи сприяють експертному діалогу та пошуку спільних підходів до вирішення суспільно важливих питань. Прескомунікації забезпечують поширення офіційної позиції органів влади через медіа, а онлайн-платформи розширюють можливості цифрової участі громадян і підвищують доступність комунікації.

Форматами взаємодії в межах публічних комунікацій є діалог, партнерство та спільне вироблення рішень. Діалог дозволяє органам влади отримати зворотний зв'язок і краще зрозуміти очікування стейкхолдерів. Партнерство передбачає більш тривалу та системну взаємодію між владою, бізнесом і громадськістю. Спільне вироблення рішень є найбільш розвиненим форматом комунікації, оскільки передбачає не лише обмін думками, а й реальне залучення зацікавлених сторін до підготовки, обговорення та реалізації публічної політики.

Очікуваними результатами публічних комунікацій у системі GR є підвищення якості політик, зниження конфліктності та зростання суспільної довіри. Якщо комунікація організована системно, відкрито та своєчасно, вона допомагає попереджати непорозуміння, зменшувати спротив до управлінських

рішень, враховувати позиції різних груп і підвищувати легітимність дій органів влади.

Таким чином, публічні комунікації є важливою складовою GR органів публічної влади. Вони забезпечують зв'язок між владою та суспільством, сприяють прозорості управління, формують довіру до публічної політики та створюють умови для більш якісного й узгодженого прийняття управлінських рішень. Як показано в таблиці 5.1, публічні комунікації в GR виконують не лише інформаційну, а й управлінську функцію. Вони сприяють переходу від ієрархічної моделі управління до мережевої, у якій рішення формуються за участі різних стейкхолдерів.

Для органів публічної влади це означає зміну ролі: від «носія влади» до модератора суспільного діалогу. У свою чергу, бізнес і громадянське суспільство отримують інституційні канали впливу на формування публічної політики, що підвищує рівень її прийнятності та ефективності.

Важливо підкреслити, що якісні GR-комунікації зменшують ризики інформаційних перекосів, маніпуляцій та недовіри, особливо в умовах криз, реформ або соціальної напруги.

Довіра до публічної влади є інтегральним результатом ефективних GR-комунікацій. Коли процеси прийняття рішень є відкритими, а заінтересовані сторони мають можливість впливати на зміст політики, знижується рівень соціального напруження та зростає легітимність управлінських дій.

Таким чином, GR-комунікації виконують подвійну функцію: з одного боку, вони забезпечують узгодження інтересів між владою, бізнесом і громадськістю; з іншого – формують стійкий кредит довіри до інститутів публічного управління.

Систематизація вітчизняного та зарубіжного досвіду дозволяє виокремити ключові канали та формати GR-комунікацій, що безпосередньо впливають на рівень довіри до публічної влади. Узагальнення цих практик доцільно представити у вигляді порівняльної таблиці 5.2, яка детально охарактеризує ефективні моделі взаємодії із заінтересованими сторонами.

У таблиці 5.2 узагальнено ефективні канали та формати GR-комунікацій з урахуванням українського й зарубіжного досвіду. Представлена інформація дає змогу визначити, які інструменти комунікації найчастіше використовуються у взаємодії органів публічної влади зі стейкхолдерами, а також оцінити їхній вплив на рівень довіри до публічної влади.

Одним із важливих каналів GR-комунікації є публічні консультації. В українській практиці вони реалізуються через електронні консультації щодо проєктів нормативно-правових актів, громадські обговорення на порталах органів влади та інші відкриті формати збору пропозицій. У зарубіжному

досвіді поширеними є відкриті консультації Європейської комісії та федеральні консультації у США. Значення цього каналу полягає в тому, що він підвищує відкритість рішень, забезпечує відчуття залученості стейкхолдерів і дає змогу органам влади враховувати позиції різних груп ще до прийняття остаточного рішення.

Таблиця 5.2 – Ефективні канали і формати GR-комунікацій: український та зарубіжний досвід

Канал / формат GR-комунікацій	Український досвід	Зарубіжний досвід	Вплив на довіру до публічної влади
Публічні консультації	Електронні консультації щодо проєктів НПА, громадські обговорення на порталах органів влади	Відкриті консультації Європейської комісії, федеральні консультації у США	Підвищують відкритість рішень і відчуття залученості стейкхолдерів
Громадські ради та дорадчі органи	Громадські ради при міністерствах і ОВА	Експертні та стейкхолдерські ради при урядах країн ЄС	Сприяють інституціоналізації діалогу та довгостроковій співпраці
Партнерські платформи	Меморандуми співпраці між владою, бізнесом і НУО	Публічно-приватні партнерства, multi-stakeholder platforms	Формують спільну відповідальність за управлінські рішення
Digital-інструменти участі	Е-петиції, бюджети участі, портали відкритих даних	E-participation, open government platforms, GovTech-рішення	Забезпечують швидкий зворотний зв'язок і прозорість процесів
Комунікація через соціальні мережі	Офіційні сторінки органів влади, онлайн-брифінги	Стратегічні digital-комунікації урядів, використання аналітики соцмереж	Підвищують доступність влади та оперативність інформування
Публічні кампанії та адвокація	Інформаційні кампанії реформ, консультації з громадськістю	Кампанії з формування політик (policy campaigns)	Сприяють легітимізації рішень і громадській підтримці

Важливе місце у системі GR-комунікацій займають громадські ради та дорадчі органи. В Україні вони функціонують при міністерствах, обласних військових адміністраціях та інших органах публічної влади. У зарубіжній практиці подібну роль виконують експертні та стейкхолдерські ради при урядах

країн Європейського Союзу. Такі інституції сприяють інституціоналізації діалогу між владою та суспільством, забезпечують довгострокову співпрацю, створюють майданчик для регулярного обміну позиціями та підвищують якість підготовки управлінських рішень.

Окремим форматом GR-комунікації є партнерські платформи. В українському досвіді вони можуть реалізовуватися через меморандуми співпраці між владою, бізнесом і неурядовими організаціями, спільні проєкти та координаційні платформи. У зарубіжній практиці поширені публічно-приватні партнерства та multi-stakeholder platforms, які об'єднують державу, бізнес, громадські організації, експертів і міжнародних партнерів. Їхній вплив на довіру полягає у формуванні спільної відповідальності за управлінські рішення, посиленні координації та залученні додаткових ресурсів для реалізації публічної політики.

Digital-інструменти участі також мають важливе значення у сучасній GR-комунікації. В Україні до них належать електронні петиції, бюджети участі, портали відкритих даних, онлайн-опитування та інші цифрові сервіси. У зарубіжному досвіді активно використовуються e-participation, open government platforms, GovTech-рішення та інші цифрові механізми взаємодії громадян із владою. Такі інструменти забезпечують швидкий зворотний зв'язок, підвищують прозорість процесів, розширюють можливості громадської участі та роблять комунікацію між владою і громадянами більш доступною.

Комунікація через соціальні мережі є одним із найбільш динамічних каналів GR-комунікації. В українській практиці вона реалізується через офіційні сторінки органів влади, онлайн-брифінги, публікації, відеозвернення та оперативне інформування громадян. У зарубіжному досвіді соціальні мережі є частиною стратегічних digital-комунікацій урядів, де застосовується аналітика аудиторій, сегментація повідомлень і комплексне управління інформаційними потоками. Такий канал підвищує доступність влади, оперативність інформування та дає змогу швидко реагувати на суспільні запити.

Публічні кампанії та адвокація використовуються для пояснення реформ, формування підтримки публічних ініціатив і залучення громадськості до обговорення суспільно важливих питань. В Україні вони реалізуються через інформаційні кампанії реформ, консультації з громадськістю, публічні заходи та комунікаційний супровід управлінських рішень. У зарубіжній практиці поширеними є policy campaigns, спрямовані на формування підтримки певного напрямку політики. Їхній вплив полягає у легітимації рішень, посиленні громадської підтримки та формуванні зрозумілого пояснення цілей публічної політики.

Таким чином, таблиця 5.2 демонструє, що ефективні GR-комунікації мають поєднувати інституційні, партнерські, цифрові, медійні та адвокаційні формати. Український досвід поступово наближається до зарубіжних практик відкритого врядування, де особлива увага приділяється прозорості, участі стейкхолдерів, швидкому зворотному зв'язку та спільній відповідальності за публічні рішення. Комплексне використання таких каналів сприяє підвищенню довіри до влади, зниженню конфліктності та формуванню більш відкритої системи публічного управління.

Наведені у таблиці приклади демонструють, що незалежно від національного контексту ефективні GR-комунікації базуються на поєднанні формальних інституційних механізмів та інноваційних цифрових інструментів. Водночас зарубіжний досвід свідчить про вищий рівень інтеграції GR у процеси формування публічної політики, тоді як українська практика перебуває на етапі активного інституційного становлення.

Використання таких каналів і форматів GR-комунікацій безпосередньо впливає на рівень довіри до публічної влади, оскільки забезпечує прозорість, підзвітність і реальну участь заінтересованих сторін у прийнятті управлінських рішень.

Для наочного відображення ефективних GR-комунікацій в системі публічного управління використаємо зображення на рисунку 5.1.

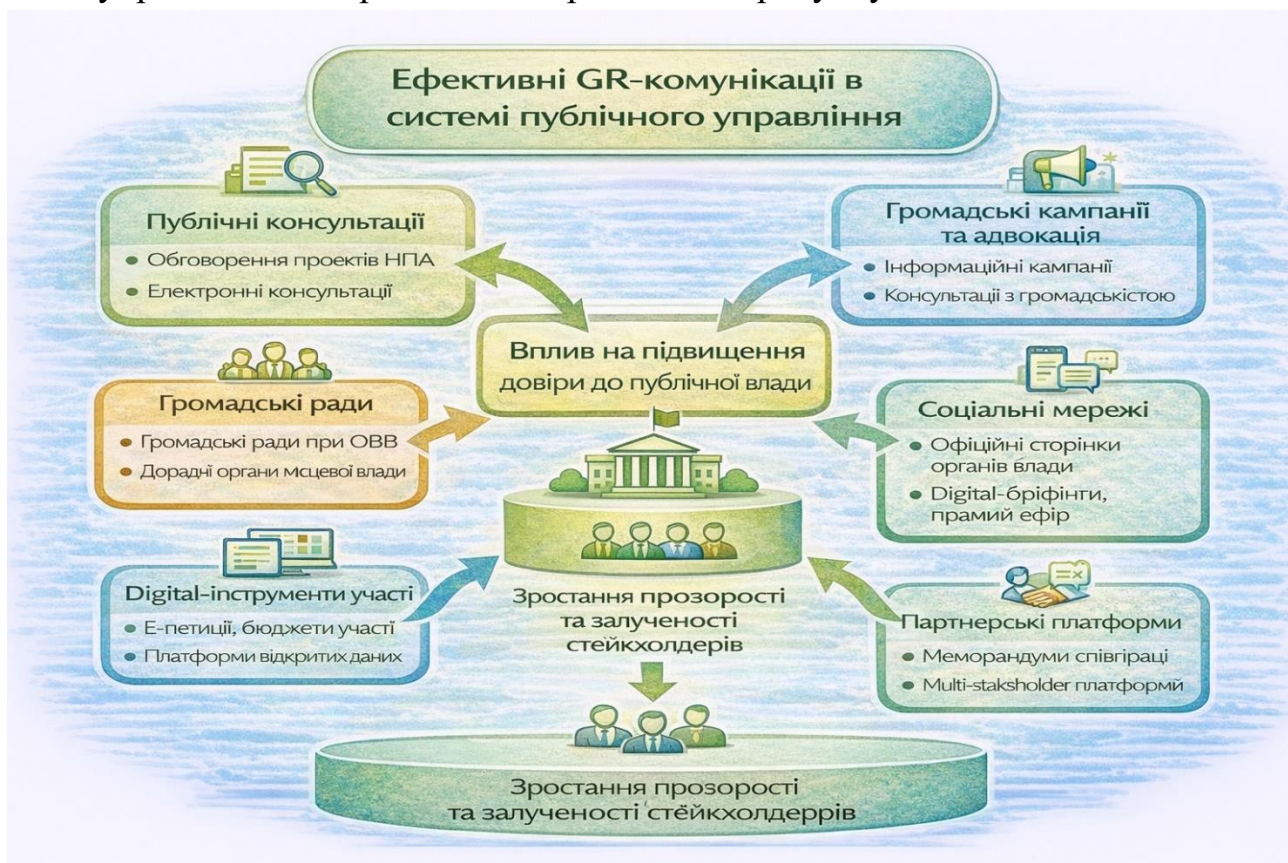


Рисунок 5.1 – Ефективні GR-комунікації в системі публічного управління

Джерело: проілюстровано авторками за допомогою ШІ (Google, Gemini 4 Pro)

Наведений рисунок ілюструє системний характер GR-комунікацій у публічному управлінні та демонструє взаємозв'язок між ключовими каналами і форматами взаємодії із заінтересованими сторонами. У центрі моделі розміщено вплив GR-комунікацій на підвищення довіри до публічної влади, що виступає інтегральним результатом якісної комунікаційної діяльності.

Публічні консультації, громадські ради, партнерські платформи, digital-інструменти участі, соціальні мережі та публічні кампанії не функціонують ізольовано, а формують єдину комунікаційну екосистему GR. Через поєднання інституційних і цифрових каналів забезпечується зростання прозорості управлінських процесів, активізація участі стейкхолдерів та посилення підзвітності органів публічної влади.

Таким чином, ефективні GR-комунікації виступають не лише засобом інформування, а інструментом співуправління, що сприяє формуванню сталих партнерських відносин між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

У підсумку слід підкреслити, що публічні комунікації є фундаментальною складовою Government Relations у публічному управлінні. Вони забезпечують перехід від односторонньої моделі управління до діалогової та партнерської взаємодії, у межах якої заінтересовані сторони залучаються до формування та реалізації публічної політики.

Вітчизняний і зарубіжний досвід підтверджує, що ефективні GR-комунікації:

- підвищують якість управлінських рішень;
- зменшують рівень конфліктності у суспільстві;
- формують довіру до інститутів публічної влади;
- сприяють легітимності державної політики.

Отже, комунікаційний вимір GR є ключовим чинником результативності публічного управління в умовах демократичного врядування та цифрової трансформації.

5.2. Роль медіа, соціальних мереж та digital-інструментів у GR

Подальший розвиток GR-комунікацій у публічному управлінні неможливий без урахування медіа- та цифрового середовища, яке суттєво трансформувало механізми взаємодії між владою та суспільством. Сучасні медіа, соціальні мережі та digital-інструменти стали не лише каналами поширення інформації, а активними інструментами формування публічного дискурсу та впливу на прийняття рішень.

Роль медіа в системі GR. Традиційні засоби масової інформації (друковані видання, телебачення, радіо) залишаються важливими суб'єктами

GR, оскільки:

- формують громадську думку;
- впливають на сприйняття публічної політики;
- виступають посередниками між владою та суспільством.

У межах GR органи публічної влади використовують медіа для пояснення управлінських рішень, інформування про реформи та забезпечення публічної підзвітності.

Соціальні мережі як інструмент прямої GR-взаємодії. Соціальні мережі суттєво розширили можливості GR-комунікацій, забезпечивши прямий, оперативний і двосторонній зв'язок між владою та громадянами. Через офіційні сторінки органів влади реалізуються:

- інформування в режимі реального часу;
- залучення громадськості до обговорення рішень;
- швидкий зворотний зв'язок та реагування на суспільні запити.

Таким чином, соціальні мережі перетворили GR з інструмента «закритої взаємодії» на публічний і прозорий процес.

Digital-інструменти у GR. Digital-інструменти (онлайн-консультації, електронні петиції, платформи відкритих даних, GovTech-рішення) забезпечують інституціоналізацію участі стейкхолдерів у публічному управлінні. Вони сприяють:

- підвищенню доступності управлінських процесів;
- зниженню адміністративних бар'єрів;
- формуванню культури data-driven GR.

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління Government Relations виходять за межі традиційних комунікаційних форматів і дедалі більше ґрунтуються на використанні медіа- та digital-інструментів. Вони забезпечують масштабування GR-взаємодії, підвищують швидкість обміну інформацією та сприяють формуванню відкритого комунікаційного простору між органами публічної влади та заінтересованими сторонами.

Застосування різних типів медіа і цифрових каналів у GR має функціональну диференціацію: одні інструменти орієнтовані на формування громадської думки, інші - на залучення стейкхолдерів до процесів прийняття рішень або забезпечення зворотного зв'язку. Відповідно, ефективність GR-комунікацій значною мірою залежить від правильного поєднання традиційних і цифрових каналів у межах єдиної комунікаційної стратегії.

З метою систематизації ролі медіа, соціальних мереж та digital-інструментів у реалізації GR-стратегії доцільно узагальнити їх функціональні можливості, цільові аудиторії та управлінські ефекти, що й відображено у наведеній нижче таблиці 5.3.

Таблиця 5.3 – Ключові інструменти GR у публічному управлінні

Група інструментів	Основні канали та формати	Цільові аудиторії	Функції в GR-діяльності	Приклади використання у публічному секторі
Традиційні медіа	Телебачення, радіо, друковані ЗМІ, офіційні пресрелізи, брифінги	Широка громадськість, бізнес, громадські організації	Інформування, формування публічної позиції органу влади, легітимація рішень	Пресконференції міністерств щодо реформ; офіційні заяви органів місцевого самоврядування
Онлайн-медіа	Новинні портали, аналітичні платформи, офіційні сайти органів влади	Активні громадяни, експертне середовище, журналісти	Пояснення політики, публічне обґрунтування управлінських рішень	Публікація аналітичних матеріалів про регуляторні зміни
Соціальні мережі	Facebook, X (Twitter), Instagram, LinkedIn, YouTube, Telegram	Громадяни, лідери думок, професійні спільноти	Діалог, зворотний зв'язок, адвокація, оперативне реагування	Сторінки органів влади для консультацій із громадськістю
Digital-платформи участі	Е-петиції, електронні консультації, платформи участі	Громадяни, громадські організації	Залучення до прийняття рішень, підвищення прозорості	Платформи громадського бюджету, онлайн-обговорення НПА
Аналітичні та data-інструменти	Dashboard, BI-системи, соціальний моніторинг	Керівництво органів влади, аналітики	Оцінка реакцій, прогнозування впливу політик	Аналіз настроїв громадськості щодо реформ
Digital PR та контент-інструменти	Інфографіка, відео, подкасти, презентації	Громадськість, партнери, міжнародні організації	Пояснення складних рішень, формування довіри	Візуалізація стратегій розвитку територій

У таблиці 5.3 систематизовано ключові інструменти GR у публічному управлінні, визначено основні канали та формати їх реалізації, цільові аудиторії, функції в GR-діяльності та приклади використання у публічному секторі. Такий підхід дає змогу показати, що сучасна GR-комунікація є багатоканальною та поєднує традиційні, цифрові, аналітичні й візуальні інструменти взаємодії з різними групами стейкхолдерів.

Традиційні медіа залишаються важливим інструментом GR, оскільки забезпечують інформування широкої громадськості, бізнесу та громадських організацій про діяльність органів влади, зміст управлінських рішень і напрями публічної політики. До цієї групи належать телебачення, радіо, друковані засоби масової інформації, офіційні пресрелізи та брифінги. Їх основними функціями є інформування, формування публічної позиції органу влади та легітимація рішень. Прикладами використання традиційних медіа у публічному секторі є пресконференції міністерств щодо реформ, офіційні заяви органів державної влади та повідомлення органів місцевого самоврядування.

Онлайн-медіа відіграють дедалі важливішу роль у системі GR, оскільки дають змогу швидко поширювати інформацію, пояснювати політику та обґрунтовувати управлінські рішення для активних громадян, експертного середовища й журналістів. До таких каналів належать новинні портали, аналітичні платформи та офіційні сайти органів влади. Онлайн-медіа забезпечують оперативність, доступність інформації та можливість ширшого охоплення цільових аудиторій. Прикладом їх використання є публікація аналітичних матеріалів про регуляторні зміни, роз'яснення нових правил або оприлюднення позицій органів влади щодо актуальних питань.

Соціальні мережі є одним із найдинамічніших інструментів GR-комунікації. Вони використовуються для безпосереднього діалогу з громадянами, лідерами думок, професійними спільнотами та іншими стейкхолдерами. До основних платформ належать Facebook, X, Instagram, LinkedIn, YouTube і Telegram. Соціальні мережі виконують функції діалогу, зворотного зв'язку, адвокації та оперативного реагування на суспільні запити. У публічному секторі вони можуть використовуватися через офіційні сторінки органів влади для консультацій із громадськістю, пояснення рішень, проведення інформаційних кампаній та реагування на запитання громадян.

Digital-платформи участі забезпечують залучення громадян і громадських організацій до процесу прийняття рішень. До них належать електронні петиції, електронні консультації, платформи громадського бюджету, онлайн-обговорення проєктів нормативно-правових актів та інші цифрові сервіси участі. Основними функціями таких платформ є залучення до прийняття рішень, підвищення прозорості та створення доступних каналів громадської

участі. Прикладами використання є платформи громадського бюджету, онлайн-обговорення нормативно-правових актів та електронні консультації щодо місцевих або національних політик.

Аналітичні data-інструменти мають особливе значення для підвищення обґрунтованості GR-діяльності. До цієї групи належать dashboard, BI-системи, соціальний моніторинг, аналітичні звіти та інструменти оцінювання суспільних настроїв. Їх цільовою аудиторією є керівництво органів влади, аналітики та фахівці, які відповідають за прийняття або супровід управлінських рішень. Такі інструменти виконують функції оцінки реакцій, прогнозування впливу політики, виявлення ризиків і підтримки доказового управління. Прикладом використання є аналіз настроїв громадськості щодо реформ, оцінювання ефективності комунікаційних кампаній або моніторинг реакції стейкхолдерів на управлінські рішення.

Digital-PR та контент-інструменти спрямовані на пояснення складних рішень, формування довіри та підвищення зрозумілості публічної політики для громадськості, партнерів і міжнародних організацій. До них належать інфографіка, відео, подкасти, презентації, інтерактивні матеріали та візуалізація даних. Їх значення полягає в тому, що вони дають змогу подавати складну управлінську інформацію у доступній, наочній і зрозумілій формі. У публічному секторі такі інструменти можуть використовуватися для візуалізації стратегій розвитку територій, пояснення реформ, презентації результатів державних програм або інформування громадян про зміни в політиці.

Таким чином, таблиця 5.3 демонструє, що ефективна GR-діяльність у публічному управлінні потребує комплексного використання різних інструментів. Традиційні медіа забезпечують широке інформування, онлайн-медіа – оперативне пояснення політики, соціальні мережі – діалог і зворотний зв'язок, digital-платформи – громадську участь, аналітичні data-інструменти – доказовість рішень, а digital-PR та контент-інструменти – зрозуміле представлення складної інформації. Поєднання цих інструментів сприяє підвищенню прозорості, довіри до органів влади, якості комунікацій та результативності публічного управління. Представлена система медіа та digital-інструментів демонструє еволюцію GR від одностороннього інформування до інтерактивної, багатоканальної комунікації, що базується на принципах відкритості, участі та підзвітності. Традиційні медіа залишаються важливими для формування легітимності рішень, проте саме соціальні мережі та цифрові платформи участі створюють можливості для сталого діалогу між органами публічної влади та стейкхолдерами.

Особливу роль у сучасному GR відіграють data-driven інструменти, які дозволяють не лише відстежувати реакцію громадськості, а й прогнозувати управлінські ризики та коригувати комунікаційну стратегію в режимі реального часу. Це підсилює аналітичну складову GR і наближає його до стратегічного управління публічною політикою.

Доцільно підкреслити управлінські ефекти використання медіа та digital-інструментів у GR. Практика доводить, що застосування сучасних комунікаційних інструментів у GR-діяльності забезпечує:

- підвищення прозорості діяльності органів публічної влади та зменшення інформаційної асиметрії;
- зміцнення довіри до публічних інституцій через регулярний і відкритий діалог;
- покращення якості управлінських рішень завдяки врахуванню позицій заінтересованих сторін;
- зниження репутаційних і політичних ризиків шляхом своєчасного реагування на суспільні запити;
- інституціоналізацію участі громадськості у формуванні та реалізації публічної політики.

5.3. Кризові комунікації та GR у публічному секторі

Кризові ситуації в публічному управлінні (політичні, соціальні, економічні, безпекові, репутаційні) суттєво підвищують значення Government Relations як інструменту збереження керованості, довіри та інституційної стабільності. У таких умовах GR-комунікації виконують не лише інформаційну, а й координаційну та стабілізаційну функції, забезпечуючи узгоджені дії органів влади з ключовими заінтересованими сторонами.

Ефективне управління кризами в системі GR ґрунтується на поєднанні оперативності, прозорості та прогнозованості комунікацій, а також на чіткому розмежуванні ролей між суб'єктами публічної влади. Саме тому доцільно розглядати кризові GR-комунікації через призму їхніх етапів, ключових завдань та інструментів, що узагальнено в таблиці 5.4.

Таблиця 5.4 – Кризові комунікації в системі GR публічного сектору

Етап кризових комунікацій	Зміст GR-діяльності	Основні інструменти	Ключові стейкхолдери	Очікувані управлінські результати
Попередження (pre-crisis)	Моніторинг ризиків, ідентифікація потенційних криз	Аналіз даних, соціальний моніторинг, сценарне планування	Органи влади, експерти, громадськість	Зменшення ймовірності кризи
Реагування (acute crisis)	Оперативне інформування, координація позицій	Офіційні заяви, брифінги, соціальні мережі	Громадяни, медіа, бізнес	Контроль інформаційного поля
Стабілізація	Пояснення рішень, залучення партнерів	Консультації, круглі столи, адвокація	НУО, професійні спільноти	Відновлення довіри
Відновлення (post-crisis)	Оцінка наслідків, корекція політик	Аналітичні звіти, публічні обговорення	Громадськість, донори	Інституційне навчання
Запобігання повторенню	Інституціоналізація уроків кризи	Оновлення стратегій GR	Керівництво, регулятори	Підвищення стійкості системи

У таблиці 5.4 розкрито основні етапи кризових комунікацій у системі GR публічного сектору, визначено зміст GR-діяльності на кожному етапі, ключові інструменти, основних стейкхолдерів та очікувані управлінські результати. Представлена структура демонструє, що кризова комунікація в GR не обмежується лише реагуванням на вже наявну проблему, а охоплює повний цикл управління кризою: від попередження до інституціоналізації отриманих уроків.

Першим етапом є попередження, або pre-crisis. На цьому етапі основна увага приділяється моніторингу ризиків, виявленню слабких сигналів, аналізу потенційних загроз і сценарному плануванню. Для органів публічної влади важливо заздалегідь визначити, які теми можуть викликати суспільне напруження, які групи стейкхолдерів можуть бути найбільш чутливими до певних рішень і які інформаційні ризики можуть виникнути. Основними

інструментами є аналіз даних, соціальний моніторинг, оцінювання настроїв, прогнозування та підготовка сценаріїв реагування. Ключовими стейкхолдерами на цьому етапі виступають органи влади, експерти та громадськість. Очікуваним управлінським результатом є зменшення ймовірності виникнення кризи або принаймні зниження її потенційного масштабу.

Другим етапом є реагування, або *acute crisis*. Він настає тоді, коли кризова ситуація вже проявилася і потребує швидкої, узгодженої та відповідальної комунікації. Зміст GR-діяльності на цьому етапі полягає в оперативному інформуванні, координації позицій між відповідальними органами, поясненні дій влади та запобіганні поширенню дезінформації. Основними інструментами є офіційні заяви, брифінги, повідомлення в соціальних мережах, прескомунікації та прямі звернення до ключових аудиторій. Ключовими стейкхолдерами виступають громадяни, медіа та бізнес, оскільки саме вони потребують швидкої, достовірної та зрозумілої інформації. Очікуваним результатом є контроль інформаційного поля, зниження паніки, попередження маніпуляцій і збереження довіри до органів публічної влади.

Третім етапом є стабілізація. На цьому етапі GR-діяльність спрямована на пояснення ухвалених рішень, відновлення комунікації зі стейкхолдерами та залучення партнерів до вирішення наслідків кризи. Важливо не лише інформувати, а й створювати простір для діалогу, відповідати на запитання, враховувати позиції професійних спільнот і неурядових організацій. Основними інструментами є консультації, круглі столи, адвокаційні заходи, партнерські зустрічі та експертні обговорення. Ключовими стейкхолдерами є НУО, професійні спільноти, експерти та організовані групи громадян. Очікуваним управлінським результатом є поступове відновлення довіри, зниження напруги та формування спільного розуміння подальших дій.

Четвертим етапом є відновлення, або *post-crisis*. Його зміст полягає в оцінюванні наслідків кризи, аналізі ефективності рішень, підготовці звітів, публічному обговоренні результатів і коригуванні політики. На цьому етапі важливо зрозуміти, які дії були ефективними, які комунікаційні помилки були допущені та які рішення потребують перегляду. Основними інструментами є аналітичні звіти, публічні обговорення, оцінювання впливу, консультації зі стейкхолдерами та збір зворотного зв'язку. Ключовими стейкхолдерами є громадськість, донори, партнери та експертне середовище. Очікуваним результатом є інституційне навчання, тобто здатність органу влади використати досвід кризи для вдосконалення майбутніх управлінських і комунікаційних практик.

Завершальним етапом є запобігання повторенню кризи. Він передбачає інституціоналізацію уроків кризи, оновлення GR-стратегії, удосконалення

внутрішніх процедур, перегляд каналів комунікації та посилення координації між органами влади й регуляторами. На цьому етапі важливо не просто зафіксувати висновки, а перетворити їх на нові правила, стандарти та механізми дій. Основними інструментами є оновлення стратегії GR, розробка нових протоколів, навчання команд, коригування планів реагування та зміцнення інституційної спроможності. Ключовими стейкхолдерами виступають керівництво органів влади, регулятори та відповідальні управлінські структури. Очікуваним результатом є підвищення стійкості системи до майбутніх криз.

Таким чином, таблиця 5.4 демонструє, що кризові комунікації у системі GR публічного сектору мають бути послідовними, проактивними та стратегічно керованими. Ефективна GR-діяльність передбачає не лише оперативне реагування на кризу, а й попереднє виявлення ризиків, стабілізацію ситуації, відновлення довіри, оцінювання наслідків і закріплення отриманих уроків у нових управлінських практиках. Комплексне проходження цих етапів дозволяє органам публічної влади зменшувати ймовірність криз, контролювати інформаційне поле, підтримувати довіру суспільства та підвищувати стійкість публічного управління.

Кризові комунікації в системі GR виступають інструментом стратегічного управління довірою, а не лише реакцією на негативні події. Їх ефективність визначається здатністю органів публічної влади діяти проактивно, забезпечувати узгодженість повідомлень та залучати ключових стейкхолдерів до спільного подолання кризових ситуацій.

Інтеграція кризових комунікацій у загальну GR-стратегію дозволяє:

- мінімізувати репутаційні та політичні ризики;
- підтримувати легітимність управлінських рішень;
- забезпечувати сталість публічної політики в умовах турбулентності.

Висновки. У межах теми 5 розкрито ключову роль комунікаційних технологій у забезпеченні ефективної Government Relations-діяльності в публічному управлінні. Публічні комунікації розглянуто як базовий елемент GR, що забезпечує взаємодію органів влади з бізнесом, громадянським суспільством та громадянами на засадах відкритості, участі та підзвітності.

Особливу увагу приділено трансформації GR-комунікацій під впливом цифровізації. Медіа, соціальні мережі та digital-інструменти істотно розширюють можливості публічної влади щодо формування довіри, залучення заінтересованих сторін до процесів прийняття рішень та оперативного реагування на суспільні запити. У цьому контексті GR дедалі більше набуває рис data-driven підходу, орієнтованого на аналіз інформаційних потоків і громадських настроїв.

Важливим аспектом теми є кризові комунікації, які в системі GR виконують стабілізаційну та превентивну функції. Їх інтеграція в загальну GR-стратегію дозволяє органам публічної влади мінімізувати репутаційні ризики, зберігати легітимність управлінських рішень і підвищувати стійкість публічного управління в умовах турбулентного середовища.

Узагальнюючи, комунікаційні технології в системі GR виступають не лише інструментом інформування, а й стратегічним ресурсом управління довірою, партнерствами та публічною політикою.

Питання для самоконтролю з теми:

1. У чому полягає значення публічних комунікацій для ефективної GR-діяльності в публічному управлінні?
2. Які принципи лежать в основі побудови ефективних GR-комунікацій?
3. Охарактеризуйте роль медіа у формуванні публічної позиції органів влади.
4. Які функції виконують соціальні мережі в системі GR?
5. У чому полягають переваги використання digital-інструментів у GR-практиках публічного сектору?
6. Як GR-комунікації впливають на рівень довіри до органів публічної влади?
7. Яке місце займають data-driven підходи у сучасних GR-комунікаціях?
8. Розкрийте сутність кризових комунікацій у системі GR.
9. Які основні етапи кризових GR-комунікацій у публічному секторі?
10. Які ризики виникають у разі неефективної комунікації органів влади зі стейкхолдерами?
11. Яким чином GR-комунікації сприяють формуванню партнерських відносин між владою, бізнесом і громадськістю?
12. Чому інтеграція комунікаційної складової у GR-стратегію є критично важливою для публічного управління?

Список рекомендованих джерел до теми:

1. Болотіна Є. В., Фоміченко І. П., Шашко В. О. Управлінські технології комунікативного менеджменту. БІЗНЕСІНФОРМ. 2018 (9). URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-9_0-pages-212_219.pdf
2. Валенко А. Світовий досвід GR-менеджменту (21.07.2021) [Юридична газета №14 \(744\)](#)
3. Гурінчук, О. Б. (2024). Розвиток публічного управління через призму

цифрових інновацій: організаційно-інформаційне забезпечення в умовах змін. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (16). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-15>

4. GR та нові технології лобізму в міжнародному бізнесі (березень 2021). Фонд Східна Європа. Київ, 2021. 18 с.

5. Державна служба в умовах війни. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <http://surl.li/vtsuop>

6. Дюжник Д. О., Таранов М. А. Співвідношення лобізму та адвокації в контексті законодавчого регулювання. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 4. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2021/26.pdf

7. Закон України «Про доступ до публічної інформації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>

8. Корчак, Н., Рачинський, А., & Ларіна, Н. (2023). Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*, 11(3), 43-49. DOI: <https://doi.org/10.15421/152334>

9. Краснопольська Т. М. *GR-менеджмент: навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти*. Одеса, 2022. DOI: <https://doi.org/10.32837/11300.19110>

10. Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. <https://nads.gov.ua>

11. Сиротін, В. Д. (2023). Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (8). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05>

12. Скібіна, Т. І. (2024). Роль інновацій у публічному управлінні та адмініструванні України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (3), 88-95. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.3.11>

13. Сочинська-Сибірцева, І., Тушевська, Т., & Доренська, А. (2025). Новітні технології управління професійною кар'єрою в публічній службі. *Сталий розвиток економіки*. 5 (56). С. 269-275. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-37>

14. Строкань О. GR-менеджмент як спосіб впливу для прийняття рішень ([13.08.2020](https://doi.org/10.54929/2786-5738-2020-16-04-15)).



Цей матеріал презентує освітній контент на платформі Дія.Освіта, присвячений темі етики в PR та розбудові чесних і прозорих відносин із пресою та аудиторією.

Проект має на меті роз'яснити фахівцям та громадянам принципи професійної комунікації, механізми взаємодії з медіа та специфіку формування довіри у публічному просторі.

Залучені методики допомагають опанувати стандарти етичної поведінки, що дозволяє уникати маніпуляцій та підтримувати високу репутацію в інформаційному середовищі.

Навчальна програма охоплює питання інформаційної відкритості та соціальної відповідальності, що є критично важливим для становлення прозорого демократичного суспільства в Україні.

Ініціатива реалізована в межах екосистеми цифрової освіти як практичний інструмент для розвитку сучасних комунікаційних компетенцій у державному та приватному секторах.

Цей ресурс пропонує практичні знання про те, як функціонують етичні комунікації та як кожен спеціаліст може долучитися до створення чесного та конструктивного діалогу між інституціями та суспільством.

ТЕМА 6. STAKEHOLDER MANAGEMENT У СИСТЕМІ GR

Мета теми: формування у здобувачів системи теоретичних і практичних знань, пов'язаних із цілеспрямованим використанням stakeholder management у системі GR з метою ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами, узгодження інтересів та підвищення результативності публічного управління.

Вивчення теми спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

- здатність використовувати знання, уміння й практичні навички у сфері stakeholder management з метою забезпечення ефективності GR-діяльності;
- розуміння особливостей ідентифікації, аналізу та сегментації стейкхолдерів у системі публічного управління;
- здатність обирати та застосовувати сучасні інструменти взаємодії зі стейкхолдерами з метою узгодження інтересів, зниження ризиків і підтримки управлінських рішень.

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

- застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань управління взаємодією зі стейкхолдерами у системі GR;
- усвідомлювати роль стейкхолдерів у формуванні та реалізації публічної політики;
- ідентифікувати ключові групи зацікавлених сторін, визначати їхні інтереси, очікування, ресурси впливу та рівень підтримки або спротиву;
- здійснювати мапування стейкхолдерів та обґрунтовувати вибір форматів взаємодії з ними;
- демонструвати базові навички аналітичного і стратегічного мислення у процесі побудови ефективної GR-взаємодії.

Ключові слова: stakeholder management, стейкхолдери, GR, Government Relations, публічне управління, зацікавлені сторони, карта стейкхолдерів, stakeholder mapping, аналіз стейкхолдерів, сегментація стейкхолдерів, групи впливу, інтереси стейкхолдерів, ресурси впливу, рівень підтримки, рівень спротиву, публічна політика, взаємодія з громадськістю, бізнес-асоціації, інститути громадянського суспільства, експертне середовище, публічні консультації, партнерство, адвокація, публічний діалог, переговори, стратегічні комунікації, управління ризиками, довіра до влади, прозорість, підзвітність.

6.1. Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів у публічному управлінні

У системі Government Relations стейкхолдери виступають ключовими суб'єктами взаємодії, від позиції та поведінки яких безпосередньо залежить успішність формування і реалізації публічної політики. У публічному управлінні під стейкхолдерами розуміють фізичних та юридичних осіб, групи або інституції, які мають інтерес до діяльності органів влади, можуть впливати на процес прийняття рішень або зазнавати впливу їх результатів.

Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів є базовим етапом GR-стратегії, оскільки дозволяє:

- визначити коло ключових заінтересованих сторін;
- оцінити рівень їх впливу та зацікавленості;
- сформуванати пріоритети комунікації;
- мінімізувати управлінські та репутаційні ризики.

У публічному управлінні процес аналізу стейкхолдерів має інституційний характер і ґрунтується на принципах відкритості, інклюзивності та балансу інтересів.

У таблиці 6.1 систематизовано основні групи стейкхолдерів у публічному управлінні, визначено їхню характеристику, інтереси, потенційний вплив на GR та наведено приклади. Такий підхід дає змогу показати, що система публічного управління є багатосуб'єктною, а ефективність GR-діяльності значною мірою залежить від здатності органів влади правильно ідентифікувати зацікавлені сторони, розуміти їхні очікування та враховувати рівень їхнього впливу на управлінські рішення.

До першої групи стейкхолдерів належать органи державної влади, зокрема центральні та місцеві органи управління. Їхні інтереси пов'язані з реалізацією публічної політики, забезпеченням легітимності рішень, стабільності управління та виконанням державних функцій. Потенційний вплив цієї групи на GR є високим, оскільки саме органи влади формують нормативно-правові умови, визначають пріоритети політики та ухвалюють управлінські рішення. Прикладами цієї групи є міністерства, органи місцевого самоврядування та інші публічні інституції.

Важливою групою стейкхолдерів є бізнес-структури, до яких належать підприємства, компанії, галузеві асоціації та бізнес-об'єднання. Їхній основний інтерес полягає у формуванні прогнозованого регуляторного середовища, стабільних правил ведення діяльності та зменшенні адміністративних і регуляторних ризиків.

Потенційний вплив бізнесу на GR є середнім або високим, оскільки бізнес-структури можуть надавати експертні пропозиції, брати участь у

консультаціях, об'єднуватися в асоціації та впливати на формування економічної політики. Прикладом цієї групи є бізнес-об'єднання.

Таблиця 6.1 – Основні групи стейкхолдерів у публічному управлінні

Група стейкхолдерів	Характеристика	Інтереси	Потенційний вплив на GR	Приклади
Органи державної влади	Центральні та місцеві органи	Реалізація політик, легітимність рішень	Високий	Міністерства, ОМС
Бізнес-структури	Підприємства, асоціації	Регуляторне середовище	Середній–високий	Бізнес-об'єднання
Громадянське суспільство	НУО, ініціативні групи	Захист суспільних інтересів	Середній	Громадські організації
Громадяни	Фізичні особи	Якість публічних послуг	Опосередкований	Місцеві громади
Медіа	Традиційні та цифрові ЗМІ	Інформування, контроль	Високий	Онлайн-медіа
Міжнародні інституції	Донори, партнери	Дотримання стандартів	Середній–високий	ЄС, ООН

Громадянське суспільство представлене неурядовими організаціями, ініціативними групами, громадськими рухами та іншими об'єднаннями громадян. Його основним інтересом є захист суспільних інтересів, забезпечення прозорості влади, дотримання прав громадян і участь у прийнятті рішень. Потенційний вплив цієї групи на GR є середнім, однак у певних суспільно важливих питаннях він може суттєво зростати. Громадські організації здатні здійснювати громадський контроль, проводити адвокаційні кампанії, брати участь у консультаціях і формувати суспільний порядок денний.

Окрему групу становлять громадяни як фізичні особи та кінцеві отримувачі публічних послуг. Їхні інтереси пов'язані з якістю публічних послуг, доступністю інформації, справедливістю управлінських рішень і можливістю впливати на процеси публічного управління. Потенційний вплив громадян на GR є опосередкованим, оскільки найчастіше він реалізується через звернення, електронні петиції, участь у громадських обговореннях, вибори,

місцеві ініціативи або підтримку громадських організацій. Прикладом цієї групи є місцеві громади.

Медіа також виступають важливою групою стейкхолдерів у системі GR. До них належать традиційні та цифрові засоби масової інформації, онлайн-медіа, інформаційні платформи та інші канали поширення інформації. Їхні інтереси пов'язані з доступом до інформації, контролем за діяльністю влади, висвітленням суспільно важливих тем і формуванням громадської думки. Потенційний вплив медіа на GR є високим, оскільки вони можуть посилювати або послаблювати суспільну підтримку управлінських рішень, впливати на репутацію органів влади та формувати інформаційний порядок денний. Прикладом є онлайн-медіа.

До окремої групи стейкхолдерів належать міжнародні інституції, зокрема донори, міжнародні організації та партнери. Їхні інтереси пов'язані з дотриманням міжнародних стандартів, підтримкою реформ, прозорістю управління, ефективним використанням ресурсів і розвитком інституційної спроможності. Потенційний вплив міжнародних інституцій на GR є середнім або високим, оскільки вони можуть надавати фінансову, експертну, технічну та політичну підтримку. Прикладами цієї групи є Європейський Союз, Організація Об'єднаних Націй та інші міжнародні партнери.

Таким чином, таблиця 6.1 демонструє, що у публічному управлінні GR-діяльність має враховувати інтереси різних груп стейкхолдерів: органів влади, бізнесу, громадянського суспільства, громадян, медіа та міжнародних інституцій.

Кожна з цих груп має різний рівень впливу, різні очікування та різні канали участі у процесах публічної політики. Саме тому ефективне stakeholder management у системі GR передбачає не лише формальне визначення стейкхолдерів, а й глибокий аналіз їхніх інтересів, ролі, ресурсів впливу та потенційного внеску у формування якісних управлінських рішень.

Однак формального визначення груп стейкхолдерів недостатньо для ефективної GR-діяльності. Важливим є поглиблений аналіз їх впливу, інтересів і позицій, що дозволяє вибудувати диференційовану модель взаємодії. Для цього в публічному управлінні застосовуються спеціальні аналітичні інструменти (табл. 6.2).

У таблиці 6.2 наведено основні критерії аналізу стейкхолдерів у системі GR, розкрито їх зміст та управлінське значення. Такий аналіз є важливим етапом stakeholder management, оскільки дає змогу органам публічної влади не лише визначити коло зацікавлених сторін, а й оцінити їхній вплив, інтереси, позицію, ресурсний потенціал і готовність до комунікації.

Таблиця 6.2 – Критерії аналізу стейкхолдерів у GR

Критерій	Зміст	Управлінське значення
Рівень впливу	Здатність впливати на рішення	Визначення пріоритетів
Рівень зацікавленості	Ступінь інтересу до політики	Формування комунікації
Позиція	Підтримка / нейтральність / опір	Управління ризиками
Ресурсний потенціал	Фінансові, експертні ресурси	Партнерства
Комунікаційна активність	Готовність до діалогу	Вибір каналів GR

Першим критерієм є рівень впливу стейкхолдера. Він характеризує здатність певної групи або організації впливати на прийняття управлінських рішень, формування публічної політики, суспільну думку або поведінку інших учасників процесу. Високий рівень впливу можуть мати органи влади, великі бізнес-об'єднання, медіа, міжнародні партнери або авторитетні громадські організації. Управлінське значення цього критерію полягає у визначенні пріоритетів GR-взаємодії, адже найбільш впливові стейкхолдери потребують системної комунікації, залучення до консультацій і врахування їхньої позиції під час підготовки рішень.

Другим критерієм є рівень зацікавленості. Він показує, наскільки певний стейкхолдер зацікавлений у конкретній політиці, реформі, управлінському рішенні або регуляторній зміні. Висока зацікавленість означає, що рішення безпосередньо впливає на права, інтереси, ресурси або діяльність певної групи. Цей критерій має важливе значення для формування комунікації, оскільки різні групи потребують різного рівня інформування, пояснення та залучення. Чим вищий інтерес стейкхолдера, тим більш адресною та змістовною має бути GR-комунікація.

Третім критерієм є позиція стейкхолдера щодо певного управлінського рішення або напряму публічної політики. Вона може бути позитивною, нейтральною або опозиційною. Аналіз позиції дозволяє зрозуміти, які групи можуть підтримати ініціативу, які залишаються нейтральними, а які можуть чинити спротив. Управлінське значення цього критерію полягає в управлінні ризиками, оскільки своєчасне виявлення опору або критичних настроїв дає змогу підготувати аргументи, провести додаткові консультації, змінити формат комунікації або скоригувати зміст рішення.

Важливим критерієм є ресурсний потенціал стейкхолдера. Він охоплює фінансові, експертні, організаційні, інформаційні та репутаційні ресурси, які можуть бути використані у процесі GR-взаємодії. Наприклад, бізнес може мати фінансові та організаційні ресурси, експертні центри – аналітичні знання, громадські організації – доступ до цільових груп, а медіа – інформаційний вплив. Управлінське значення цього критерію полягає у визначенні можливостей партнерства, адже стейкхолдери з високим ресурсним потенціалом можуть бути залучені до спільних проєктів, консультацій, експертної підтримки або реалізації публічних ініціатив.

Останнім критерієм є комунікаційна активність. Вона характеризує готовність стейкхолдера до діалогу, участі в консультаціях, обміну інформацією, публічного висловлення позиції та взаємодії з органами влади. Висока комунікаційна активність свідчить про відкритість до співпраці та можливість побудови регулярного діалогу. Низька активність, навпаки, може вимагати додаткового інформування, залучення або пошуку інших каналів взаємодії. Управлінське значення цього критерію полягає у виборі найбільш ефективних каналів GR: публічних консультацій, робочих груп, персональних зустрічей, цифрових платформ, медіакомунікацій або партнерських форматів.

Таким чином, критерії аналізу стейкхолдерів у GR дозволяють органам публічної влади будувати більш адресну, обґрунтовану та результативну взаємодію із зацікавленими сторонами. Оцінювання рівня впливу, зацікавленості, позиції, ресурсного потенціалу та комунікаційної активності допомагає визначити пріоритети роботи зі стейкхолдерами, мінімізувати ризики, обрати відповідні інструменти комунікації та сформувати ефективні партнерства у процесі реалізації публічної політики.

На основі зазначених критеріїв у GR-практиці широко використовується матриця стейкхолдерів, яка дозволяє візуалізувати співвідношення рівня впливу та зацікавленості різних груп і визначити оптимальні стратегії взаємодії з ними (рис. 6.1).

Матриця відображає чотири групи стейкхолдерів:

- ключові гравці (високий вплив / висока зацікавленість);
- підтримуючі (низький вплив / висока зацікавленість);
- спостерігачі (низький вплив / низька зацікавленість);
- впливові з низьким інтересом (високий вплив / низька зацікавленість).



Рисунок 6.1 – Матриця стейкхолдерів у публічному управлінні (Influence–Interest Matrix)

Джерело: проілюстровано авторками за допомогою ШІ (Google, Gemini 4 Pro)

Наведена матриця демонструє, що не завжди високий рівень інтересу корелює з високим рівнем впливу, що є типовим для публічного управління. Наприклад, громадяни мають високий інтерес до результатів політики, але обмежені інструменти прямого впливу, тоді як органи влади поєднують обидва параметри.

Для GR-менеджменту це означає необхідність:

- диференційованих комунікаційних стратегій;
- балансування між владними та суспільними інтересами;
- створення інклюзивних механізмів участі.

Результати аналізу інтересів, впливу та очікувань стейкхолдерів створюють аналітичну основу для розробки стратегій взаємодії та залучення, які враховують не лише формальний статус заінтересованих сторін, а й їх реальний потенціал впливу на публічну політику.

Таким чином, ідентифікація та аналіз стейкхолдерів є фундаментом ефективної GR-діяльності в публічному управлінні. Системний підхід до аналізу дозволяє органам влади не лише вибудовувати результативні комунікації, а й підвищувати якість управлінських рішень, забезпечувати баланс інтересів та зміцнювати довіру до публічних інституцій.

6.2. Методи управління зацікавленими сторонами

Після ідентифікації стейкхолдерів та визначення їх ролі у публічному управлінні ключовим завданням GR-діяльності стає свідоме та системне управління взаємодією із зацікавленими сторонами. Йдеться не лише про комунікацію, а про цілеспрямований управлінський вплив, спрямований на узгодження інтересів, зниження конфліктності та підвищення ефективності публічної політики.

У публічному секторі управління стейкхолдерами має свою специфіку, оскільки здійснюється в умовах:

- багатосуб'єктності;
- асиметрії впливу та ресурсів;
- високих суспільних очікувань щодо прозорості та підзвітності.

Управління зацікавленими сторонами у контексті GR - це сукупність методів, інструментів і процедур, спрямованих на:

1. Формування конструктивних відносин між органами публічної влади та стейкхолдерами.

2. Залучення заінтересованих сторін до процесів вироблення та реалізації рішень.

3. Балансування публічних і приватних інтересів.

На відміну від бізнесу, у публічному управлінні ці методи мають інституціональний характер і ґрунтуються на нормах публічного права та демократичного врядування.

Залежно від рівня впливу, інтересу та очікувань стейкхолдерів застосовуються різні методи управління, що дозволяє органам влади будувати гнучкі GR-стратегії.

Практика GR у публічному управлінні демонструє, що ефективність управління стейкхолдерами зростає зі зміною методів від пасивних до інтерактивних. Якщо інформування забезпечує лише базову прозорість, то діалог і партнерство створюють умови для сталих управлінських рішень (табл. 6.3).

У таблиці 6.3 наведено основні методи управління зацікавленими сторонами у публічному управлінні, розкрито їх характеристику, інструменти реалізації та управлінський ефект. Представлені методи демонструють, що ефективне управління стейкхолдерами в системі GR передбачає не лише інформування, а й активне залучення, діалог, партнерство, спільне вироблення рішень та врегулювання можливих конфліктів.

Таблиця 6.3 – Методи управління зацікавленими сторонами у публічному управлінні

Метод	Характеристика	Інструменти реалізації	Управлінський ефект
Інформування	Одностороннє донесення інформації	Офіційні сайти, звіти, пресрелізи	Прозорість, зниження інформаційної асиметрії
Консультації	Збір позицій та пропозицій стейкхолдерів	Публічні обговорення, слухання, опитування	Підвищення якості рішень
Діалог	Двостороння комунікація	Робочі групи, круглі столи	Узгодження інтересів
Партнерство	Спільна реалізація рішень	Меморандуми, публічно-приватні проекти	Спільна відповідальність
Залучення (participation)	Активна участь у прийнятті рішень	Співуправління, дорадчі органи	Зростання довіри
Управління конфліктами	Запобігання та врегулювання протиріч	Медіація, фасилітація	Соціальна стабільність

Першим методом є інформування. Його сутність полягає в односторонньому донесенні інформації від органів публічної влади до зацікавлених сторін. Такий метод використовується тоді, коли необхідно повідомити громадськість, бізнес, експертне середовище або інші групи про ухвалені рішення, зміни в політиці, заплановані заходи чи результати діяльності органів влади. Основними інструментами інформування є офіційні сайти, звіти, пресрелізи, інформаційні повідомлення, публікації в медіа та соціальних мережах. Управлінський ефект цього методу полягає у підвищенні прозорості діяльності органів влади та зниженні інформаційної асиметрії між владою і суспільством.

Другим методом є консультації. Вони передбачають збір позицій, пропозицій, зауважень і рекомендацій стейкхолдерів щодо певних управлінських рішень або напрямів публічної політики. На відміну від простого інформування, консультації створюють можливість для зворотного зв'язку та врахування думок зацікавлених сторін ще до ухвалення остаточного рішення. Інструментами реалізації консультацій є публічні обговорення, громадські слухання, опитування, експертні консультації та онлайн-консультації.

Управлінський ефект консультацій полягає у підвищенні якості рішень, оскільки вони дозволяють врахувати практичний досвід, очікування та потреби різних груп.

Важливим методом управління зацікавленими сторонами є діалог. Його характеристикою є двостороння комунікація між органами публічної влади та стейкхолдерами. Діалог передбачає не лише збір пропозицій, а й обмін аргументами, пояснення позицій, узгодження підходів і пошук спільного бачення проблеми. Основними інструментами діалогу є робочі групи, круглі столи, експертні зустрічі, публічні дискусії та постійні комунікаційні майданчики. Управлінський ефект діалогу полягає в узгодженні інтересів, зменшенні ризику конфліктів і формуванні більш збалансованих управлінських рішень.

Партнерство як метод управління стейкхолдерами передбачає спільну реалізацію рішень або проєктів органами влади та зацікавленими сторонами. Воно має більш глибокий і довгостроковий характер порівняно з консультаціями чи діалогом, оскільки сторони не лише обмінюються інформацією, а й беруть на себе спільну відповідальність за результат. Інструментами партнерства є меморандуми про співпрацю, публічно-приватні проєкти, спільні програми, партнерські платформи та міжсекторальні ініціативи. Управлінський ефект партнерства полягає у формуванні спільної відповідальності, мобілізації ресурсів і підвищенні результативності публічної політики.

Метод залучення, або *participation*, передбачає активну участь зацікавлених сторін у процесі прийняття управлінських рішень. У цьому випадку стейкхолдери виступають не лише отримувачами інформації або учасниками обговорення, а й співучасниками вироблення політики. Такий підхід може реалізовуватися через співуправління, дорадчі органи, громадські ради, партисипативне бюджетування, робочі групи та інші інституційні механізми участі. Управлінський ефект залучення полягає у зростанні довіри до влади, підвищенні легітимності рішень і посиленні громадської участі в публічному управлінні.

Окремим методом є управління конфліктами. Його зміст полягає у запобіганні, виявленні та врегулюванні протиріч між різними групами стейкхолдерів або між ними й органами публічної влади. Конфлікти можуть виникати через різні інтереси, нерівний доступ до ресурсів, недостатню комунікацію, недовіру або різне бачення наслідків управлінських рішень. Інструментами управління конфліктами є медіація, фасилітація, переговори, погоджувальні процедури та спеціальні комунікаційні майданчики. Управлінський ефект цього методу полягає у забезпеченні соціальної

стабільності, зниженні напруженості та збереженні конструктивної взаємодії між учасниками публічної політики.

Таким чином, таблиця 6.3 демонструє, що управління зацікавленими сторонами у публічному управлінні має здійснюватися через поєднання різних методів. Інформування забезпечує прозорість, консультації – врахування позицій, діалог – узгодження інтересів, партнерство – спільну відповідальність, залучення – активну участь у прийнятті рішень, а управління конфліктами – соціальну стабільність. Комплексне використання цих методів дозволяє органам публічної влади ефективніше взаємодіяти зі стейкхолдерами, підвищувати якість публічних рішень і зміцнювати довіру до системи управління.

Практика публічного управління доводить, що вибір методу управління зацікавленими сторонами залежить від:

- політичного контексту;
- чутливості питання;
- ресурсних можливостей органу влади;
- рівня зрілості громадянського суспільства.

У сучасному публічному управлінні ефективність GR-діяльності значною мірою визначається здатністю органів влади системно управляти взаємодією із зацікавленими сторонами, а не лише реагувати на їхні запити. Управління стейкхолдерами передбачає цілеспрямований добір методів впливу та комунікації залежно від рівня інтересу, впливу та очікувань кожної групи.

Практика публічного управління демонструє, що універсальних методів взаємодії не існує. Натомість використовується комбінація управлінських підходів, які варіюються від базового інформування до активного залучення та партнерства. Саме така логіка дозволяє мінімізувати конфлікти, підвищити легітимність управлінських рішень і забезпечити довгострокову підтримку публічної політики.

Загальну систему методів управління зацікавленими сторонами у публічному управлінні узагальнено на рисунку 6.2.

Отже, управління зацікавленими сторонами у системі GR є багатовимірним процесом, що поєднує інформаційні, комунікаційні, партнерські та конфліктно-врегулювальні методи. Перехід від одностороннього інформування до інтерактивних форм взаємодії (діалогу, залучення, партнерства) свідчить про зростання рівня демократичності та зрілості публічного управління.



Рисунок 6.2 – Методи управління зацікавленими сторонами у публічному управлінні

Джерело: проілюстровано авторками за допомогою ШІ (Google, Gemini 4 Pro)

Застосування відповідних методів управління стейкхолдерами дозволяє органам публічної влади:

- своєчасно враховувати інтереси різних груп;
- знижувати соціальну напругу та запобігати конфліктам;
- підвищувати якість управлінських рішень;
- формувати довіру до публічних інститутів.

Таким чином, методи управління зацікавленими сторонами виступають інструментальною основою GR-стратегій, що забезпечують узгодження публічних і приватних інтересів та створюють передумови для ефективної реалізації публічної політики.

Системне застосування методів управління зацікавленими сторонами створює передумови для формування довгострокових стратегій взаємодії, що є наступним етапом розвитку GR у публічному управлінні.

6.3. Побудова довгострокових партнерських відносин у GR

У сучасному публічному управлінні Government Relations дедалі більше орієнтуються не на разові комунікаційні дії, а на формування сталих партнерських відносин між органами влади та зацікавленими сторонами. Такий підхід відповідає принципам доброго врядування, прозорості та участі, а також сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень.

Партнерські відносини у GR передбачають системну, довгострокову взаємодію, що базується на взаємній довірі, відповідальності та спільному досягненні публічних цілей. Їх формування потребує стратегічного планування, чітких правил взаємодії та інституційного закріплення механізмів співпраці.

Побудова довгострокових партнерських відносин у GR є ключовою умовою ефективного публічного управління. Такий підхід дозволяє перейти від реактивного управління до **спільного формування та реалізації публічної політики**, забезпечуючи сталість управлінських рішень, зниження конфліктності та зростання довіри до органів публічної влади.

У системі Government Relations управління зацікавленими сторонами не обмежується застосуванням окремих методів комунікації. Ефективна GR-діяльність потребує стратегічного підходу до взаємодії зі стейкхолдерами, який забезпечує довгострокове партнерство, узгодження інтересів та стійкість публічної політики.

Стратегія взаємодії зі стейкхолдерами визначає:

- характер і глибину залучення заінтересованих сторін;
- формат комунікації та співпраці;
- рівень участі стейкхолдерів у прийнятті управлінських рішень;
- механізми запобігання та врегулювання конфліктів.

Вибір стратегії залежить від результатів аналізу стейкхолдерів, політичного контексту, рівня інституційної зрілості органу влади та чутливості публічних рішень.

Наведені в таблиці 6.4 стратегії демонструють поступовий перехід від ієрархічної моделі управління до партнерської та інклюзивної, що відповідає принципам демократичного врядування.

У GR-практиці органи публічної влади можуть комбінувати декілька стратегій залежно від групи стейкхолдерів та етапу політичного циклу.

Таблиця 6.4 – Основні стратегії взаємодії зі стейкхолдерами у публічному управлінні

Стратегія	Сутність	Рівень залучення стейкхолдерів	Приклади застосування
Інформаційна	Одностороннє донесення інформації	Низький	Оприлюднення рішень, звіти
Консультативна	Отримання зворотного зв'язку	Середній	Публічні консультації
Діалогова	Регулярний обмін позиціями	Середній–високий	Робочі групи
Партнерська	Спільне формування рішень	Високий	Публічно-приватні проекти
Інклюзивна	Співуправління	Дуже високий	Дорадчі ради, співтворення політики

У таблиці 6.4 наведено основні стратегії взаємодії зі стейкхолдерами у публічному управлінні, розкрито їх сутність, рівень залучення зацікавлених сторін та приклади практичного застосування. Представлені стратегії демонструють, що взаємодія органів публічної влади зі стейкхолдерами може мати різну глибину – від простого інформування до спільного вироблення та реалізації публічної політики.

Інформаційна стратегія є базовою формою взаємодії зі стейкхолдерами. Її сутність полягає в односторонньому донесенні інформації від органів публічної влади до громадян, бізнесу, громадських організацій, медіа та інших зацікавлених сторін. Рівень залучення стейкхолдерів у межах цієї стратегії є низьким, оскільки вони переважно виступають отримувачами інформації, а не активними учасниками процесу прийняття рішень. Прикладами застосування інформаційної стратегії є оприлюднення рішень, звітів, офіційних повідомлень, пресрелізів та інформаційних матеріалів. Її значення полягає у забезпеченні прозорості діяльності органів влади та доступності інформації для суспільства.

Консультативна стратегія передбачає отримання зворотного зв'язку від зацікавлених сторін щодо певних управлінських рішень, нормативно-правових актів, програм або стратегій. У цьому випадку рівень залучення стейкхолдерів є середнім, оскільки вони мають можливість висловити позицію, надати пропозиції чи зауваження.

Прикладом застосування такої стратегії є публічні консультації, громадські обговорення, опитування, слухання та онлайн-консультації. Управлінське значення консультативної стратегії полягає в тому, що вона дозволяє органам влади врахувати очікування різних груп, виявити потенційні ризики та підвищити якість підготовки рішень.

Діалогова стратегія має більш глибокий характер, оскільки передбачає регулярний обмін позиціями між органами публічної влади та стейкхолдерами. Рівень залучення у межах цієї стратегії є середнім або високим, адже сторони не лише висловлюють думки, а й беруть участь у спільному обговоренні проблем, пошуку альтернатив і погодженні підходів. Прикладами діалогової стратегії є робочі групи, круглі столи, експертні зустрічі, консультативно-дорадчі органи та постійні платформи комунікації. Така стратегія сприяє узгодженню інтересів, зниженню конфліктності та формуванню більш збалансованих управлінських рішень.

Партнерська стратегія передбачає спільне формування рішень і реалізацію публічних ініціатив органами влади разом із бізнесом, громадськими організаціями, міжнародними партнерами або іншими стейкхолдерами. Рівень залучення зацікавлених сторін у цьому випадку є високим, оскільки вони виступають не лише учасниками обговорення, а й співвиконавцями певних рішень або проєктів. Прикладами застосування партнерської стратегії є публічно-приватні проєкти, меморандуми про співпрацю, спільні програми, партнерські платформи та міжсекторальні ініціативи. Її управлінське значення полягає у мобілізації ресурсів, посиленні відповідальності сторін і підвищенні результативності публічної політики.

Найвищий рівень залучення передбачає інклюзивна стратегія. Її сутність полягає у співуправлінні, коли стейкхолдери беруть активну участь у виробленні, обговоренні та реалізації управлінських рішень. У межах цієї стратегії громадськість, експерти, бізнес, неурядові організації та інші зацікавлені сторони стають повноцінними учасниками процесу формування політики. Прикладами є дорадчі ради, механізми співтворення політик, громадські асамблеї, партисипативне бюджетування та інші форми спільного управління. Інклюзивна стратегія сприяє зростанню довіри до влади, підвищенню легітимності рішень і забезпеченню більш повного врахування суспільних інтересів.

Таким чином, таблиця 6.4 демонструє поступове зростання рівня залучення стейкхолдерів залежно від обраної стратегії взаємодії. Інформаційна стратегія забезпечує прозорість, консультативна – отримання зворотного зв'язку, діалогова – узгодження позицій, партнерська – спільну реалізацію рішень, а інклюзивна – повноцінну участь стейкхолдерів у процесі публічного

управління. Ефективна GR-діяльність потребує поєднання цих стратегій залежно від мети управлінського рішення, рівня впливу стейкхолдерів, характеру публічної політики та очікуваного результату.

Окрім стратегій, у публічному управлінні застосовуються типові моделі взаємодії, які відображають логіку прийняття рішень та розподіл відповідальності між учасниками процесу (рис. 6.3).

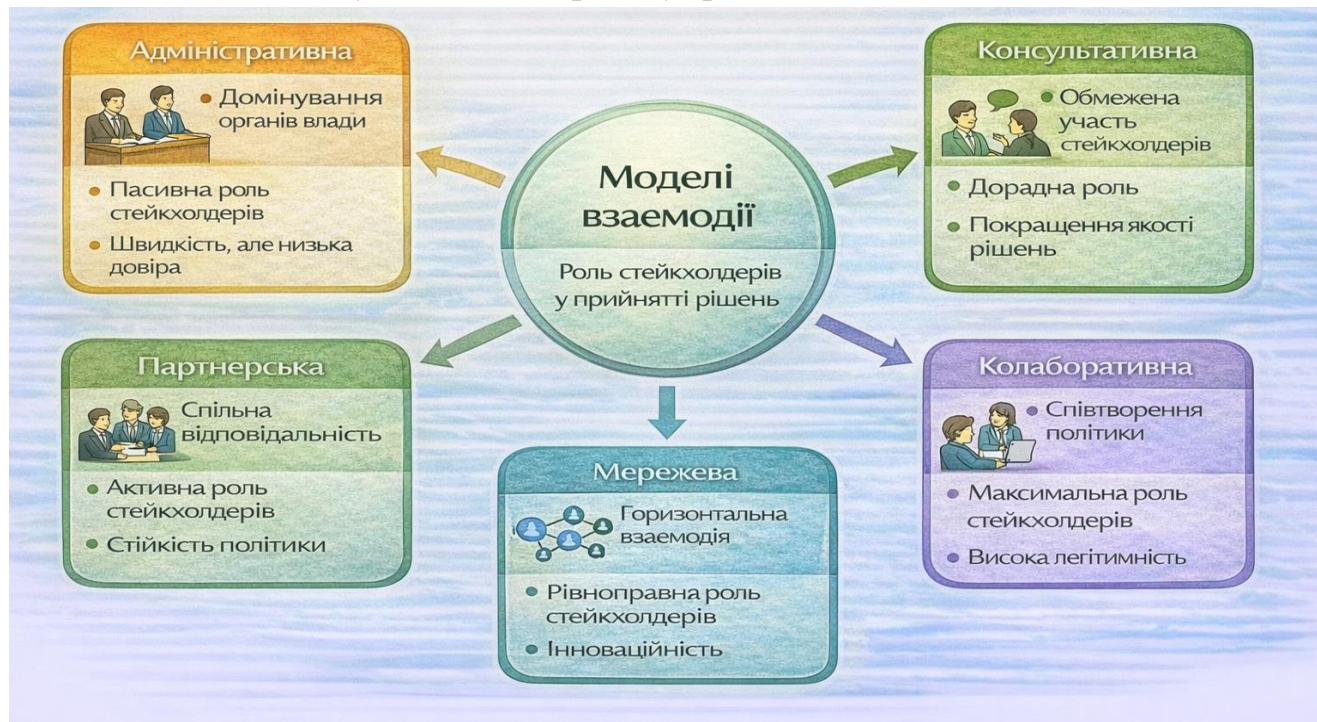


Рисунок 6.3 – Моделі взаємодії зі стейкхолдерами у системі GR

Джерело: проілюстровано авторками за допомогою ШІ (Google, Gemini 4 Pro)

Застосування стратегій і моделей взаємодії зі стейкхолдерами дозволяє органам публічної влади не лише підвищити ефективність GR-діяльності, а й адаптувати управлінські рішення до складного та динамічного соціального середовища.

Отже, стратегії та моделі взаємодії зі стейкхолдерами є ключовим елементом сучасних GR-технологій у публічному управлінні. Вони забезпечують перехід від формального врахування інтересів до системного партнерства та співуправління, що сприяє підвищенню легітимності, прозорості та результативності публічної політики.

Висновки. У підсумку зазначимо, що тема 6 була присвячена комплексному розгляду управління зацікавленими сторонами як ключового елементу ефективної GR-діяльності у системі публічного управління. В умовах зростання відкритості, складності суспільних процесів та підвищених вимог до легітимності управлінських рішень саме якість взаємодії зі стейкхолдерами визначає результативність державної політики та рівень довіри до органів влади.

У межах першого питання розкрито сутність ідентифікації та аналізу стейкхолдерів як стартового етапу GR. Обґрунтовано значення системного картування зацікавлених сторін, визначення їх інтересів, впливу та очікувань. Використання матриці стейкхолдерів дозволяє органам публічної влади перейти від інтуїтивної взаємодії до структурованого, аналітично обґрунтованого підходу в управлінні зовнішніми зв'язками.

Друге питання зосереджене на методах управління зацікавленими сторонами, які варіюються залежно від рівня впливу та залученості стейкхолдерів. Проаналізовано інструменти інформування, консультування, залучення, партнерства та співтворення рішень. Застосування відповідних методів забезпечує баланс інтересів, знижує конфліктність, підвищує якість управлінських рішень і сприяє формуванню стабільного GR-середовища.

У третьому питанні акцент зроблено на побудові довгострокових партнерських відносин у GR. Доведено, що сталі партнерства ґрунтуються на довірі, прозорості, взаємній відповідальності та регулярній комунікації. Розглянуті моделі взаємодії зі стейкхолдерами - від адміністративної до колаборативної - демонструють еволюцію GR від одностороннього впливу до співуправління та спільного вироблення публічної політики.

Загалом, stakeholder management у системі GR виступає не лише інструментом комунікації, а стратегічним механізмом підвищення ефективності публічного управління. Його впровадження сприяє формуванню інклюзивної, стійкої та орієнтованої на суспільні потреби моделі державного управління, що особливо актуально в умовах трансформацій та кризових викликів.

Питання для самоконтролю з теми:

1. Розкрийте сутність поняття *стейкхолдер* у контексті GR-діяльності органів публічної влади.
2. Які основні критерії використовуються для аналізу та класифікації зацікавлених сторін?
3. У чому полягає практичне значення матриці стейкхолдерів у публічному управлінні?
4. Охарактеризуйте основні групи стейкхолдерів у системі публічної влади.
5. Які методи управління зацікавленими сторонами застосовуються залежно від рівня їх впливу та інтересу?
6. У чому полягає відмінність між інформуванням, консультуванням та залученням стейкхолдерів?
7. Охарактеризуйте партнерський підхід у GR та його переваги для

органів публічної влади.

8. Які чинники сприяють формуванню довгострокових партнерських відносин у GR?

9. У чому полягає еволюція моделей взаємодії зі стейкхолдерами у системі GR?

10. Які ризики виникають у разі ігнорування інтересів ключових стейкхолдерів?

11. Чому довіра є базовою категорією у побудові GR-взаємодії?

12. Поясніть значення stakeholder management для забезпечення стійкості публічного управління.

Список рекомендованих джерел до теми:

1. Болотіна Є. В., Фоміченко І. П., Шашко В. О. Управлінські технології комунікативного менеджменту. БІЗНЕСІНФОРМ. 2018 (9). URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-9_0-pages-212_219.pdf

2. Валенко А. Світовий досвід GR-менеджменту (21.07.2021) [Юридична газета №14 \(744\)](#)

3. Дюжник Д. О., Таранов М. А. Співвідношення лобізму та адвокації в контексті законодавчого регулювання. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 4. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2021/26.pdf

4. Краснопольська Т. М. *GR-менеджмент: навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти*. Одеса, 2022. DOI: <https://doi.org/10.32837/11300.19110>

5. Рейтерович І. В. Особливості предметного поля government relations. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1372> (дата звернення: 05.01.2026). DOI: [10.32702/2307-2156-2019.1.27](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.1.27)

6. Решота О. А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. DOI: [10.32702/2307-2156-2020.3.37](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.37)

7. Harris, P., Bitonti, A., Fleisher, C. S., & Binderkrantz, A. S. (Eds.). (2022). *The Palgrave Encyclopedia of Interest Groups, Lobbying and Public Affairs*. Palgrave Macmillan. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-44556-0>

8. Public Relations Review - журнал з теорії і практики відносин влади та громадськості. URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/public-relations-review>

Кейси з часних GR-практик

Цей матеріал презентує освітній байт на платформі Дія.Освіта, присвячений критично важливій методології ідентифікації та пріоритезації стейкхолдерів.

Проект має на меті роз'яснити фахівцям та державним службовцям принципи роботи із зацікавленими сторонами, що є основою для прийняття ефективних управлінських рішень та реалізації державних ініціатив.

Залучені інструменти допомагають навчитися систематизувати групи впливу та визначати рівень їхнього залучення до процесів трансформації.

Навчальна програма охоплює питання стратегічного аналізу та побудови якісної комунікації, що є критично важливим для забезпечення прозорості та інклюзивності під час відбудови країни.

Ініціатива реалізована як частина екосистеми цифрової освіти, спрямованої на розвиток професійних компетенцій у сучасному державному секторі.

Цей ресурс пропонує практичні знання про те, як грамотно вибудовувати відносини з партнерами та як кожен професіонал може підвищити ефективність своєї взаємодії з суспільством заради досягнення спільних цілей.

ТЕМА 7. GR У КОНТЕКСТІ РЕФОРМ, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Мета теми: формування у здобувачів системи теоретичних і практичних знань, пов'язаних із розумінням ролі Government Relations у процесах реформування публічного управління, децентралізації та європейської інтеграції з метою забезпечення ефективної взаємодії органів влади зі стейкхолдерами та підтримки публічних змін.

Вивчення теми спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

- здатність використовувати знання, уміння й практичні навички у сфері GR для супроводу публічних реформ, децентралізаційних процесів та євроінтеграційних змін;
- розуміння особливостей взаємодії органів публічної влади, громад, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів у процесі реалізації реформ;
- здатність обирати та застосовувати GR-інструменти з метою узгодження інтересів, зниження соціального опору, підвищення довіри та забезпечення легітимності управлінських рішень.

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

- застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань GR-супроводу реформ у публічному управлінні;
- усвідомлювати роль GR у формуванні порядку денного реформ, розробці політики, комунікації змін, реалізації рішень та оцінюванні результатів;
- визначати особливості використання GR-технологій в умовах децентралізації та розвитку територіальних громад;
- ідентифікувати ключових стейкхолдерів реформ, аналізувати їхні інтереси, рівень впливу, позиції та можливі ризики;
- обґрунтовувати доцільність використання GR-інструментів для підвищення прозорості, партнерства та довіри до публічної влади;
- демонструвати базові навички стратегічного й аналітичного мислення у дослідженні GR-процесів у контексті європейської інтеграції.

Ключові слова: публічне управління, публічні реформи, децентралізація, євроінтеграція, територіальні громади, органи публічної влади, публічна політика, стратегічні комунікації, громадська участь, публічні консультації, партнерство, адвокація, місцеве самоврядування, інституційний діалог, публічно-приватне партнерство, репутаційний GR, digital-GR, довіра до влади, прозорість, підзвітність, легітимність рішень, європейські стандарти, громадянське суспільство, міжнародні партнери, управління змінами, сталий розвиток громад.

7.1. Роль GR у процесах публічних реформ

Сучасні процеси публічних реформ характеризуються високим рівнем складності, багатовекторністю та залученням широкого кола зацікавлених сторін. У цих умовах Government Relations (GR) виступає не лише інструментом комунікації, а системоутворюючим елементом реформаторської політики, що забезпечує узгодження інтересів держави, бізнесу та громадянського суспільства.

GR у контексті публічних реформ доцільно розглядати як механізм стратегічної взаємодії, спрямований на:

- формування підтримки реформ серед ключових стейкхолдерів;
- мінімізацію конфліктів і соціального спротиву;
- підвищення легітимності управлінських рішень;
- забезпечення прозорості та підзвітності реформаторських процесів.

На відміну від традиційних адміністративних підходів, GR-інструменти дозволяють інституціоналізувати діалог між органами публічної влади та суспільством, що є критично важливим у періоди трансформацій.

Особливу роль GR відіграє на ранніх етапах реформ, коли формується порядок денний, визначаються пріоритети та закладаються нормативні й інституційні основи змін. Саме на цьому етапі GR сприяє:

- виявленню очікувань і потреб ключових груп впливу;
- інтеграції експертного та громадського потенціалу;
- формуванню коаліцій підтримки реформ.

У процесі реалізації реформ GR виконує функцію супроводу управлінських змін, забезпечуючи постійну комунікацію, корекцію рішень та адаптацію реформ до динамічного соціально-економічного середовища.

Таким чином, GR у публічних реформах слід розглядати як інструмент управління змінами, що поєднує стратегічне планування, комунікацію, залучення стейкхолдерів і управління ризиками.

Для систематизації ролі GR у реформаторських процесах доцільно узагальнити його функціональне навантаження на різних етапах реформ, що дозволяє чітко простежити управлінську логіку та практичну цінність GR-діяльності.

Наведена таблиця 7.1 демонструє, що Government Relations супроводжує весь цикл публічних реформ, трансформуючись залежно від управлінських завдань конкретного етапу.

Таблиця 7.1 – Роль GR на основних етапах публічних реформ

Етап публічної реформи	Зміст управлінських дій	Ключові GR-інструменти	Управлінський ефект
Формування реформаторського порядку денного	Визначення проблем, пріоритетів та стратегічних цілей реформ	Аналіз стейкхолдерів, консультації з експертами, громадські обговорення	Узгодження інтересів, підвищення легітимності реформ
Розробка політики та нормативної бази	Підготовка концепцій, стратегій, проєктів нормативно-правових актів	Робочі групи, адвокація, міжсекторні партнерства	Якість управлінських рішень, зменшення регуляторних ризиків
Комунікація та просування реформ	Інформування суспільства, формування підтримки змін	Публічні кампанії, медіа-комунікації, digital-GR	Зростання довіри до публічної влади, зниження соціального опору
Реалізація реформ	Впровадження управлінських рішень та інституційних змін	Постійний діалог зі стейкхолдерами, зворотний зв'язок	Гнучкість управління, адаптація реформ до практичних умов
Моніторинг та оцінка результатів	Аналіз ефективності та коригування реформ	Аналітичні звіти, публічні консультації, GR-аналітика	Підвищення результативності та сталості реформ

У таблиці 7.1 розкрито роль GR на основних етапах публічних реформ. Представлена інформація демонструє, що Government Relations є важливим інструментом супроводу реформаторських процесів, оскільки забезпечує взаємодію органів публічної влади зі стейкхолдерами, узгодження інтересів, комунікацію змін, зниження ризиків і підвищення легітимності управлінських рішень.

На етапі формування реформаторського порядку денного GR відіграє важливу роль у визначенні проблем, пріоритетів та стратегічних цілей реформи. Саме на цьому етапі необхідно зрозуміти, які суспільні проблеми потребують першочергового вирішення, які групи зацікавлені в змінах і які ризики можуть виникнути у процесі їх реалізації. Основними GR-інструментами є аналіз стейкхолдерів, консультації з експертами та громадські

обговорення. Управлінський ефект полягає в узгодженні інтересів різних груп і підвищенні легітимності реформи ще до початку її практичного впровадження.

На етапі розробки політики та нормативної бази GR забезпечує підготовку концепцій, стратегій, програмних документів і проєктів нормативно-правових актів із урахуванням позицій ключових зацікавлених сторін. Важливого значення набувають робочі групи, адвокаційні інструменти та міжсекторні партнерства, які дозволяють залучити до процесу представників органів влади, бізнесу, громадськості, експертного середовища та професійних об'єднань. Управлінський ефект цього етапу полягає у підвищенні якості управлінських рішень і зменшенні регуляторних ризиків, оскільки рішення готуються на основі ширшого аналізу та з урахуванням практичних наслідків.

Етап комунікації та просування реформи спрямований на інформування суспільства, пояснення сутності змін і формування підтримки реформи. У цей період особливо важливо забезпечити зрозуміле пояснення цілей, очікуваних результатів і переваг реформи для різних груп населення. Основними GR-інструментами є публічні кампанії, медіакомунікації та digital-GR. Їх використання сприяє зростанню довіри до публічної влади, зниженню соціального опору та формуванню позитивного сприйняття реформаторських змін.

На етапі реалізації реформи GR виконує функцію супроводу впровадження публічних рішень та підтримки змін. У цей період важливо забезпечити постійний діалог зі стейкхолдерами, оперативно реагувати на проблеми, пояснювати управлінські дії та коригувати окремі елементи реформи відповідно до практичних умов. Основними інструментами є постійний діалог зі стейкхолдерами, зворотний зв'язок, консультації та координаційні формати взаємодії. Управлінський ефект полягає у підвищенні гнучкості управління, адаптації реформи до практичних умов і зниженні ризику її формального або неефективного впровадження.

Завершальним етапом є моніторинг та оцінка результатів реформи. На цьому етапі GR сприяє аналізу ефективності впроваджених змін, збору зворотного зв'язку, оцінюванню суспільної реакції та коригуванню подальших управлінських дій. До ключових інструментів належать аналітичні звіти, публічні консультації та GR-аналітика. Управлінський ефект полягає у підвищенні результативності та сталості реформи, оскільки органи влади отримують можливість оцінити реальні наслідки змін, виявити недоліки та вдосконалити подальшу політику.

Таким чином, таблиця 7.1 демонструє, що GR супроводжує весь цикл публічної реформи: від формування порядку денного до оцінювання результатів. На кожному етапі GR виконує окрему управлінську функцію:

допомагає виявляти проблеми, залучати стейкхолдерів, узгоджувати інтереси, комунікувати зміни, забезпечувати підтримку реформ і коригувати політику на основі зворотного зв'язку. Комплексне використання GR-інструментів підвищує якість реформ, зменшує конфліктність, посилює довіру до органів влади та сприяє сталості публічних змін. Отже, GR не обмежується комунікативною функцією, а виконує роль інструмента стратегічного управління змінами, який забезпечує:

- інтеграцію інтересів держави, бізнесу та громадянського суспільства;
- зниження політичних, соціальних і репутаційних ризиків;
- підвищення прозорості та підзвітності реформ;
- формування довгострокової суспільної підтримки трансформацій.

Таким чином, GR у процесах публічних реформ слід розглядати як механізм підвищення керованості та ефективності реформаторської політики, особливо в умовах високої турбулентності та інституційних змін.

Для наочного відображення ролі GR у динаміці реформ доцільно візуалізувати взаємозв'язок між етапами публічних реформ та відповідними GR-інструментами, що дозволить цілісно представити GR як безперервний управлінський цикл (рис. 7.1).



Рисунок 7.1 – Government Relations у циклі публічних реформ

Джерело: проілюстровано авторками за допомогою ШІ (Google, Gemini 4 Pro)

Важливо розглянути декілька практичних кейсів.

Кейс 1. Медична реформа в Україні: GR як механізм узгодження інтересів (національний рівень)

У процесі впровадження реформи системи охорони здоров'я (2017-2023рр.) GR-технології відігравали ключову роль у налагодженні діалогу між державою, професійними асоціаціями, медичним бізнесом та громадськістю. Через робочі групи при МОЗ, публічні консультації, експертні обговорення та адвокаційні кампанії відбувалося коригування законодавчих ініціатив, зокрема щодо фінансування медичних послуг та автономізації закладів охорони здоров'я.

GR-ефект:

- зниження конфліктності реформ;
- підвищення легітимності управлінських рішень;
- формування підтримки змін з боку ключових стейкхолдерів.

Кейс 2. Децентралізаційна реформа: GR на місцевому рівні

У ході реформи децентралізації органи місцевого самоврядування активно використовували GR для залучення бізнесу та громадських організацій до формування стратегій розвитку громад.

Прикладами стали консультаційні ради при міських радах, публічні слухання, спільні проєкти з місцевим бізнесом у сферах інфраструктури та соціальних послуг.

GR-ефект:

- посилення довіри до місцевої влади;
- зростання інвестиційної привабливості громад;
- підвищення ефективності реалізації реформ «на місцях».

Кейс 3. Європейський Союз: GR у процесі «зеленого переходу» (міжнародний рівень)

У рамках реалізації Європейського зеленого курсу (European Green Deal) інституції ЄС активно застосовують GR для координації інтересів держав-членів, бізнесу, екологічних НУО та громадянського суспільства.

Через консультації, експертні платформи, публічні кампанії та міжсекторні партнерства формуються компромісні політичні рішення у сфері клімату, енергетики та промислової трансформації.

GR-ефект:

- баланс між економічними та екологічними інтересами;
- підвищення прозорості політичних процесів;
- зменшення опору реформам з боку заінтересованих сторін.

Кейс 4. Антикризисні реформи в умовах війни: український контекст

В умовах повномасштабної війни GR став інструментом швидкої

комунікації між державою, бізнесом і міжнародними партнерами щодо податкових змін, релокації підприємств, відновлення інфраструктури.

Через адвокаційні платформи та галузеві асоціації бізнес безпосередньо впливав на формування антикризових рішень.

GR-ефект:

- адаптивність реформ до кризових умов;
- оперативність ухвалення управлінських рішень;
- збереження економічної активності.

Наведені кейси підтверджують, що GR у процесах публічних реформ виступає не допоміжним, а системоутворюючим інструментом, який забезпечує: інклюзивність реформ, узгодження інтересів стейкхолдерів, підвищення ефективності та стійкості публічної політики.

Отже, Government Relations у сучасному публічному управлінні трансформується від інструменту ситуативної взаємодії до стратегічного механізму узгодження інтересів між державою, бізнесом та територіальними громадами. Участь стейкхолдерів у циклі реформ дозволяє забезпечити соціальну легітимність змін і підвищити їх стійкість у довгостроковій перспективі.

7.2. GR-технології в умовах децентралізації

Реформа децентралізації суттєво трансформувала систему публічного управління, передавши значну частину повноважень, ресурсів і відповідальності на місцевий рівень. У цих умовах Government Relations набувають особливого значення як інструмент узгодження інтересів між органами місцевого самоврядування, центральною владою, бізнесом і громадянським суспільством.

Децентралізація змінила не лише інституційну архітектуру управління, а й характер GR-взаємодії, адже громади отримали можливість самостійно формувати політики розвитку, залучати інвестиції та будувати партнерські відносини з різними групами стейкхолдерів.

Ключові особливості GR в умовах децентралізації:

- багаторівневість взаємодії (громада – регіон – держава);
- зростання ролі місцевих GR-ініціатив;
- переорієнтація з вертикальної комунікації на горизонтальні партнерства;
- посилення значення довіри та участі громадськості.

Функціональні напрями GR у децентралізованій системі. У контексті децентралізації GR-технології реалізуються через низку взаємопов'язаних

напрямів, які забезпечують ефективне функціонування територіальних громад:

- нормативно-комунікаційний (взаємодія з центральними органами влади щодо делегованих повноважень);
- економічний (залучення бізнесу та інвесторів до розвитку громади);
- соціально-партнерський (співпраця з громадськими організаціями та мешканцями);
- репутаційний (формування позитивного іміджу громади).

Для систематизації зазначених напрямів доцільно звернути увагу на таблицю 7.2, у якій узагальнено ключові інструменти, суб'єкти взаємодії та очікувані управлінські результати.

Таблиця 7.2 – GR-технології в умовах децентралізації

GR-технологія	Рівень реалізації	Основні суб'єкти взаємодії	Інструменти GR	Управлінський ефект
Інституційний діалог	Місцевий / регіональний	ОМС, центральні органи влади	Консультації, робочі групи, офіційні звернення	Узгодження повноважень, підвищення керованості
Публічно-приватне партнерство	Місцевий	ОМС, бізнес	Меморандуми, інвестиційні угоди, стратегічні сесії	Залучення інвестицій, розвиток інфраструктури
Громадська участь	Місцевий	ОМС, громадські організації, мешканці	Громадські слухання, електронні консультації	Підвищення довіри, легітимізація рішень
Адвокаційні кампанії громад	Регіональний / національний	Громади, асоціації ОМС	Колективні звернення, коаліції	Просування інтересів територій
Репутаційний GR	Місцевий	ОМС, ЗМІ, інвестори	Публічні звіти, бренд громади	Формування позитивного іміджу
Міжмуніципальна співпраця	Місцевий / регіональний	Територіальні громади	Спільні проекти, угоди співпраці	Оптимізація ресурсів

У таблиці 7.2 розкрито основні GR-технології, які застосовуються в умовах децентралізації. Представлена інформація демонструє, що в процесі передачі повноважень на місцевий рівень Government Relations набуває особливого значення, оскільки забезпечує взаємодію між органами місцевого самоврядування, центральними органами влади, бізнесом, громадськими організаціями, інвесторами, територіальними громадами та іншими стейкхолдерами.

Однією з ключових GR-технологій в умовах децентралізації є інституційний діалог. Він реалізується на місцевому та регіональному рівнях і передбачає системну взаємодію органів місцевого самоврядування з центральними органами влади. Основними інструментами такого діалогу є консультації, робочі групи та офіційні звернення. Управлінський ефект інституційного діалогу полягає в узгодженні повноважень, підвищенні керованості управлінських процесів і забезпеченні більш ефективної координації між різними рівнями влади.

Важливе місце займає публічно-приватне партнерство, яке реалізується переважно на місцевому рівні та передбачає взаємодію органів місцевого самоврядування з бізнесом. До основних інструментів цієї GR-технології належать меморандуми, інвестиційні угоди та стратегічні сесії. Її управлінський ефект полягає в залученні інвестицій, розвитку інфраструктури, мобілізації ресурсів громади та створенні умов для економічного розвитку території.

Громадська участь є важливою складовою GR у процесі децентралізації, оскільки саме громада стає активним учасником прийняття рішень на місцевому рівні. Основними суб'єктами взаємодії виступають органи місцевого самоврядування, громадські організації та мешканці. Інструментами реалізації є громадські слухання й електронні консультації. Управлінський ефект громадської участі проявляється у підвищенні довіри до місцевої влади, посиленні легітимності рішень і кращому врахуванні потреб мешканців громади.

Окремою GR-технологією є адвокаційні кампанії громад, які можуть реалізовуватися як на регіональному, так і на національному рівні. Їхня сутність полягає у просуванні інтересів територій, громад та асоціацій органів місцевого самоврядування. Основними інструментами є колективні звернення, коаліції, публічні кампанії та участь у консультаціях. Управлінський ефект цієї технології полягає у представленні інтересів територій, посиленні голосу громад у процесі формування державної політики та залученні уваги до проблем місцевого розвитку.

Репутаційний GR має важливе значення для формування позитивного іміджу громади. Він реалізується на місцевому рівні через взаємодію органів місцевого самоврядування зі ЗМІ, інвесторами, партнерами та громадськістю. Основними інструментами є публічні звіти, брендинг громади, презентація успішних кейсів, інформаційні кампанії та комунікація з потенційними інвесторами. Управлінський ефект репутаційного GR полягає у формуванні позитивного іміджу території, підвищенні її інвестиційної привабливості та зміцненні довіри до місцевої влади.

Міжмуніципальна співпраця також є важливою GR-технологією в умовах децентралізації. Вона реалізується на місцевому та регіональному рівнях і передбачає взаємодію між територіальними громадами. Основними інструментами є спільні проекти, угоди про співпрацю, координаційні ради та партнерські програми. Управлінський ефект цієї технології полягає в оптимізації ресурсів, спільному вирішенні проблем розвитку, підвищенні ефективності надання послуг і посиленні спроможності громад.

Таким чином, таблиця 7.2 демонструє, що GR-технології в умовах децентралізації спрямовані на посилення взаємодії між різними рівнями влади, бізнесом, громадськістю, інвесторами та територіальними громадами. Інституційний діалог забезпечує узгодження повноважень, публічно-приватне партнерство сприяє залученню інвестицій, громадська участь підвищує довіру та легітимність рішень, адвокаційні кампанії дозволяють просувати інтереси територій, репутаційний GR формує позитивний імідж громади, а міжмуніципальна співпраця забезпечує ефективніше використання ресурсів. Комплексне застосування цих технологій сприяє підвищенню спроможності громад і результативності публічного управління в умовах децентралізації.

Наведена таблиця демонструє, що в умовах децентралізації GR-технології мають яскраво виражений прикладний характер та безпосередньо впливають на спроможність територіальних громад реалізовувати власні стратегії розвитку. На відміну від централізованої моделі управління, де GR концентрувалися переважно на національному рівні, децентралізація зумовила зміщення акценту на локальний і регіональний рівні взаємодії.

Особливістю GR у децентралізованій системі є:

- посилення ролі органів місцевого самоврядування як самостійних GR-акторів;
- інтеграція GR у процеси стратегічного планування розвитку громад;
- орієнтація на партнерські та мережеві форми взаємодії, а не ієрархічні.

У цьому контексті GR виступає інструментом балансування інтересів, що забезпечує координацію між державою, бізнесом та громадянським суспільством на територіальному рівні.

Саме така логіка потребує наочної візуалізації місця GR у системі децентралізованого публічного управління, де взаємодія суб'єктів набуває мережевого, а не лінійного характеру.

GR як інструмент розвитку територіальних громад. У децентралізованій моделі управління GR виконує роль механізму координації локальних інтересів, забезпечуючи:

- участь бізнесу у стратегічному плануванні розвитку громад;
- залучення громадян до ухвалення управлінських рішень;
- формування публічно-приватних партнерств;
- підтримку реформ через діалог і консультації.

Особливої актуальності GR набуває в умовах обмежених фінансових ресурсів, коли громади змушені конкурувати за інвестиції, гранти та державну підтримку.

Таким чином, у межах децентралізації GR перестає бути виключно інструментом центрального рівня та трансформується у практичний інструмент локального управління, спрямований на: підвищення інституційної спроможності громад; зниження управлінських ризиків; забезпечення сталого територіального розвитку.

Саме такий підсумок логічно підводить до візуалізації ролі GR у системі децентралізованого управління, що може бути представлено у вигляді схеми взаємодії органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості (рис. 7.2).



Рисунок 7.2 – Функції GR у системі децентралізованого управління

Джерело: проілюстровано авторками за допомогою ШІ (Google, Gemini 4 Pro)

У такий спосіб, децентралізація суттєво розширила функціональні можливості Government Relations, перетворивши їх на ключовий інструмент управління розвитком територій. У новій інституційній конфігурації органи місцевого самоврядування виступають не лише об'єктами державної політики, а й активними суб'єктами GR-взаємодії, здатними формувати власні комунікаційні стратегії та відстоювати інтереси громад на різних рівнях управління.

Практика доводить, що GR у децентралізованому публічному управлінні забезпечує:

- координацію взаємодії між центральною владою, місцевим самоврядуванням, бізнесом і громадянським суспільством;
- залучення ресурсів і партнерів до реалізації місцевих стратегій розвитку;
- підвищення прозорості та легітимності управлінських рішень;
- формування стійких горизонтальних зв'язків між громадами.

Отже, ефективність децентралізаційних реформ значною мірою залежить від інституційної спроможності GR, що логічно підводить до аналізу європейського досвіду GR та можливостей його адаптації в Україні.

7.3. Європейські практики GR та їх адаптація в Україні

Європейська модель Government Relations сформувалася в умовах розвиненої демократії, багаторівневої системи управління та високих стандартів публічної підзвітності. У країнах ЄС GR розглядається не як неформальний вплив, а як інституціоналізований механізм взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством, що функціонує в чітко визначених правових і етичних межах.

Ключові риси європейських практик GR:

1. Нормативна врегульованість і прозорість;
2. Чітке розмежування gr і лобізму;
3. Обов'язковість консультацій із заінтересованими сторонами;
4. Високий рівень участі громадськості у формуванні політики;
5. Інтеграція gr у цикл публічної політики.

Основні європейські підходи до реалізації GR. У практиці Європейського Союзу GR реалізуються на кількох взаємопов'язаних рівнях.

Наднаціональний рівень - Європейська комісія, Європейський парламент, Комітет регіонів: застосування механізмів відкритих консультацій, експертних груп, реєстрів прозорості.

Національний рівень - уряди держав-членів: інституціоналізований діалог з бізнес-асоціаціями, НУО, соціальними партнерами.

Регіональний і місцевий рівень - муніципалітети, регіональні ради: активне використання партнерських мереж, участь громад у прийнятті рішень, розвиток публічно-приватних партнерств.

Адаптація європейських GR-практик в Україні. Для України, яка перебуває в процесі євроінтеграції, європейські GR-практики мають не лише прикладне, а й трансформаційне значення. Їх адаптація спрямована на:

- підвищення якості публічного управління;
- посилення демократичної участі громадян;
- зміцнення довіри до публічної влади;
- гармонізацію національних політик із європейськими стандартами.

Водночас адаптація європейського досвіду GR в Україні потребує врахування:

- особливостей воєнного стану;
- нерівномірної інституційної спроможності громад;
- необхідності поєднання швидких управлінських рішень із принципами відкритості.

Таким чином, європейські практики GR формують еталонну модель взаємодії, у якій Government Relations виступають не інструментом тиску, а механізмом партнерства, консультацій і спільної відповідальності. Для України їх адаптація є ключовою умовою успішної реалізації реформ, децентралізації та інтеграції до європейського управлінського простору (табл. 7.3).

У таблиці 7.3 представлено порівняльну характеристику європейських практик GR та українських реалій у сфері публічного управління. Такий підхід дає змогу визначити основні відмінності між усталеними європейськими моделями взаємодії влади зі стейкхолдерами та тими процесами, які поступово формуються в Україні в умовах реформування публічного управління, децентралізації, європейської інтеграції та розвитку громадянського суспільства.

Європейські практики GR характеризуються чітким нормативно-правовим регулюванням, наявністю реєстрів прозорості, кодексів поведінки та етичних стандартів взаємодії з представниками інтересів. В Україні нормативна база у сфері GR ще перебуває на етапі формування, а окремі механізми регулювання поступово запроваджуються. Це свідчить про перехідний характер української моделі, яка лише вибудовує сталі правила прозорості та доброчесної взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством.

Таблиця 7.3 – Європейські практики GR та українські реалії

Критерій порівняння	Європейські практики GR	Українські реалії GR
Нормативно-правове регулювання	Чітко врегульоване законодавство, реєстри прозорості, кодекси поведінки	Формування нормативної бази, фрагментарне регулювання
Інституціоналізація GR	GR інтегровані у систему публічного управління як офіційна функція	GR реалізуються переважно в рамках комунікаційної діяльності
Прозорість взаємодії	Високі стандарти відкритості, обов'язкові публічні консультації	Зростаюча прозорість, але нерівномірна на різних рівнях
Роль громадянського суспільства	Активна участь НУО у формуванні політики	Активізація НУО, особливо в умовах війни
Механізми участі стейкхолдерів	Інституційні платформи, експертні ради, консультаційні форуми	Громадські ради, електронні консультації
Рівень довіри до влади	Відносно високий, підтримується системною комунікацією	Варіативний, залежить від прозорості та ефективності GR
Роль місцевого самоврядування	Потужні муніципалітети як активні GR-актори	Зростаюча роль громад у межах децентралізації
Використання digital-інструментів	Системні цифрові платформи участі	Активне впровадження е-інструментів
Кадрова спроможність	Професійні GR-фахівці у публічному секторі	Дефіцит спеціалізованих кадрів
Управлінська культура	Орієнтація на партнерство та консенсус	Перехід від адміністративної до партнерської моделі

Важливою відмінністю є рівень інституціоналізації GR. У європейській практиці GR інтегрований у систему публічного управління як офіційна функція, що передбачає системну роботу зі стейкхолдерами, консультації, участь у формуванні політики та прозоре представлення інтересів. В українських реаліях GR часто реалізується переважно в межах комунікаційної діяльності, а його стратегічний та інституційний потенціал ще не повністю використовується. Це створює потребу в розвитку окремих процедур, відповідальних підрозділів і професійних стандартів GR.

За критерієм прозорості взаємодії європейські країни демонструють високі стандарти відкритості, обов'язковість публічних консультацій і доступність інформації про процеси прийняття рішень. В Україні прозорість поступово зростає, однак залишається нерівномірною на різних рівнях публічного управління. На національному рівні впроваджується більше відкритих інструментів, тоді як на місцевому рівні їх ефективність значною мірою залежить від управлінської культури, ресурсів і готовності органів влади до діалогу.

Роль громадянського суспільства в європейських практиках GR є стабільною та інституційно закріпленою. Неурядові організації, професійні асоціації, експертні спільноти та громадські ініціативи активно беруть участь у формуванні політики. В Україні громадянське суспільство також відіграє дедалі важливішу роль, особливо в умовах криз, реформ і воєнного стану. Водночас участь громадських організацій часто залежить від їхньої спроможності, доступу до інформації та відкритості органів влади до співпраці.

Механізми участі стейкхолдерів у європейській практиці представлені інституційними платформами, експертними радами, консультаційними форумами та постійними форматами діалогу. В Україні такими механізмами є громадські ради, електронні консультації, публічні обговорення та окремі цифрові інструменти участі. Однак їхня результативність не завжди є однаковою, оскільки часто існує проблема формального залучення без реального впливу на остаточне рішення.

Рівень довіри до влади в європейських країнах відносно вищий і підтримується системною комунікацією, відкритістю процедур та стабільністю інституцій. В Україні рівень довіри є більш варіативним і залежить від прозорості дій органів влади, ефективності GR-комунікацій, якості публічних послуг і здатності влади враховувати позицію суспільства. Саме тому розвиток GR в Україні має бути спрямований не лише на комунікацію, а й на реальне залучення стейкхолдерів до формування політики.

Окремо слід відзначити роль місцевого самоврядування. У європейських практиках муніципалітети часто виступають активними GR-акторами, які взаємодіють із бізнесом, громадянами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. В Україні роль громад також зростає в межах децентралізації, що відкриває нові можливості для розвитку локального GR, залучення інвестицій, партнерських проєктів і просування інтересів територій.

За рівнем використання digital-інструментів європейські країни мають розвинені цифрові платформи участі, електронні консультації, відкриті дані та інструменти онлайн-взаємодії. В Україні також активно впроваджуються е-інструменти, зокрема електронні петиції, онлайн-консультації, цифрові сервіси

та платформи відкритих даних. Водночас їх ефективність залежить від цифрової грамотності користувачів, якості адміністрування платформ і готовності органів влади враховувати результати онлайн-участі.

Важливою проблемою українських реалій є кадрова спроможність у сфері GR. У європейських країнах GR-фахівці є частиною професійної системи публічного управління, тоді як в Україні спостерігається дефіцит спеціалізованих кадрів, які одночасно володіють знаннями у сфері публічної політики, комунікацій, аналітики, права та stakeholder management. Це зумовлює потребу в розвитку освітніх програм, професійних стандартів і практичної підготовки фахівців із GR.

Таким чином, таблиця 7.3 демонструє, що українська система GR поступово наближається до європейських практик, однак ще має низку викликів, пов'язаних із нормативним регулюванням, інституціоналізацією, рівнем прозорості, кадровою спроможністю та управлінською культурою. Європейський досвід може бути корисним для України в частині запровадження реєстрів прозорості, етичних стандартів, сталих механізмів участі стейкхолдерів, розвитку цифрових платформ і підвищення професійності GR-діяльності. У перспективі це сприятиме формуванню більш відкритої, партнерської та довірчої моделі публічного управління.

Порівняльний аналіз засвідчує, що європейські практики GR характеризуються високим рівнем інституційної зрілості, чітким правовим регулюванням та усталеною культурою діалогу. В Україні ж система GR перебуває на етапі активного формування, що зумовлено трансформаційними процесами, децентралізацією та умовами воєнного стану.

Водночас українські реалії демонструють високий потенціал адаптації європейських підходів, зокрема у сфері цифровізації, розвитку громадянського суспільства та міжсекторної взаємодії. Це створює передумови для поступового наближення національної системи GR до європейських стандартів відкритості та підзвітності.

Висновки. У межах теми 7 розглянуто ключові аспекти трансформації government relations у сучасній системі публічного управління, що формується під впливом реформ, процесів децентралізації та європейської інтеграції України. Аналіз показав, що GR поступово переходять від інструменту ситуативної взаємодії до стратегічного механізму узгодження інтересів між державою, бізнесом, громадянським суспільством та територіальними громадами.

Дослідження ролі GR у процесах публічних реформ засвідчило, що ефективні GR-технології сприяють підвищенню якості управлінських рішень,

зниженню конфліктності та формуванню довіри до органів влади. Участь стейкхолдерів у циклі реформ дозволяє забезпечити соціальну легітимність змін і підвищити їх стійкість у довгостроковій перспективі.

В умовах децентралізації GR набувають нової якості, оскільки місцеві громади стають активними суб'єктами управління та повноцінними учасниками публічного діалогу. Використання інструментів партнерства, громадських консультацій, цифрових платформ та міжсекторної взаємодії дозволяє підвищити управлінську спроможність територіальних громад і забезпечити більш ефективне врахування локальних інтересів.

Аналіз європейських практик GR та їх адаптації в Україні показав, що, попри відмінності в рівні інституційної зрілості, українська модель GR демонструє значний потенціал для розвитку. Активізація громадянського суспільства, впровадження цифрових інструментів участі та орієнтація на принципи відкритості й підзвітності створюють передумови для поступового наближення національної системи GR до європейських стандартів.

Таким чином, GR у контексті реформ, децентралізації та євроінтеграції постають як ключовий елемент сучасного публічного управління, що забезпечує баланс інтересів, підвищує ефективність управлінських рішень та сприяє сталому розвитку держави і територіальних громад.

Питання для самоконтролю з теми:

1. У чому полягає роль GR у процесах публічних реформ?
2. Яким чином GR сприяють підвищенню легітимності управлінських рішень?
3. Назвіть основні GR-технології, що застосовуються в умовах децентралізації.
4. Як змінюється роль органів місцевого самоврядування у системі GR?
5. Які інструменти залучення стейкхолдерів є найбільш ефективними на місцевому рівні?
6. У чому полягають ключові відмінності між європейськими та українськими практиками GR?
7. Які європейські підходи до GR є найбільш адаптивними для України?
8. Яку роль відіграє громадянське суспільство у формуванні сучасної системи GR?
9. Як цифровізація впливає на розвиток GR у публічному управлінні?
10. Які виклики та перспективи розвитку GR в Україні в контексті євроінтеграції?

Список рекомендованих джерел до теми:

1. Герасименко О. В. Вдосконалення механізму створення спільних цінностей держави, бізнесу та суспільства. *Фінансовий простір*. 2023. № 4(52). DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.374445](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.374445)
2. Рейтерович І. В. Особливості предметного поля government relations. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.1.27>
3. Bowman, S., & Yaxley, H. (2026). *Public Affairs Management: A Guide to Professional Practice*. Routledge. URL: <https://www.routledge.com/Public-Affairs-Management-A-Guide-to-Professional-Practice/Bowman-Yaxley/p/book/9781032306957>
4. E-Government Public Relations: A Systematic Literature. (2024). *Journal of Government Science (GovSci)*. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*. 5(2). P. 100-116. DOI: <https://doi.org/10.54144/govsci.v5i2.74>
5. E-Residency of Estonia (2024). Apply and Open a Company from the EU Online. E-resident. URL: <https://www.e-resident.gov.ee/>
6. Government of Finland (2024). National Artificial Intelligence Program AuroraAI. URL: <https://valtioneuvosto.fi/en/-/10623/the-auroraai-national-artificial-intelligence-programme-begins-with-the-aim-of-using-artificial-intelligence-to-bring-people-and-services-together-in-a-better-way>
7. Harris, P., Bitonti, A., Fleisher, C. S., & Binderkrantz, A. S. (Eds.). (2022). *The Palgrave Encyclopedia of Interest Groups, Lobbying and Public Affairs*. Palgrave Macmillan. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-44556-0>
8. Lee, M., Neeley, G., & Stewart, K. (Eds.). (2021). *The Practice of Government Public Relations*. Routledge. URL: <https://www.routledge.com/The-Practice-of-Government-Public-Relations/Lee-Neeley-Stewart/p/book/9781032011929>
9. Lobbying in the 21st Century: [Transparency, Integrity and Access](#).
10. Peculiarities of business communications in public activities: conceptual review. *Публічне управління та адміністрування* (2025). DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2025-3\(113\)-65-72](https://doi.org/10.26642/jen-2025-3(113)-65-72)



Цей матеріал презентує освітній серіал на платформі Дія.Освіта, присвячений темі «Демократія через дії», що розкриває роль активного громадянина в цифрову епоху.

Проект має на меті допомогти громадянам розібратися у принципах функціонування сучасної української держави, механізмах розподілу податків та важливості інклюзивності й безбар'єрності.

Залучені експерти, серед яких відомі громадські діячі та ветерани, навчають учасників відстоювати свої права та ефективно вирішувати реальні проблеми на рівні громади чи всієї країни.

Навчальна програма охоплює питання аналізу політичних програм, розуміння законодавчих процедур та протидії дискримінації, що є критично важливим для розбудови правового суспільства.

Ініціатива реалізована Міністерством цифрової трансформації України за підтримки Міжнародної Фундації Виборчих Систем (IFES Україна) у партнерстві з ГО «Боротьба за права».

Цей ресурс пропонує практичні знання про те, як працює демократія на практиці та як кожен громадянин може стати драйвером позитивних суспільних змін.

ТЕМА 8. КУЛЬТУРНИЙ ВИМІР GR У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Мета теми: формування у здобувачів системи теоретичних і практичних знань щодо культурного виміру GR, його ролі у формуванні ефективної взаємодії між державою, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними партнерами, а також набуття навичок використання культурних чинників, моделей і механізмів культурної дипломатії для підвищення ефективності публічного управління.

Вивчення теми спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

- здатність використовувати культурний підхід для аналізу та вдосконалення системи GR у сфері публічного управління;
- розуміння впливу культурних цінностей, норм і поведінкових моделей на ефективність взаємодії між органами державної влади, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними партнерами;
- здатність застосовувати інструменти культурної дипломатії для формування довіри, розвитку партнерських відносин та зміцнення міжнародного іміджу держави;
- здатність оцінювати стратегічні напрями розвитку культурної дипломатії та обґрунтовувати їх значення для реалізації сучасної GR-стратегії.

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

- пояснювати сутність культурного виміру GR та визначати його роль у системі сучасного публічного управління;
- визначати роль цінностей, норм і поведінкових моделей у формуванні ефективної системи взаємодії;
- застосовувати модель культурних вимірів Г. Гофстеда для аналізу особливостей функціонування GR у різних культурних середовищах;
- оцінювати можливості культурної дипломатії як інструменту реалізації сучасної GR-стратегії та розвитку міжсекторального партнерства;
- визначати стратегічні орієнтири розвитку культурної дипломатії та обґрунтовувати напрями зміцнення культурного потенціалу України у сфері Government Relations.

Ключові слова: культурний вимір GR, культурний код, організаційна культура, культурні цінності, норми, поведінкові моделі, довіра, публічна цінність (Public Value), м'яка сила, культурна дипломатія, міжнародне партнерство, культурна ідентичність, міжкультурна комунікація, модель C.O.D.E.R., міжнародний імідж держави.

8.1 Сутність культурного виміру GR та його вплив на систему публічного управління

Основним завданнями GR є формування ефективної, відкритої та взаємовигідної комунікації між суб'єктами публічного, приватного та громадського секторів, а також бізнесу, з метою узгодження інтересів та підтримки співпраці. Така взаємодія відбувається всередині певної культури, де роками вибудовувались специфічні форми сприйняття влади, довіри до державних інституцій, моделей комунікації та прийняття рішень.

Саме культура створює контекст, у якому формуються партнерські відносини, відбувається пошук компромісів, реалізуються реформи та забезпечується суспільна підтримка управлінських рішень. Ігнорування культурних особливостей може призводити до непорозуміння між учасниками взаємодії, зниження рівня довіри, виникнення конфліктів і, як наслідок, до зменшення ефективності GR-діяльності.

Культурний вимір Government Relations – це система цінностей, норм, традицій, моделей поведінки, історичних наративів і комунікативних практик, що визначають характер взаємодії між державою, бізнесом та суспільством. - Ключові соціокультурні чинники ефективності представлено в таблиці 8.1.

Таблиця 8.1 - Ключові соціокультурні чинники ефективності Government Relations

Чинники	Характеристика
Рівень довіри	Визначає, чи сприймає суспільство та влада бізнес як партнера (і навпаки) для розвитку країни, чи як джерело корупційних ризиків.
Ставлення до влади	Формує базис для комунікації: від патерналізму (очікування вказівок «зверху») до партнерської співпраці, де державні інституції діють як сервісні структури
Готовність до співпраці	Культура впливає на те, чи відбуваються зміни через доказову адвокацію та спільні робочі групи чи через закриті кулуарні домовленості
Способи вирішення конфліктів	Реакції на регуляторні кризи – через судові позови, протести, медіацію чи шляхом конструктивних переговорів
Стиль прийняття управлінських рішень	Залежить від відкритості державного апарату, рівня залученості громадського суспільства та готовності влади спільно діяти із експертним середовищем (бізнесом, науковими організаціями, закладами освіти тощо)

Таблиця 8.1 узагальнює ключові соціокультурні чинники, які визначають результативність Government Relations у системі публічного управління. Її зміст демонструє, що ефективність GR залежить не лише від нормативно-правового регулювання, професійності фахівців або наявності формалізованих каналів комунікації, а й від усталених у суспільстві моделей довіри, ставлення до влади, готовності до співпраці та способів розв'язання конфліктів.

Одним із базових чинників є **рівень довіри**, оскільки саме він визначає, чи сприймають громадяни, бізнес і громадські організації один одного як надійних партнерів. Високий рівень довіри сприяє відкритому обміну інформацією, зниженню транзакційних витрат і готовності сторін до довгострокової взаємодії. Натомість низька довіра посилює потребу в додаткових гарантіях, формальному контролі та перевірці намірів учасників GR-процесу.

Важливе значення має також **ставлення до влади**. У суспільствах із патерналістськими очікуваннями комунікація переважно будується за вертикальною моделлю, коли держава сприймається як головний суб'єкт ухвалення рішень. За умов партнерського сприйняття влади GR набуває більш діалогового характеру, а бізнес і громадськість активніше долучаються до формування публічної політики.

Готовність до співпраці відображає рівень розвитку культури діалогу, здатність сторін узгоджувати інтереси та брати участь у спільному виробленні рішень. Для GR це означає перехід від ситуативних контактів до стійких партнерських відносин, інституційного діалогу та спільної відповідальності за результати управлінських рішень.

Окремим чинником є **спосіб вирішення конфліктів**. У середовищі з низькою культурою переговорів суперечності частіше переходять у судові спори, публічні протести або інформаційне протистояння. Натомість використання медіації, переговорів і консультативних механізмів дає змогу переводити конфлікт інтересів у конструктивну площину та шукати взаємоприйнятні рішення.

Стиль прийняття управлінських рішень характеризує ступінь відкритості органів влади до зовнішньої експертизи та участі стейкхолдерів. Закритий стиль обмежує GR одностороннім інформуванням або неформальними контактами. Відкритий і партисипативний стиль передбачає консультації, залучення бізнесу, наукових установ, громадських організацій і професійних спільнот до підготовки рішень.

Отже, наведені соціокультурні чинники безпосередньо впливають на вибір GR-технологій, характер комунікації та рівень легітимності управлінських рішень. Чим вищими є довіра, культура діалогу, готовність до

співпраці та відкритість влади, тим більш прозорим, партнерським і результативним стає Government Relations.

Для аналізу впливу культури на процеси управління у світовій науковій практиці розроблено низку концепцій, серед яких найбільш поширеною є модель культурних вимірів Г. Гофстеда. Її цінність полягає у можливості системно досліджувати, яким чином базові культурні установки суспільства впливають на поведінку людей, функціонування організацій та особливості управлінських процесів.

На відміну від загального опису культурних відмінностей, модель Гофстеда пропонує вимірювані параметри, що дозволяють порівнювати країни, прогнозувати особливості взаємодії між стейкхолдерами та враховувати культурні ризики під час формування управлінських стратегій. Аналіз культурних вимірів Г. Гофстеда є доцільним методологічним підґрунтям для дослідження GR, оскільки пояснює, як національні культурні особливості впливають на побудову комунікацій, формування довіри, управління конфліктами та реалізацію стратегій взаємодії між владою, бізнесом і суспільством. Адаптовану модель Г. Гофстеда до GR подано у табл. 8.2.

Для розуміння культурного виміру GR недостатньо аналізувати лише загальні культурні характеристики. Не менш важливим є врахування специфіки національного контексту, який визначає особливості взаємодії між владою, бізнесом та громадськістю. Тому особливо актуальним є використання моделі Гофстеда для України.

Україна протягом останніх десятиліть переживає глибоку трансформацію системи публічного управління, зумовлену демократичними реформами, європейською інтеграцією, цифровізацією державних послуг, розвитком громадянського суспільства та викликами, пов'язаними з повномасштабною війною. У цих умовах поступово формується власна культура GR, яка поєднує традиційні моделі взаємодії із сучасними принципами відкритого врядування, партнерства та прозорості.

На відміну від усталених західних моделей GR, що функціонують у відносно стабільному інституційному середовищі, українська практика характеризується високою динамічністю та необхідністю постійної адаптації до змін нормативно-правового поля, трансформації державних інституцій і суспільних запитів. Водночас суттєво зростає роль громадянського суспільства, професійних об'єднань, бізнес-асоціацій, аналітичних центрів і медіа, які дедалі активніше впливають на процес формування державної політики.

Таблиця 8.2 - Культурні виміри Г. Гофстеда та їх значення для Government Relations

Культурний вимір	Характеристика	Значення для GR
Дистанція влади (Power Distance)	Відображає ступінь прийняття суспільством нерівномірного розподілу влади та повноважень.	Визначає характер взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю, рівень відкритості органів влади та очікування громадян щодо участі в управлінні.
Індивідуалізм / колективізм (Individualism vs. Collectivism)	Характеризує перевагу особистих чи колективних інтересів.	Впливає на рівень громадської участі, розвиток партнерств, взаємодію зі стейкхолдерами та підтримку колективних управлінських рішень.
Уникнення невизначеності (Uncertainty Avoidance)	Відображає ставлення суспільства до ризику, невизначеності та змін.	Дає змогу прогнозувати сприйняття реформ, інновацій та нових державних політик, а також необхідність додаткової комунікації із суспільством.
Маскулінність / фемінність (Masculinity vs. Femininity)	Визначає переважання конкурентних або партнерських моделей поведінки.	Впливає на стиль переговорів, способи врегулювання конфліктів, формування консенсусу та побудову міжсекторальної взаємодії.
Довгострокова орієнтація (Long-term Orientation)	Характеризує орієнтацію суспільства на стратегічний розвиток або швидкий результат.	Визначає готовність підтримувати довгострокові державні програми, стратегічні реформи та політики сталого розвитку.
Поблажливість / стриманість (Indulgence vs. Restraint)	Відображає ступінь свободи у задоволенні потреб, відкритість до нового та соціальний оптимізм.	Впливає на сприйняття інновацій, цифрової трансформації, відкритого врядування та сучасних механізмів взаємодії держави із суспільством.

Так, сучасний культурний вимір GR в Україні характеризується такими особливостями:

- орієнтація на мережеву взаємодію (нетворкінг);
- висока адаптивність до інституційних змін (часті зміни в законодавстві, звільнення та ротація представників державної влади тощо);
- посилення ролі бізнес-асоціацій та професійних об'єднань;
- активний вплив громадянського суспільства та медіа;

- посилення соціальної самоорганізації населення через розвиток волонтерських, благодійних та грантових організацій;
- активний вплив громадянського
- формування культури прозорого лобіювання;
- розвиток емоційного інтелекту та комунікативної культури.

Урахування цих особливостей є важливою передумовою побудови ефективного діалогу між державою, бізнесом і громадськістю, а також формування розуміння взаємозв'язку між культурою, комунікацією та управлінням, що дозволяє розширити традиційне бачення GR як інструменту представництва інтересів і розглядати його як механізм формування партнерської взаємодії, суспільної довіри та інституційної стійкості в контексті національної ідентичності та сучасних викликів.

8.2. Культурний код GR: цінності, норми та поведінкові моделі

Культурний вимір GR формується за основі системи базових цінностей та норм, які визначають характер взаємодії між суб'єктами публічного управління, бізнесом та інститутами громадянського суспільства.

Цінності виступають первинним рівнем культури взаємодії, оскільки задають орієнтири для прийняття управлінських рішень, визначають пріоритети співробітництва, впливають на зміст комунікації та формують очікувані моделі поведінки учасників GR-процесів. У науковій літературі вони розглядаються як базові переконання, що визначають бажані способи дій та критерії оцінювання управлінської діяльності.

У теорії організаційної культури цінності займають проміжний рівень між базовими припущеннями та зовнішніми проявами культури. Вони відображають спільні уявлення організації про належні принципи діяльності та виступають основою формування організаційних норм, правил і практик. Е. Шейн підкреслює, що саме спільні цінності забезпечують внутрішню інтеграцію організації та визначають способи реагування її членів на управлінські виклики.

Враховуючи визначальну роль цінностей у формуванні організаційної культури та міжсекторальної взаємодії, доцільним є їх систематизація відповідно до функцій, які вони виконують у системі GR. Структура цінностей культурного виміру GR представлено на рис. 8.1.



Рисунок 8.1 – Трирівнева класифікація цінностей GR

Джерело: проілюстровано авторками за допомогою ШІ (Google, Gemini 4 Pro)

Для системи GR цінності виконують декілька взаємопов'язаних функцій:

- формування єдиного комунікативного простору між органами публічної влади, бізнесом і громадянським суспільством;
- створення підґрунтя для розвитку партнерських відносин, що базуються на взаємній відповідальності, передбачуваності та довірі;
- виступають основою інституційної довіри, яка є важливою передумовою результативної взаємодії між усіма суб'єктами GR.

Отже, у площині GR цінності виконують інтеграційну функцію, забезпечуючи узгодження інтересів державних органів, бізнесу та громадянського суспільства. Вони створюють спільне нормативне поле взаємодії, у межах якого формується культура партнерства, відповідального прийняття рішень та конструктивного діалогу між усіма зацікавленими сторонами. Такий підхід узгоджується зі стейкхолдерською концепцією управління, відповідно до якої ефективність діяльності організацій залежить від здатності враховувати інтереси всіх ключових груп стейкхолдерів, а не лише окремих учасників процесу.

Якщо цінності визначають стратегічні орієнтири взаємодії між суб'єктами GR, то норми виступають механізмом їх практичної реалізації. Саме через систему норм абстрактні принципи набувають конкретних форм поведінки,

регулюючи способи комунікації, прийняття рішень та співпраці між органами публічної влади, бізнесом і громадянським суспільством.

У наукових дослідженнях організаційної культури **норми** розглядаються як сукупність усталених правил, очікувань і стандартів поведінки, що поділяються членами певної спільноти та визначають прийнятні моделі взаємодії.

У системі GR нормативне регулювання ґрунтується не лише на законодавчих актах, адміністративних процедурах чи офіційних регламентах. Хоча правові норми визначають формальні межі взаємодії між суб'єктами GR, ефективність партнерства значною мірою залежить від дотримання неформальних культурних норм, які формують якість комунікації, рівень довіри та характер міжсекторальної співпраці.

Саме культурні норми забезпечують передбачуваність поведінки учасників взаємодії, сприяють формуванню спільних професійних стандартів та зменшують ризик виникнення конфліктів. Вони не мають сили юридичного примусу, однак підтримуються професійною етикою, організаційною культурою, репутаційними механізмами та суспільними очікуваннями.

З позиції культурного виміру GR доцільно виокремити три взаємопов'язані групи норм: формальні, неформальні та комунікаційні (табл. 8.3).

Таблиця 8.3 – Групи норм культурного виміру GR

Формальні норми	Неформальні норми	Комунікаційні норми
– законодавство; – адміністративні процедури; – етичні кодекси; – стандарти публічного управління.	– ділова культура; – традиції переговорів; – професійна етика; – культура партнерства.	– прозорість; – відкритість інформації; – регулярність взаємодії; – зворотний зв'язок; – відповідальність за комунікацію.

Система цінностей і сформовані на їх основі норми набувають практичного змісту через поведінку учасників взаємодії. Саме поведінкові моделі відображають рівень сформованості організаційної культури та характеризують способи реалізації принципів GR у процесі взаємодії між органами публічної влади, бізнесом і громадянським суспільством.

Поведінкові моделі - це стійкі способи професійної діяльності та комунікації, що ґрунтуються на спільних цінностях, організаційних нормах і накопиченому досвіді взаємодії. Вони визначають характер прийняття управлінських рішень, стиль комунікації, особливості реагування на конфліктні ситуації та здатність організацій до міжсекторального партнерства.

У системі Government Relations поведінкові моделі виступають своєрідним індикатором культури взаємодії між стейкхолдерами. Саме вони демонструють, наскільки задекларовані цінності та норми реалізуються у практичній діяльності, визначаючи якість комунікації, рівень взаємної довіри та ефективність партнерських відносин.

З позиції культурного підходу доцільно виокремити декілька ключових поведінкових моделей, характерних для GR: комунікативну, партнерську, колаборативну, адаптивну та етичну.

Комунікативна модель базується на відкритому обміні інформацією, своєчасного зворотнього зв'язку, аргументованістю позицій та готовності до конструктивного обговорення. Вона передбачає взаємне інформування учасників процесу, прозорість комунікації та використання діалогу як основного механізму вироблення управлінських рішень.

Партнерська модель ґрунтується на принципах взаємної довіри, рівноправності сторін та спільної відповідальності за досягнення визначених цілей. Для неї характерними є довгострокове співробітництво, узгодження інтересів, орієнтація на пошук взаємовигідних рішень і підтримання стабільних професійних відносин між державою, бізнесом та громадянським суспільством.

Колаборативна модель передбачає широке залучення стейкхолдерів до процесу підготовки, обговорення та реалізації управлінських рішень. Її характерними рисами є спільне вироблення політики, розподіл відповідальності між учасниками, міжсекторальна взаємодія та використання колективної експертизи для вирішення суспільно значущих проблем.

Особливістю адаптивної моделі є здатність суб'єктів GR швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, трансформувати комунікаційні механізми та переглядати управлінські підходи відповідно до нових умов. Така модель забезпечує гнучкість партнерських відносин, підтримує їхню стійкість та сприяє безперервному вдосконаленню процесів взаємодії.

Етична модель характеризується дотриманням принципів доброчесності, професійної відповідальності, поваги до партнерів, неупередженості та прозорості прийняття рішень. Вона формує позитивну репутацію суб'єктів GR, зміцнює інституційну довіру та сприяє легітимності управлінських процесів.

Водночас ефективність GR визначається не окремими поведінковими моделями, а їхньою цілісною інтеграцією в єдину систему культурних

принципів, що забезпечують послідовність взаємодії між усіма стейкхолдерами. З цією метою запропоновано модель **C.O.D.E.R.** (Cultural Identity – Openness – Dialogue & Diversity – Empowerment – Resilience), яка узагальнює ключові компоненти культурного коду GR та відображає взаємозв'язок між цінностями, нормами і поведінковими моделями у процесі формування ефективної системи публічного управління.

Модель ґрунтується на п'яти взаємопов'язаних складових (рис. 8.2):

1. C – Cultural Identity (Культурна ідентичність)
2. O – Openness (Відкритість)
3. D – Dialogue & Diversity (Діалог і різноманіття)
4. E – Empowerment (Розширення можливостей участі)
5. R – Resilience (Стійкість)

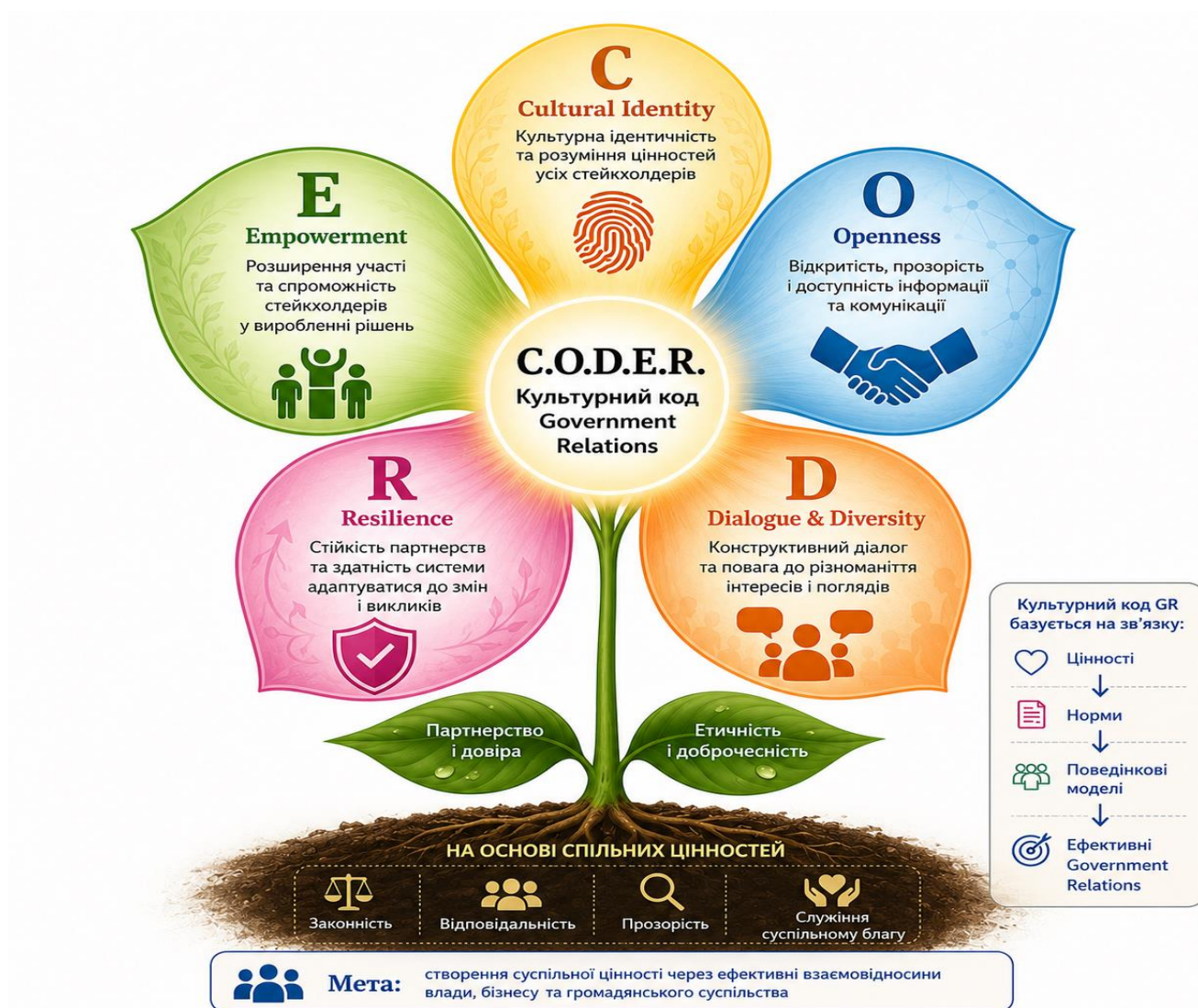


Рисунок 8.2 – Модель культурного коду C.O.D.E.R.

Джерело: проілюстровано авторками за допомогою ШІ (Google, Gemini 4 Pro)

Культурна ідентичність (C) є фундаментом моделі C.O.D.E.R., оскільки визначає систему спільних цінностей, управлінських традицій та соціокультурних особливостей, які впливають на взаємодію між суб'єктами G R. Вона формує спільне розуміння місії публічного управління, ролі державних інституцій, принципів партнерства та суспільної відповідальності.

У культурному вимірі GR саме культурна ідентичність забезпечує узгодженість інтересів різних стейкхолдерів, формує інституційну довіру та створює основу для вироблення єдиних стандартів взаємодії. Водночас вона сприяє збереженню організаційної цілісності, підтримує спадковість управлінських практик і визначає особливості прийняття рішень у конкретному соціокультурному середовищі.

Відкритість (O) характеризує готовність суб'єктів GR до прозорості комунікації, обміну інформацією та конструктивної взаємодії із зацікавленими сторонами. У культурному вимірі вона відображає рівень інформаційної відкритості організацій, доступність комунікаційних каналів, готовність до суспільного діалогу та врахування альтернативних позицій. Відкритість забезпечує прозорість управлінських процесів, підвищує легітимність прийнятих рішень та сприяє розвитку культури партнерської взаємодії.

Діалог (D) є центральним механізмом GR, а різноманіття відображає багатоманітність інтересів, цінностей і позицій різних груп стейкхолдерів. Поєднання цих двох компонентів формує культуру взаєморозуміння, засновану на взаємній повазі, конструктивному обговоренні та пошуку спільних рішень. Такий підхід дозволяє мінімізувати конфлікти, підвищити якість комунікації та сформувати культуру партнерського врядування.

Компонент Е (розширення можливостей участі) відображає створення умов для активної участі всіх зацікавлених сторін у формуванні, реалізації та оцінюванні управлінських рішень. У контексті GR цей компонент означає не лише делегування окремих повноважень, а насамперед розвиток спроможності стейкхолдерів впливати на процес вироблення публічної політики та заохоченні спільного прийняття рішень. Такий підхід забезпечує вищий рівень залученості учасників взаємодії та зміцнює культуру співуправління.

Стійкість (R) характеризує здатність системи GR підтримувати ефективну взаємодію між стейкхолдерами в умовах змін, невизначеності чи конфліктів. Йдеться не лише про адаптацію до зовнішніх викликів, а й про здатність зберігати довіру, партнерські відносини та сталість комунікації незалежно від змін зовнішнього середовища. У культурному вимірі Resilience проявляється через гнучкість управлінських практик, готовність до організаційного навчання, підтримку довгострокових партнерств та здатність відновлювати ефективну

взаємодію після кризових ситуацій. Саме стійкість забезпечує безперервність Government Relations та підтримує стабільність інституційної співпраці.

Таким чином, запропонована модель C.O.D.E.R. дозволяє комплексно оцінювати культурний потенціал GR та використовувати його як інструмент підвищення ефективності публічного управління. Практична цінність моделі полягає у можливості інтерпретувати кожен її компонент як окремий елемент культурного коду GR, що виконує визначену функцію у процесі міжсекторальної взаємодії. Роль та змістове наповнення складових моделі узагальнено в табл. 8.4.

Таблиця 8.4 - Роль компонентів моделі C.O.D.E.R. у формуванні культурного виміру GR

Компонент	Культурний зміст	Практичне значення для GR
C – Cultural Identity	Формування спільних цінностей	Інституційна довіра
O – Openness	Відкрита комунікація	Прозорість взаємодії
D – Dialogue & Diversity	Узгодження інтересів	Партнерство та інклюзивність
E – Empowerment	Залучення стейкхолдерів	Спільне вироблення рішень
R – Resilience	Адаптивність і сталість	Довгострокова ефективність GR

Отже, культурний код GR є комплексною системою взаємопов'язаних цінностей, норм і поведінкових моделей, що визначають характер міжсекторальної взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства. Цінності формують світоглядні орієнтири та принципи співпраці, норми забезпечують їх практичну реалізацію через усталені правила взаємодії, а поведінкові моделі відображають рівень їх імплементації у професійній діяльності суб'єктів GR.

8.3. Культурна дипломатія як інструмент сучасної GR-стратегії

Культурний вимір сучасного GR дедалі більше виходить за межі внутрішньоорганізаційної взаємодії та поширюється на сферу міжнародних комунікацій. Поряд із традиційними інструментами державного управління, важливого значення набувають механізми, що забезпечують формування довіри, взаєморозуміння та довгострокового партнерства між державою,

бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними інституціями. Одним із таких механізмів виступає культурна дипломатія, яка використовує культурні ресурси держави для розвитку конструктивного діалогу, зміцнення міжнародної співпраці та формування позитивного сприйняття країни у світовому просторі.

Поняття «**культурна дипломатія**» не має єдиного загальновизнаного трактування, однак більшість наукових підходів розглядають її як інструмент міжнародної взаємодії, заснований на використанні культури для досягнення взаєморозуміння між народами. Одне з найбільш цитованих визначень належить Мілтону Каммінгсу, який визначає культурну дипломатію як обмін ідеями, інформацією, мистецтвом, мовою та іншими аспектами культури між державами і народами з метою розвитку взаєморозуміння. Таке розуміння акцентує увагу не на політичному впливі, а на культурному діалозі як основі сталого міжнародного співробітництва.

Подальший розвиток концепції культурної дипломатії пов'язаний із теорією «м'якої сили» (soft power) Джозефа Ная, відповідно до якої культура, політичні цінності та зовнішня політика можуть виступати джерелами міжнародного впливу без застосування примусу чи економічного тиску. У цьому контексті культурна дипломатія розглядається як один із ключових механізмів реалізації «м'якої сили», що дозволяє державі формувати позитивний міжнародний імідж, зміцнювати довіру та створювати сприятливі умови для розвитку політичних, економічних і гуманітарних відносин.

У документах ЮНЕСКО культурна дипломатія трактується як особлива форма міжнародного співробітництва, що сприяє розвитку міжкультурного діалогу, взаємної поваги, культурного різноманіття та мирного співіснування.

При цьому сучасна культурна дипломатія дедалі більше орієнтується не на одностороннє просування національної культури, а на двосторонню взаємодію, партнерство та спільне створення культурних цінностей. Саме такий підхід відповідає сучасним принципам публічного управління та міжсекторальної взаємодії.

У наукових працях українських дослідників культурна дипломатія визначається як складова зовнішньої політики держави та водночас як механізм представлення національної ідентичності у міжнародному середовищі.

Основні інструменти культурної дипломатії: культурні обміни; мистецькі проєкти; міжнародні фестивалі; освітні програми; діяльність культурних інституцій; гастрономічна дипломатія; культурна спадщина; сучасні цифрові комунікації та ін. Короткий зміст кейсів подано у табл. 8.5.

Таблиця 8.5 - Українські практики культурної дипломатії як GR-інструменту

Кейс (організація, бренд, ініціатива, особистість)	Сутність кейсу	Значення для культурної дипломатії	Значення для Government Relations
UNITED24	Глобальна цифрова платформа, що об'єднала міжнародну підтримку України через гуманітарні, культурні та відбудовчі проєкти	Формує позитивний міжнародний імідж України, демонструє відкритість та солідарність світової спільноти	Створює нові канали взаємодії держави з міжнародними партнерами, бізнесом, громадськими організаціями та донорами
Український борщ (ЮНЕСКО)	Включення культури приготування українського борщу до Списку нематеріальної культурної спадщини, що потребує термінової охорони	Посилює культурну ідентичність України та міжнародне визнання національної спадщини	Сприяє міжнародному діалогу, підтримує культурний бренд держави та розвиток гуманітарного партнерства
Kalush Orchestra («Євробачення-2022»)	Перемога українського гурту на міжнародному музичному конкурсі та використання сцени для гуманітарного звернення	Поширює українську культуру, привертає увагу світової спільноти до України	Посилює міжнародну підтримку, розширює комунікацію між державою, громадськістю та міжнародними інституціями
«Щедрик» (Carol of the Bells)	Український музичний твір, який став одним із найвідоміших різдвяних символів світу	Формує позитивний культурний образ України та її впізнаваність	Сприяє довгостроковому зміцненню міжнародної репутації держави та розвитку культурних зв'язків
Франкфуртський книжковий ярмарок (Український стенд)	Представлення української літератури та видавничих проєктів на міжнародному книжковому форумі	Поширює український культурний наратив та інтелектуальний потенціал	Розширює міжнародні професійні зв'язки, підтримує гуманітарне співробітництво та культурний діалог
Всесвітній день вишиванки	Громадська ініціатива, що перетворилася на міжнародний культурний рух	Популяризує українську культурну ідентичність та традиції	Об'єднує українські громади за кордоном, дипломатичні представництва, міжнародні організації та партнерів навколо позитивного образу України
Олександр Усик	Використання міжнародного спортивного авторитету для популяризації української культури, історії та національної ідентичності (зокрема демонстрація історичної шаблі Івана Мазепи після бою, презентація мозаїки Алли Горської «Боривітер»)	Формує позитивний міжнародний образ України, поєднує спорт, історію та культуру як інструменти міжнародного діалогу, привертає увагу до української культурної спадщини та цінностей.	Посилює міжнародні комунікації України, розширює взаємодію держави з міжнародними партнерами, благодійними організаціями, бізнесом та громадянським суспільством; демонструє ефективність спортивної дипломатії як складової сучасної GR-стратегії.

На відміну від традиційних GR-інструментів, ефективність культурної дипломатії визначається не стільки нормативними чи адміністративними механізмами, скільки здатністю формувати довіру, спільні цінності та позитивний досвід взаємодії. Саме тому її практичне значення доцільно розглядати через аналіз конкретних кейсів, які демонструють вплив культурних інструментів на розвиток міжнародного партнерства та реалізацію GR-стратегій.

Представлені кейси демонструють, що культурна дипломатія реалізується через різноманітні інструменти, однак усі вони мають спільну мету – формування довіри, зміцнення міжнародного партнерства та розвиток позитивного іміджу держави. Узагальнення цього досвіду дозволяє виокремити стратегічні орієнтири, які забезпечують системність використання культурної дипломатії як складової сучасної GR-стратегії. Їх зображено на рис. 8.3.



Рисунок 8.3 - Ключові стратегічні напрями розвитку культурної дипломатії в розрізі GR

Джерело: проілюстровано авторками за допомогою ШІ (Google, Gemini 4 Pro)

Реалізація визначених стратегічних орієнтирів значною мірою залежить від наявного культурного потенціалу держави. Україна володіє низкою конкурентних переваг, які створюють сприятливі передумови для розвитку культурної дипломатії як складової сучасної GR-стратегії. Вони забезпечують

формування позитивного міжнародного іміджу, розширення міжнародного партнерства та зміцнення довіри до держави на глобальному рівні.

Основними сильними сторонами України у сфері культурної дипломатії є:

- потужна культурна ідентичність та історична спадщина;
- високий рівень міжнародної уваги до України;
- потужний людський капітал: митці, науковці, спортсмени, волонтери, громадські діячі;
- активна українська діаспора як партнер державної політики;
- високий рівень суспільної мобілізації та культурної стійкості.

Попри наявність значного культурного потенціалу, ефективне функціонування системи культурної дипломатії потребує подальшого стратегічного зміцнення окремих її складових. Це може бути досягнуто шляхом реалізації комплексу взаємопов'язаних стратегічних напрямів, а саме:

- формування довгострокової державної стратегії культурної дипломатії;
- розширення мережі українських культурних центрів за кордоном;
- посилення цифрової культурної дипломатії та використання сучасних комунікаційних технологій;
- залучення бізнесу до реалізації міжнародних культурних проєктів;
- системне оцінювання ефективності програм культурної дипломатії та

GR;

- розвиток міжкультурних освітніх програм, академічних обмінів та молодіжної дипломатії.

Концентрація управлінських зусиль на цих напрямках сприятиме підвищенню інституційної спроможності держави, розвитку міжнародного партнерства та формуванню стійкого позитивного іміджу України.

Висновки. У межах теми досліджено сутність культурного виміру GR та його роль у формуванні ефективної системи взаємодії між державою, бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними партнерами. Аналіз засвідчив, що культура виступає не лише середовищем функціонування GR, а й стратегічним ресурсом, який визначає характер комунікації, рівень довіри, особливості прийняття управлінських рішень та ефективність партнерської взаємодії.

Дослідження культурного коду GR дозволило встановити, що його основу становить система взаємопов'язаних цінностей, норм і поведінкових моделей, які визначають принципи функціонування GR. Обґрунтовано, що інституційні, партнерські та суспільно орієнтовані цінності формують світоглядні засади взаємодії, культурні норми забезпечують їх практичну

реалізацію через усталені правила професійної поведінки, а поведінкові моделі відображають рівень розвитку культури співробітництва, відкритості, відповідальності та діалогу між GR-суб'єктами.

Важливим результатом дослідження стало обґрунтування моделі C.O.D.E.R., яка інтегрує ключові складові культурного виміру GR та дозволяє комплексно оцінювати його вплив на ефективність публічного управління. Запропонована модель поєднує культурну ідентичність, відкритість, різноманіття й діалог, розширення можливостей учасників взаємодії та стійкість як взаємодоповнювальні компоненти сучасної GR-системи. Її використання створює методологічне підґрунтя для аналізу, проєктування та вдосконалення міжсекторальної взаємодії на основі культурних чинників.

Окрему увагу приділено культурній дипломатії як одному із сучасних інструментів GR. Встановлено, що її значення виходить за межі традиційного представлення держави у міжнародному просторі та охоплює формування довіри, зміцнення міжнародного партнерства, розвиток культурного бренду держави й підтримку довгострокових комунікацій між національними та міжнародними стейкхолдерами.

Таким чином, культурний вимір GR є невід'ємною складовою сучасного публічного управління, що забезпечує формування ціннісних засад взаємодії, розвиток культури партнерства та ефективне використання культурного потенціалу держави у внутрішніх і міжнародних комунікаціях. Інтеграція культурних чинників у систему GR сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню довіри між стейкхолдерами, розвитку міжсекторального співробітництва та створенню публічної цінності, що відповідає сучасним тенденціям розвитку демократичного врядування.

Питання для самоконтролю з теми:

1. Розкрийте сутність культурного виміру GR та обґрунтуйте його значення для системи публічного управління.
2. У чому полягає сутність моделі культурних вимірів Г. Гофстеда та яке її значення для дослідження GR?
3. Охарактеризуйте поняття культурного коду GR та визначте його основні структурні елементи.
4. Які групи цінностей формують культурний код Government Relations?
5. У чому полягає роль культурних норм у забезпеченні ефективної взаємодії між суб'єктами GR?
6. Охарактеризуйте основні поведінкові моделі Government Relations та поясніть їх вплив на розвиток партнерських відносин.

7. Розкрийте зміст моделі C.O.D.E.R. та поясніть значення кожного її компонента для розвитку Government Relations.

8. У чому полягає сутність культурної дипломатії та яке місце вона посідає в сучасній системі Government Relations?

9. Яким чином культурна дипломатія сприяє формуванню довіри, розвитку міжнародного партнерства та створенню позитивного іміджу держави?

10. Які стратегічні орієнтири розвитку культурної дипломатії доцільно враховувати під час реалізації сучасної GR-стратегії?

11. Які сильні сторони України у сфері культурної дипломатії та які стратегічні напрями потребують подальшого зміцнення?

Список рекомендованих джерел до теми:

1. Аверкина, М., & Матвеев, А. (2025). Вплив культурних вимірів Хофстеде на управління змінами в організації. *Економіка та суспільство*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-51>

2. Гайдученко С. О. Специфіка організаційної культури у публічному управлінні. Інтернет-конференції Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова. Факультет менеджменту. Харків, 2015. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/uk/article/view/736>

3. Довіра в бізнесі та бізнес-освіті: як змінилися економічні відносини в Україні за роки Незалежності? Аналіз дослідження. URL: <https://uculeadership.com.ua/blog/dovira-v-biznesi-ta-biznes-osviti-yak-zminylysysya-ekonomichni-vidnosyny-v-ukrayini-za-roky-nezalezhnosti-analiz-doslidzhennya/>

4. Краснопольська Т. М. GR-менеджмент : навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. Одеса, 2022. 69 с.

5. Ліннікова Т. П., Яроміч С. А. Особливості організаційної культури органів публічної влади як специфічних видів організацій // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 45. С. 113–116. DOI: 10.32841/2413-2675/2020-45-19.

6. Міністерство закордонних справ України. Sports diplomacy: Ukrainian boxer Oleksandr Usyk has successfully defended his title [Електронний ресурс]. URL: <https://www.facebook.com/MFAUkraineENG/posts/122131486856832075>

7. Перфецька А. Адвокація, лобіювання чи GR: що змінюється з 1 вересня 2025 року і як громадському сектору цим скористатися // *Громадський Простір*. 2025. 28 серп. URL: <https://www.prostir.ua/?blogs=advokatsiya-lobiyuvannya-chy-gr-scho-zminyujetsya-z-1-veresnya-2025-roku-i-yak-hromadskomu-sektoru-tsym-skorystatsya>

8. Сердюк, О. І., Олексій, І. В., & Корнійчук, А. С. (2024). Декларування базових елементів організаційної культури в управлінні персоналом центральних органів виконавчої влади України. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування», (2), 55–61. <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.6>
9. Dyplomacja kulturalna Ukrainy w warunkach wojny rosyjsko-ukraińskiej. (2024). Language. Culture. Politics. International Journal, 1, 147-159. <https://doi.org/10.54515/lcp.2024.1.147-159>
10. Frankfurter Buchmesse. Official website [Електронний ресурс]. URL: <https://www.buchmesse.de>
11. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill, New York, 2010.
12. Nye J. S. Soft Power // *The Oxford Handbook of Cultural Diplomacy* / ed. by L. C. Ang, Y. Isar, P. Mar. Oxford : Oxford University Press, 2024. URL: <https://academic.oup.com/edited-volume/61835/chapter-abstract/546974634>
13. UNESCO. Culture of Ukrainian borscht cooking [Електронний ресурс]. URL: <https://ich.unesco.org/en/USL/culture-of-ukrainian-borscht-cooking-01852>
14. UNESCO. Cutting edge, standing out, reaching out: Cultural diplomacy for sustainable development. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/cutting-edge-standing-out-reaching-out-cultural-diplomacy-sustainable-development>



Цей матеріал презентує освітній серіал на платформі Дія.Освіта, присвячений темі «Гендерна рівність та соціальна інклюзія в комунікаціях», що розкриває принципи етичної та безбар'єрної взаємодії.

Проект має на меті навчити фахівців та громадян комунікувати з урахуванням підходу рівності, надаючи практичні поради для інтеграції GESI-підходу в роботу урядових організацій, медіа та бізнесу.

Залучені експерти – провідні журналісти, правозахисники, науковці та державні діячі – допомагають опанувати словник безбар'єрності та правила вживання фемінітивів.

Навчальна програма складається з 12 відеосерій та симулятора, що охоплюють питання комунікації з ветеранською спільнотою, людьми старшого віку та висвітлення чутливих тем у медіа, що є критично важливим для соціальної згуртованості та відновлення країни.

Ініціатива реалізована Міністерством культури та стратегічних комунікацій у співпраці з Міністерством цифрової трансформації за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID).

Цей ресурс пропонує практичні знання про те, як функціонують інклюзивні комунікації та як кожен професіонал може сприяти подоланню стереотипів заради побудови справедливого суспільства.

ТЕМА 9. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ GR У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Мета теми: формування у здобувачів системи теоретичних і практичних знань, пов'язаних із розумінням сучасних викликів і перспектив розвитку Government Relations у публічному управлінні з метою підвищення прозорості, ефективності, стійкості та результативності взаємодії органів влади зі стейкхолдерами.

Вивчення теми спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

- здатність використовувати знання, уміння й практичні навички у сфері GR для аналізу сучасних викликів публічного управління;
- розуміння особливостей розвитку GR в умовах цифровізації, кризового управління, євроінтеграції, зростання ролі громадянського суспільства та потреби у прозорій взаємодії з владою;
- здатність обирати та застосовувати сучасні GR-інструменти з метою підвищення довіри, зниження управлінських ризиків і забезпечення ефективної комунікації зі стейкхолдерами.

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

- застосовувати набуті теоретичні знання для аналізу сучасних тенденцій розвитку GR у публічному управлінні;
- усвідомлювати основні виклики GR, пов'язані з цифровізацією, кризами, недовірою до влади, кадровим дефіцитом і потребою в етичних стандартах;
- визначати перспективи інституційного розвитку GR як окремої функції в органах публічної влади;
- обґрунтовувати значення цифрових інструментів, data-аналітики, GovTech-рішень і відкритих даних для розвитку GR;
- аналізувати роль GR у кризовому управлінні, публічних комунікаціях, взаємодії зі стейкхолдерами та підтримці реформ;
- демонструвати базові навички стратегічного й аналітичного мислення у дослідженні перспектив професійного розвитку GR-фахівців.

Ключові слова: сучасні виклики GR, перспективи розвитку GR, цифровізація, GovTech, відкриті дані, data-аналітика, кризове управління, кризові комунікації, євроінтеграція, стейкхолдери, stakeholder management, публічна політика, стратегічні комунікації, довіра до влади, прозорість, підзвітність, етичні стандарти, доброчесність, репутаційне управління, громадська участь, публічні консультації, партнерство, адвокація, кадрова спроможність, GR-фахівці, професійний розвиток, інституційний розвиток.

9.1. GR в умовах цифрової трансформації та відкритого врядування

Цифрова трансформація публічного управління є одним із ключових чинників, що суттєво змінює зміст, інструментарій та логіку реалізації Government Relations. Перехід від традиційних адміністративних моделей до цифрового та відкритого врядування (open government) формує нові можливості для взаємодії органів публічної влади зі стейкхолдерами, водночас породжуючи нові виклики для GR-діяльності.

У сучасних умовах GR дедалі більше виходить за межі класичних комунікаційних практик і трансформується у data-driven, participatory та технологічно опосередковану систему управлінських взаємодій, орієнтовану на прозорість, підзвітність і залучення громадян.

Цифрова трансформація у публічному секторі передбачає впровадження електронного урядування, цифрових сервісів, платформ відкритих даних, інструментів електронної демократії та аналітичних систем підтримки прийняття рішень. У такому середовищі GR:

- перестає бути виключно «кабінетною» діяльністю;
- набуває публічності та масштабності;
- інтегрується у цифрові управлінські екосистеми.

GR-фахівці в умовах цифровізації виконують роль медіаторів між владою, бізнесом, громадянським суспільством і цифровими платформами, забезпечуючи узгодження інтересів у новому інформаційному просторі.

Концепція відкритого врядування ґрунтується на чотирьох базових принципах:

1. Прозорість.
2. Підзвітність.
3. Участь громадян.
4. Інноваційність.

У межах цієї парадигми GR трансформується з інструменту впливу на політику в інституційний механізм спільного вироблення рішень. Відкриті дані, публічні консультації, електронні платформи взаємодії та онлайн-обговорення створюють умови для формування інклюзивної GR-моделі, де ключовим ресурсом стає не доступ до влади, а довіра та експертність.

У сучасному публічному управлінні GR активно використовує:

- платформи електронних консультацій та громадської участі;
- портали відкритих даних для аналітичного обґрунтування позицій;
- системи електронного документообігу та цифрових звернень;
- соціальні мережі та digital-канали для двосторонньої комунікації;
- аналітичні інструменти моніторингу політик і регуляторних змін.

Такі інструменти підсилюють інституційну спроможність GR, дозволяють швидше реагувати на суспільні запити та знижують ризики закритості управлінських процесів.

Використання цифрових технологій у GR-діяльності забезпечує низку важливих управлінських ефектів:

- підвищення якості комунікацій між владою та стейкхолдерами;
- зростання рівня довіри до публічних інституцій;
- зменшення асиметрії інформації;
- посилення доказовості управлінських рішень;
- формування культури відкритого діалогу.

Водночас цифрова трансформація вимагає від GR-фахівців нових компетентностей: аналітичних, цифрових, комунікаційних та етичних, що зумовлює зміну професійного профілю GR у публічному секторі.

Реалізація GR в умовах цифрової трансформації та відкритого врядування неможлива без системного використання сучасних цифрових інструментів, які забезпечують прозорість управлінських процесів, залучення заінтересованих сторін та підвищення якості публічних рішень. Цифрові платформи, інструменти електронної участі та аналітичні системи стають ключовими каналами взаємодії між органами публічної влади, громадянським суспільством і бізнесом.

У системі відкритого врядування такі інструменти виконують не лише комунікаційну функцію, а й забезпечують інституціоналізацію GR-процесів, створюючи умови для регулярного діалогу, зворотного зв'язку та спільного формування публічної політики.

З метою узагальнення основних цифрових рішень, що застосовуються у GR-діяльності публічного сектору, доцільно систематизувати їх у таблиці 9.1.

У таблиці 9.1 систематизовано основні цифрові інструменти GR у системі відкритого врядування, розкрито їх зміст і функціональне призначення, наведено приклади застосування у публічному управлінні та визначено очікуваний управлінський ефект. Представлена інформація демонструє, що цифровізація істотно розширює можливості GR-діяльності, роблячи взаємодію органів влади зі стейкхолдерами більш відкритою, швидкою, адресною та доказовою.

Платформи електронної участі забезпечують залучення громадян і стейкхолдерів до процесу обговорення та прийняття управлінських рішень. До таких інструментів належать електронні петиції, громадські консультації, бюджети участі та інші цифрові механізми, через які громадяни можуть висловлювати позиції, подавати пропозиції та брати участь у формуванні публічної політики.

Таблиця 9.1 – Цифрові інструменти GR у системі відкритого врядування

Група цифрових інструментів	Зміст та функціональне призначення	Приклади застосування у публічному управлінні	Управлінський ефект для GR
Платформи електронної участі	Забезпечують участь громадян та стейкхолдерів у процесах прийняття рішень	Електронні петиції, громадські консультації, бюджети участі	Підвищення легітимності рішень, зростання довіри
Портали відкритих даних	Надають доступ до публічної інформації у машиночитному форматі	Реєстри, статистичні портали, аналітичні дашборди	Аналітична підтримка GR, зменшення інформаційної асиметрії
Цифрові комунікаційні канали	Забезпечують двосторонню комунікацію з цільовими аудиторіями	Офіційні сайти, соціальні мережі, месенджери	Оперативність комунікацій, розширення охоплення
Системи електронного документообігу	Оптимізують процеси взаємодії між органами влади та стейкхолдерами	Електронні звернення, онлайн-запити, е-реєстри	Прозорість процедур, зменшення бюрократичних бар'єрів
Аналітичні та моніторингові інструменти	Дають змогу аналізувати політики та управлінські рішення	Policy tracking, соціологічні онлайн-опитування	Підвищення якості управлінських рішень
Інструменти електронної демократії	Сприяють залученню громадськості до управління	Онлайн-форуми, платформи спільного проєктування	Формування партнерських відносин

Управлінський ефект таких платформ полягає у підвищенні легітимності рішень і зростанні довіри до органів влади, оскільки громадяни отримують реальну можливість бути залученими до процесу управління.

Портали відкритих даних відіграють важливу роль у забезпеченні доступу до публічної інформації у машиночитному форматі. Вони дають змогу громадянам, журналістам, бізнесу, аналітичним центрам і громадським організаціям використовувати державні дані для аналізу, контролю, досліджень і розробки нових сервісів. Прикладами є державні реєстри, статистичні портали

та аналітичні dashboard. Управлінський ефект полягає в аналітичній підтримці GR-діяльності та зменшенні інформаційної асиметрії між владою і суспільством.

Цифрові комунікаційні канали забезпечують двосторонню комунікацію органів влади з цільовими аудиторіями. До них належать офіційні сайти, соціальні мережі, месенджери, онлайн-брифінги та інші digital-канали взаємодії. Вони дозволяють оперативно інформувати громадян, пояснювати управлінські рішення, отримувати зворотний зв'язок і реагувати на запити суспільства. Управлінський ефект цих інструментів проявляється в оперативності комунікації та розширенні охоплення аудиторії.

Системи електронного документообігу оптимізують процеси взаємодії між органами влади та стейкхолдерами. Вони забезпечують швидше опрацювання електронних звернень, онлайн-заяв, запитів, е-реєстрів та інших управлінських документів. Завдяки цьому зменшуються бюрократичні бар'єри, підвищується прозорість процедур і скорочується час проходження управлінських процесів. Управлінський ефект таких систем полягає у підвищенні ефективності адміністративної взаємодії та зниженні ризику непрозорих рішень.

Аналітичні та моніторингові інструменти дають змогу аналізувати політичні та управлінські рішення, оцінювати реакції стейкхолдерів, виявляти ризики та прогнозувати наслідки публічної політики. До таких інструментів належать policy tracking, соціологічні онлайн-опитування, цифровий моніторинг, dashboard та системи аналізу даних. Їх використання підвищує управлінську обґрунтованість рішень, оскільки органи влади можуть спиратися не лише на припущення, а й на дані, показники та аналітичні висновки.

Інструменти електронної демократії сприяють залученню громадськості до управління та створюють умови для партнерської взаємодії між владою і суспільством. До них належать онлайн-форуми, платформи спільного проектування, електронні консультації, цифрові голосування та інші сервіси участі. Їх управлінський ефект полягає у формуванні партнерських відносин, підвищенні інклюзивності управління та розширенні можливостей громадян впливати на публічні рішення.

Таким чином, таблиця 9.1 демонструє, що цифрові інструменти GR є важливою складовою відкритого врядування. Платформи електронної участі посилюють залучення громадян, портали відкритих даних забезпечують прозорість і доступ до інформації, цифрові комунікаційні канали підвищують оперативність взаємодії, системи електронного документообігу оптимізують управлінські процедури, аналітичні інструменти забезпечують доказовість рішень, а інструменти електронної демократії формують партнерську модель

управління. Комплексне використання цих інструментів сприяє підвищенню прозорості, довіри, результативності та інклюзивності публічного управління.

Представлені в таблиці цифрові інструменти формують цілісну екосистему GR у межах відкритого врядування, в якій комунікація, аналітика та участь стейкхолдерів поєднуються в єдиний управлінський процес. Їх використання дозволяє органам публічної влади не лише реагувати на запити заінтересованих сторін, а й проактивно формувати порядок денний публічної політики.

Отже, в умовах цифрової трансформації та відкритого врядування GR у публічному управлінні перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення прозорості, участі та сталості публічної політики. Ефективність GR дедалі більше залежить від здатності органів влади інтегрувати цифрові інструменти, працювати з даними та вибудовувати довгострокові відносини довіри зі стейкхолдерами.

Водночас ефективність GR у цифровому середовищі залежить не стільки від наявності окремих інструментів, скільки від узгодженості їх використання на різних етапах управлінського циклу - від збору даних і консультацій до прийняття рішень та оцінки результатів. Саме тому доцільно розглянути функції GR у цифровій екосистемі публічного управління та показати взаємозв'язки між ключовими акторами, процесами й інструментами.

У межах цифрової екосистеми GR виконує низку ключових функцій, які виходять за межі класичних підходів до взаємодії з органами влади.

1. Комунікаційна функція. Забезпечує двосторонню цифрову комунікацію між владою, бізнесом та громадянським суспільством через електронні консультації, онлайн-платформи участі, соціальні мережі та цифрові канали зворотного зв'язку.

2. Аналітична функція. Передбачає використання відкритих даних, аналітичних панелей (dashboards), цифрового моніторингу політик для оцінки рішень, прогнозування наслідків та формування evidence-based policy.

3. Координаційна функція. Спрямована на узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів у цифровому середовищі, зниження конфліктності та підвищення ефективності публічних рішень.

4. Адвокаційна функція. Реалізується через цифрові інструменти впливу: онлайн-кампанії, електронні петиції, цифрові консультації, що дозволяє інституціоналізувати інтереси заінтересованих сторін.

5. Функція забезпечення довіри. GR у цифровому середовищі сприяє формуванню довіри до публічної влади через відкритість процесів, прозорість прийняття рішень та підзвітність органів влади.

Процес реалізації ключових функцій Government Relations у системі

відкритого врядування та логіка інтеграції цифрових інструментів у механізм формування й реалізації публічної політики представлені на рисунку 9.1.



Рисунок 9.1 – Механізм реалізації функцій Government Relations у цифровій екосистемі відкритого врядування

Джерело: проілюстровано авторками за допомогою ІІІ (Google, Gemini 4 Pro)

У такий спосіб, в цифровій екосистемі публічного управління GR перетворюється на комплексний управлінський інструмент, який поєднує комунікацію, аналітику, координацію та адвокацію в межах системи відкритого врядування.

Саме ця інтегративна роль GR створює передумови для ефективної відповіді на сучасні виклики публічного управління, що логічно підводить до подальшого розгляду інших сучасних викликів і перспектив розвитку GR, зокрема в умовах криз, воєнного стану та євроінтеграційних процесів.

9.2. Трансформація GR-процесів в умовах нестабільності (війна, надзвичайні ситуації, відновлення держави)

Сучасні умови нестабільності, зокрема воєнний стан, надзвичайні ситуації техногенного та природного характеру, а також післякризове відновлення держави, суттєво трансформують традиційні підходи до здійснення Government Relations у публічному управлінні. У таких умовах GR перестають виконувати виключно функцію планової комунікації та набувають кризово-адаптаційного характеру, орієнтованого на швидке реагування, координацію дій та мобілізацію ресурсів.

Ключові трансформаційні зрушення GR у період нестабільності. По-перше, змінюється характер взаємодії між державою та заінтересованими сторонами. Якщо в стабільних умовах GR ґрунтуються на довгостроковому стратегічному плануванні, то в кризових ситуаціях пріоритетом стає оперативність ухвалення рішень, спрощення процедур і постійний двосторонній зв'язок із бізнесом, громадянським суспільством, міжнародними партнерами та донорами.

По-друге, суттєво зростає роль антикризових GR-комунікацій. В умовах війни та надзвичайних ситуацій GR-фахівці залучаються до:

- інформування стейкхолдерів про зміни в регуляторному середовищі;
- координації гуманітарних, відновлювальних та інфраструктурних ініціатив;
- забезпечення прозорості використання публічних і донорських ресурсів;
- підтримки довіри до органів публічної влади.

По-третє, відбувається інституційна трансформація GR. Зростає значення міжвідомчої взаємодії, створення тимчасових координаційних штабів, кризових комунікаційних центрів, а також залучення експертного середовища та неурядових організацій до формування управлінських рішень.

GR у період воєнного стану. В умовах війни GR-процеси концентруються навколо питань національної безпеки, економічної стійкості та соціального захисту населення. Основними напрямками трансформації GR є:

- взаємодія з бізнесом щодо релокації, збереження робочих місць та податкових пільг;
- координація з міжнародними партнерами у сфері військової, фінансової та гуманітарної допомоги;
- підтримка комунікації з громадами на тимчасово окупованих або прифронтових територіях;
- управління репутаційними ризиками держави на міжнародному рівні.

GR у процесі післявоєнного відновлення.

На етапі відновлення держави GR набувають інтеграційної функції, поєднуючи інтереси держави, місцевого самоврядування, бізнесу та міжнародних донорів. Особливої актуальності набувають:

- механізми публічно-приватного партнерства;
- участь громадськості у визначенні пріоритетів відновлення;
- супровід інвестиційних проєктів і реформ;
- забезпечення підзвітності та контролю реалізації програм відбудови.

У цьому контексті GR виступають інструментом зниження соціальної напруги, узгодження інтересів та формування спільної візії розвитку країни.

Порівняння ключових векторів GR у стабільних та кризових умовах форс-мажору представлено на рисунку 9.2.



Рисунок 9.2 – Трансформація GR-процесів в умовах впливу форс-мажору
Джерело: проілюстровано авторками за допомогою ШІ (Google, Gemini 4 Pro)

Таким чином, трансформація GR-процесів в умовах нестабільності характеризується переходом від формалізованих процедур до гнучких, адаптивних і кризоорієнтованих моделей взаємодії. Ефективні GR у період війни та відновлення держави стають важливим чинником забезпечення управлінської спроможності, суспільної довіри та сталого розвитку публічного управління.

9.3. Перспективи професійного розвитку GR-фахівців у публічному секторі

Сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління зумовлюють зростання ролі Government Relations як системного інструменту узгодження інтересів держави, бізнесу та громадянського суспільства. У контексті цифровізації, відкритого врядування, воєнних викликів та євроінтеграційних процесів GR набувають стратегічного значення для забезпечення ефективності, стійкості та легітимності публічної влади.

Однією з ключових перспектив є інституціоналізація GR у системі публічного управління. Це передбачає формування чітко визначених GR-функцій у структурі органів влади, розробку внутрішніх регламентів взаємодії зі стейкхолдерами та інтеграцію GR у процеси стратегічного планування та реалізації публічної політики.

Важливою тенденцією є подальша цифровізація GR-процесів, що проявляється у:

- розширенні використання платформ електронної участі;
- застосуванні аналітики великих даних для підтримки управлінських рішень;
- впровадженні data-driven GR як стандарту взаємодії з заінтересованими сторонами.

Окремої уваги заслуговує розвиток GR у контексті кризового та післякризового управління. У майбутньому GR дедалі більше виконуватимуть функції координації відновлення, супроводу реформ, залучення міжнародної допомоги та управління репутацією держави на глобальному рівні.

Не менш значущою перспективою є гармонізація GR-практик з європейськими стандартами. Це включає посилення прозорості, дотримання етичних норм, розвиток механізмів публічного діалогу та забезпечення підзвітності у процесах формування політики.

Сучасна практика доводить, що розвиток GR у публічному управлінні безпосередньо пов'язаний із трансформацією професійного профілю GR-фахівця. У сучасних умовах він перестає бути вузьким комунікаційним спеціалістом і перетворюється на міждисциплінарного управлінського експерта.

Перспективи професійного розвитку GR-фахівців включають:

- розширення компетенцій у сфері стратегічного аналізу, публічної політики та управління стейкхолдерами;
- опанування цифрових інструментів, аналітики даних і платформ електронної демократії;
- розвиток навичок кризових комунікацій та антикризового

менеджменту;

- підвищення ролі етичної відповідальності та дотримання стандартів доброчесності.

У публічному секторі зростає потреба у професіалізації GR-діяльності, що зумовлює необхідність:

- спеціалізованих освітніх програм і підвищення кваліфікації;
- міждисциплінарної підготовки фахівців у сферах публічного управління, права, комунікацій та аналітики;
- формування професійних спільнот і обміну кращими практиками.

Таким чином, перспективи розвитку GR у публічному управлінні пов'язані з їх подальшою інституціоналізацією, цифровізацією та інтеграцією у процеси стратегічного управління й публічних реформ. Водночас професійний розвиток GR-фахівців стає ключовою умовою ефективного реалізації цих перспектив, адже саме людський капітал визначає спроможність публічної влади до діалогу, адаптації та сталого розвитку.

Узагальнення перспектив розвитку Government Relations у публічному управлінні за основними напрямками у взаємозв'язку із професійним зростанням компетентностей GR-фахівців представлено в таблиці 9.2.

У таблиці 9.2 узагальнено перспективи розвитку GR у публічному управлінні та професійного розвитку GR-фахівців. Представлена інформація демонструє, що Government Relations поступово перетворюється на важливу складову сучасного публічного управління, яка потребує не лише інституційного закріплення, а й формування професійних компетентностей, етичних стандартів, цифрових навичок та здатності працювати зі стейкхолдерами в умовах складного й динамічного середовища.

Одним із ключових напрямів є інституційний розвиток GR. У публічному управлінні це передбачає формування GR як окремої функції в органах влади, інтеграцію GR у стратегічне планування, процеси підготовки управлінських рішень і супровід публічних реформ. Для GR-фахівців це означає необхідність бути залученими не лише до комунікації вже ухвалених рішень, а й до їх підготовки, аналізу стейкхолдерів, оцінки ризиків і формування механізмів взаємодії з цільовими групами. Важливою перспективою є цифровізація GR-діяльності. Для публічного управління вона означає ширше використання цифрових платформ участі, електронних консультацій, відкритих даних, онлайн-інструментів моніторингу та комунікації зі стейкхолдерами. Для GR-фахівців це створює потребу в опануванні цифрових інструментів, data-аналітики, GovTech-рішень, аналітичних платформ і технологій роботи з великими масивами інформації. Цифрові компетентності стають необхідною умовою професійної ефективності у сфері GR.

Таблиця 9.2 – Перспективи розвитку GR у публічному управлінні та професійного розвитку GR-фахівців

Напрямок	Перспективи розвитку GR у публічному управлінні	Перспективи професійного розвитку GR-фахівців
Інституційний розвиток	Формування GR як окремої функції в органах влади; інтеграція GR у стратегічне планування та публічні реформи	Залучення GR-фахівців до процесів прийняття управлінських рішень
Цифровізація	Використання цифрових платформ участі, е-консультацій, відкритих даних	Опанування цифрових інструментів GR, data-аналітики, GovTech
Кризове управління	Посилення ролі GR у воєнний період, під час відновлення та надзвичайних ситуацій	Розвиток компетенцій кризових комунікацій і антикризового менеджменту
Євроінтеграція	Гармонізація GR-практик із європейськими стандартами прозорості та підзвітності	Знання європейських GR-моделей, стандартів ESG, policy advocacy
Взаємодія зі стейкхолдерами	Розширення партнерств з бізнесом, НУО, міжнародними організаціями	Розвиток навичок переговорів, фасилітації та публічного діалогу
Етика та довіра	Посилення відкритості, етичних норм і репутаційного управління	Формування професійної етики та культури відповідальності

Окремим напрямом є розвиток GR в умовах кризового управління. У сучасних умовах органи публічної влади мають бути здатними швидко реагувати на надзвичайні ситуації, суспільну напругу, інформаційні ризики та кризові виклики. GR у цьому контексті сприяє посиленню взаємодії зі стейкхолдерами, поясненню рішень, підтриманню довіри та запобіганню комунікаційним конфліктам. Для GR-фахівців це означає потребу в розвитку компетенцій кризових комунікацій, антикризового менеджменту, сценарного планування та управління репутаційними ризиками.

Євроінтеграційний напрям розвитку GR пов'язаний із гармонізацією українських практик із європейськими стандартами прозорості, підзвітності, доброчесності та участі стейкхолдерів. Для публічного управління це означає впровадження сучасних GR-моделей, реєстрів прозорості, етичних кодексів, публічних консультацій і механізмів відкритого діалогу. Для GR-фахівців важливим стає знання європейських моделей GR, стандартів ESG, policy advocacy, підходів до доброчесного лобіювання та практик багаторівневої взаємодії.

Особливе значення має напрям взаємодії зі стейкхолдерами. У публічному управлінні перспективним є розширення партнерств із бізнесом, неурядовими організаціями, міжнародними партнерами, експертним середовищем і громадськістю. Така взаємодія дозволяє підвищити якість управлінських рішень, залучити додаткові ресурси та посилити довіру до влади. Для GR-фахівців це передбачає розвиток навичок переговорів, фасилітації, публічного діалогу, медіації та побудови довгострокових партнерських відносин.

Завершальним важливим напрямом є етика та довіра. Розвиток GR у публічному управлінні має супроводжуватися посиленням відкритості, етичних норм, прозорості процедур і репутаційного управління. Без етичної основи GR може сприйматися як непрозорий вплив, тому важливо формувати культуру відповідальності, доброчесності та орієнтації на публічний інтерес. Для GR-фахівців це означає необхідність дотримання професійної етики, уникнення конфлікту інтересів, прозорої комунікації та відповідального представлення позицій стейкхолдерів.

Таким чином, таблиця 9.2 демонструє, що перспективи розвитку GR у публічному управлінні пов'язані з його інституціоналізацією, цифровізацією, посиленням ролі в кризовому управлінні, європейською інтеграцією, розвитком партнерств і формуванням культури етичної взаємодії. Водночас професійний розвиток GR-фахівців має охоплювати аналітичні, цифрові, комунікаційні, переговорні, етичні та стратегічні компетентності. Саме поєднання інституційного розвитку GR і підготовки кваліфікованих фахівців дозволить підвищити якість публічного управління, зміцнити довіру до влади та забезпечити більш результативну взаємодію зі стейкхолдерами.

Наведена таблиця демонструє, що перспективи розвитку GR у публічному управлінні мають комплексний характер і поєднують інституційні, технологічні та кадрові трансформації. Особливого значення набуває синхронний розвиток GR-функцій в органах влади та професійних компетенцій GR-фахівців, що дозволяє забезпечити взаємодію зі стейкхолдерами, адаптацію до кризових умов і відповідність європейським стандартам врядування.

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими цифровізацією, євроінтеграційними пріоритетами, кризовими викликами та зростанням ролі заінтересованих сторін у формуванні публічної політики. У цих умовах Government Relations поступово перетворюються з допоміжної функції на системний інструмент стратегічного управління, що поєднує інституційні, технологічні та людські компоненти.

Перспективи розвитку GR у публічному управлінні доцільно розглядати через призму триєдиної моделі, яка охоплює: інституційні зміни та закріплення GR-функцій у системі влади, впровадження сучасних цифрових і аналітичних технологій, формування нових професійних компетенцій GR-фахівців.

Для наочного узагальнення стратегічних напрямів розвитку GR та ролі людського капіталу у цих процесах доцільно створити рисунок 9.3, який відображає взаємозв'язок між інституційними змінами, цифровими трансформаціями та професійним розвитком GR-фахівців у публічному секторі.



Рисунок 9.3 – Перспективи розвитку GR у публічному управлінні

Джерело: проілюстровано авторками за допомогою ШІ (Google, Gemini 4 Pro)

На рисунку відображено концептуальну модель перспектив розвитку GR у публічному управлінні, в основі якої лежить взаємодія інституцій, технологій та компетенцій. Інституційний вимір передбачає формалізацію GR як окремої управлінської функції, розвиток нормативно-правових механізмів, а також посилення ролі публічних інституцій як відкритих майданчиків взаємодії з бізнесом і громадянським суспільством.

Технологічний компонент акцентує увагу на використанні цифрових платформ участі, інструментів електронного врядування, аналітики даних та data-driven підходів у процесах ухвалення рішень. Водночас компетентнісний блок відображає потребу у фахівцях нового покоління, здатних поєднувати policy advocacy, стратегічні та кризові комунікації, роботу з даними та етичні стандарти публічної взаємодії.

Таким чином, перспективний розвиток GR у публічному управлінні має системний характер і ґрунтується на синергії організаційних змін, технологічних інновацій та професійного розвитку кадрів.

Висновки. У межах теми було розкрито ключові напрями трансформації GR-діяльності в умовах цифрової трансформації, нестабільності та післякризового відновлення держави. Доведено, що GR у сучасному публічному управлінні виходять за межі класичних комунікаційних практик і стають важливим інструментом формування довіри, залучення стейкхолдерів та підвищення якості публічних рішень.

Особливу увагу приділено ролі GR у цифровій екосистемі відкритого врядування, де ключового значення набувають електронні платформи участі, аналітика даних і прозорі механізми взаємодії. В умовах війни, криз та відновлення держави GR-процеси трансформуються у напрямі підвищення адаптивності, швидкості комунікацій і стратегічної координації між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Перспективи розвитку GR у публічному управлінні пов'язані з інституціоналізацією GR-функцій, впровадженням інноваційних технологій та формуванням нових професійних компетенцій, що відповідають викликам сучасного управлінського середовища. Це створює підґрунтя для сталого розвитку публічного управління та ефективної реалізації публічної політики в Україні.

Питання для самоконтролю з теми:

1. У чому полягає трансформація ролі GR у цифровій екосистемі публічного управління?
2. Які функції GR реалізуються в умовах відкритого врядування?
3. Охарактеризуйте ключові цифрові інструменти GR та їх значення для взаємодії з громадськістю.
4. Як змінюються GR-процеси в умовах війни та надзвичайних ситуацій?
5. Яку роль відіграють GR у процесах післякризового відновлення держави?
6. У чому полягають відмінності між GR у стабільних умовах та GR в умовах нестабільності?
7. Як цифровізація впливає на прозорість і підзвітність GR-діяльності?
8. Які основні інституційні передумови розвитку GR у публічному управлінні?
9. Охарактеризуйте перспективні напрями розвитку GR у контексті євроінтеграції України.
10. Які професійні компетенції є ключовими для GR-фахівців у публічному секторі майбутнього?
11. Яким чином GR сприяють формуванню довіри до органів публічної влади?

Список рекомендованих джерел до теми:

1. Болотіна Є. В., Фоміченко І. П., Шашко В. О. Управлінські технології комунікативного менеджменту. БІЗНЕСІНФОРМ. 2018 (9). URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-9_0-pages-212_219.pdf
2. Гончарук, Н., & Чередниченко, А. (2022). Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 46-54. DOI: <https://doi.org/10.15421/152243>
3. Гурінчук, О. Б. (2024). Розвиток публічного управління через призму цифрових інновацій: організаційно-інформаційне забезпечення в умовах змін. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (16). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-15>
4. GR та нові технології лобізму в міжнародному бізнесі (березень 2021). Фонд Східна Європа. Київ, 2021. 18 с.
5. Державна служба в умовах війни. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <http://surl.li/vtsuop>

6. Дюжник Д. О., Таранов М. А. Співвідношення лобізму та адвокації в контексті законодавчого регулювання. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 4. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2021/26.pdf
7. Закон України «Про доступ до публічної інформації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>
8. Корчак, Н., Рачинський, А., & Ларіна, Н. (2023). Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*, 11(3), 43-49. DOI: <https://doi.org/10.15421/152334>
9. Краснополська Т. М. *GR-менеджмент: навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти*. Одеса, 2022. DOI: <https://doi.org/10.32837/11300.19110>
10. Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. <https://nads.gov.ua>
11. Сиротін, В. Д. (2023). Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (8). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05>
12. Скібіна, Т. І. (2024). Роль інновацій у публічному управлінні та адмініструванні України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (3), 88-95. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.3.11>
13. Сочинська-Сибірцева, І., Тушевська, Т., & Доренська, А. (2025). Новітні технології управління професійною кар'єрою в публічній службі. *Сталий розвиток економіки*. 5 (56). С. 269-275. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-37>
14. Українська асоціація професіоналів у сфері GR і лобістів. URL: <http://grukraine.com.ua/>



Цей матеріал презентує національну екосистему Дія.Освіта, яка є ключовим інструментом для масштабного підвищення цифрової грамотності та професійної стійкості громадян. Проєкт має на меті надати кожному українцю можливість безкоштовно опанувати сучасні навички та нові професії через інноваційний формат освітніх серіалів. Залучені фахівці та лідери думок допомагають розв'язувати складні технологічні концепції, навчаючи ефективному використанню державних електронних сервісів та інструментів цифрової демократії.

Навчальна програма охоплює широкий спектр напрямів – від базової кібергігієни до стратегічного управління та ІТ-компетенцій, що є критично важливим для адаптації суспільства до викликів воєнного часу та успішного відновлення країни. Ініціатива реалізована Міністерством цифрової трансформації України, забезпечуючи інтеграцію освіти та сучасних технологій у єдиний зручний простір. Цей ресурс пропонує практичні знання про те, як функціонує цифрова держава та як кожен громадянин може посилити власний потенціал через безперервне навчання протягом усього життя.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

А

Адвокація – системна діяльність, спрямована на представлення, просування та захист суспільно значущих інтересів, ідей або прав певних груп через вплив на публічну політику та управлінські рішення. У системі GR адвокація реалізується через інформаційні кампанії, експертні пропозиції, публічні консультації, роботу з медіа, громадську мобілізацію та діалог із представниками влади.

Аналіз стейкхолдерів – процес виявлення заінтересованих сторін, визначення їхніх інтересів, очікувань, ресурсів, рівня впливу, підтримки або спротиву щодо певного управлінського рішення. У GR-діяльності такий аналіз дає змогу обрати оптимальну стратегію взаємодії з кожною групою.

Аналіз суспільних настроїв – систематичне дослідження громадської думки, емоційних реакцій, очікувань, побоювань і ставлення населення до органів влади, реформ або публічних рішень. Для цього використовують соціологічні опитування, медіамоніторинг, аналіз соціальних мереж, звернень громадян і відкритих даних.

Антикорупційна політика – сукупність принципів, правових норм, інституційних механізмів і практичних заходів, спрямованих на запобігання, виявлення та припинення корупційних проявів. У GR вона визначає вимоги до прозорості представлення інтересів, запобігання конфлікту інтересів та недопущення неправомірного впливу на посадових осіб.

Антикризові комунікації – система заздалегідь спланованих та оперативних комунікаційних дій, спрямованих на попередження, локалізацію й подолання інформаційних та репутаційних наслідків кризової ситуації. У GR антикризові комунікації забезпечують своєчасне інформування органів публічної влади, громадськості та інших стейкхолдерів, узгодженість офіційних позицій, протидію дезінформації та збереження довіри між учасниками взаємодії.

Б

Бізнес – сукупність суб'єктів господарювання, які створюють товари, роботи або послуги та взаємодіють із державою з питань регулювання, оподаткування, інвестицій, розвитку галузей і захисту економічних інтересів. У системі GR бізнес виступає важливим стейкхолдером і партнером публічної влади.

Бізнес-асоціації – добровільні об'єднання підприємств або підприємців, створені для представлення спільних професійних, галузевих чи економічних

інтересів. У GR вони консолідують позиції учасників ринку, готують пропозиції до нормативних актів, беруть участь у консультаціях і підтримують діалог із владою.

В

Верховенство права – принцип, відповідно до якого діяльність держави, її органів, посадових осіб і всіх учасників суспільних відносин підпорядковується праву. У GR верховенство права означає, що представлення інтересів має здійснюватися законними, прозорими та етичними методами.

Відкрите врядування – модель публічного управління, заснована на відкритості інформації, прозорості рішень, підзвітності влади, доступі до відкритих даних та участі громадян у виробленні політики. GR-технології підтримують відкрите врядування через консультації, партнерства і зворотний зв'язок.

Відкриті дані – публічна інформація, подана у форматі, придатному для автоматизованого оброблення, вільного використання та повторного поширення. У GR відкриті дані застосовуються для аналітики, моніторингу політики, аргументації позицій і підготовки доказових пропозицій.

Відкритість – готовність органів влади оприлюднювати інформацію про свою діяльність, рішення, процедури та результати. У GR відкритість створює умови для рівного доступу стейкхолдерів до інформації та зменшує ризики непрозорого впливу.

Взаємодія «держава – бізнес – громадянське суспільство» – система комунікацій, консультацій, партнерства та спільного вироблення рішень між публічною владою, підприємницьким сектором і громадськими інституціями. Вона є центральним середовищем реалізації GR-технологій.

Взаємодія з громадськістю – організований процес інформування, консультування, залучення та отримання зворотного зв'язку від громадян і громадських організацій. Її метою є підвищення обґрунтованості, суспільної підтримки та легітимності управлінських рішень.

Вплив (Influence) – здатність стейкхолдера безпосередньо або опосередковано впливати на формування порядку денного, зміст управлінських рішень, розподіл ресурсів чи реалізацію публічної політики. У GR рівень впливу визначається не лише формальними повноваженнями, а й наявністю експертизи, суспільної підтримки, фінансових і організаційних ресурсів, доступу до медіа, репутації та контактів з особами, які приймають рішення.

Г

Громадська участь – залучення громадян та інститутів громадянського суспільства до обговорення, формування, реалізації й оцінювання публічної політики. Формами участі є консультації, петиції, громадські слухання, робочі групи, бюджети участі та громадські ради.

Громадські ради – консультативно-дорадчі органи при органах публічної влади, до складу яких входять представники інститутів громадянського суспільства. Вони забезпечують громадський контроль, експертне обговорення та представлення суспільних інтересів.

Громадянське суспільство – сфера добровільної самоорганізації громадян поза межами безпосереднього державного управління та комерційної діяльності. У GR громадянське суспільство представляє суспільні інтереси, здійснює адвокацію, громадський контроль та бере участь у формуванні політики.

Групи впливу – формальні або неформальні об'єднання, які мають ресурси, авторитет, експертизу чи організаційні можливості для впливу на публічні рішення. До них можуть належати бізнес-асоціації, професійні спільноти, громадські рухи, медіа та експертні центри.

Д

Демократія участі – модель демократії, за якої громадяни не обмежуються участю у виборах, а систематично долучаються до вироблення, обговорення та оцінювання публічних рішень. GR-технології можуть забезпечувати організовані канали такої участі.

Децентралізація – передача повноважень, ресурсів і відповідальності від центральних органів влади органам місцевого самоврядування. У цьому контексті GR допомагає громадам представляти свої інтереси, залучати партнерів та вибудовувати міжінституційний діалог.

Доброчесність – дотримання етичних принципів, законності, неупередженості, чесності та відповідальності у професійній діяльності. Для GR-фахівця доброчесність передбачає прозоре представлення інтересів і відмову від прихованого або неправомірного впливу.

Довіра – очікування надійної, передбачуваної, компетентної та доброчесної поведінки іншої сторони. У GR довіра є основою довгострокового партнерства між владою, бізнесом і громадянським суспільством.

Довіра до влади – рівень упевненості громадян і стейкхолдерів у компетентності, доброчесності, відкритості та справедливості органів публічної

влади. Вона формується через послідовність рішень, підзвітність, якісну комунікацію та реальне врахування громадської думки.

Е

Експертне середовище – сукупність науковців, аналітиків, консультантів, галузевих фахівців і дослідницьких організацій, які володіють спеціалізованими знаннями. У GR воно забезпечує професійне обґрунтування позицій та підвищує якість управлінських рішень.

Експертні робочі групи – тимчасові або постійні дорадчі формати, у межах яких представники влади, бізнесу, громадськості та експертного середовища спільно опрацьовують проблеми, проєкти нормативних актів і пропозиції до політики.

Електронні консультації – форма публічних консультацій, що проводиться через цифрові платформи, офіційні вебсайти, електронні форми та інші онлайн-інструменти. Вони розширюють доступ стейкхолдерів до процесу прийняття рішень.

Етика публічного управління – система моральних принципів і професійних норм, які визначають належну поведінку посадових осіб. У GR вона охоплює неупередженість, повагу до публічного інтересу, прозорість контактів і недопущення маніпуляцій.

Етичні стандарти – формалізовані або усталені вимоги до професійної поведінки учасників GR-взаємодії. Вони можуть закріплюватися у кодексах етики, професійних стандартах, внутрішніх політиках і правилах комплаєнсу.

Ефективність комунікацій – ступінь досягнення цілей комунікації, зокрема розуміння повідомлення, зміни ставлення, залучення стейкхолдерів, зниження конфліктності або підтримки рішення. Вона оцінюється за якісними та кількісними показниками.

Євроінтеграція – процес політичного, правового, економічного та інституційного зближення України з Європейським Союзом. GR у цьому процесі сприяє діалогу з європейськими інституціями, адаптації стандартів і залученню стейкхолдерів до реформ.

Європейські стандарти – принципи, норми та практики, сформовані в європейському правовому й управлінському просторі. У GR до них належать прозорість представлення інтересів, підзвітність, етичність, інклюзивність та рівний доступ до процесів прийняття рішень.

3

Заінтересовані сторони – особи, групи або організації, інтереси яких можуть бути порушені рішеннями органів публічної влади або які здатні впливати на ці рішення. Поняття є українським відповідником терміна «стейкхолдери».

Зацікавлені сторони – учасники, які мають інтерес, очікування або певну позицію щодо політики, проекту чи управлінського рішення. У практиці GR терміни «зацікавлені» і «заінтересовані сторони» часто використовуються як близькі за змістом.

Зворотний зв'язок – інформація про реакцію стейкхолдерів на повідомлення, рішення або дії влади. Він дозволяє оцінити рівень розуміння, підтримки, спротиву та своєчасно коригувати GR-стратегію.

I

Інститути громадянського суспільства – громадські об'єднання, благодійні організації, професійні спілки, аналітичні центри, волонтерські рухи та інші недержавні структури, через які громадяни реалізують і захищають спільні інтереси.

Інституційне середовище – сукупність формальних правил, законів, організацій, процедур, традицій і неформальних норм, у межах яких здійснюється GR-діяльність. Воно визначає допустимі способи представлення інтересів і взаємодії з владою.

Інституційний діалог – системна комунікація між органами влади, організаціями, бізнесом, громадськими інституціями та міжнародними партнерами, яка відбувається через визначені процедури й формати.

Інституційний розвиток – процес удосконалення організаційної структури, компетентностей, процедур, ресурсів і культури органів публічної влади. У GR він означає формування спроможності якісно взаємодіяти зі стейкхолдерами.

Інституціоналізація GR – процес формального закріплення Government Relations як професійного та управлінського напрямку через створення правових норм, організаційних структур, посад, процедур, професійних стандартів і механізмів підзвітності. У публічному управлінні інституціоналізація GR означає перехід від ситуативної та неформальної взаємодії з владою до прозорого, регламентованого й етично відповідального представлення інтересів стейкхолдерів.

Інституціоналізм – теоретичний підхід, який пояснює суспільні й управлінські процеси через вплив інститутів, правил, норм і організацій. У дослідженні GR він дає змогу аналізувати, як інституційне середовище впливає на представлення інтересів.

Інтерес (Interest) – рівень зацікавленості стейкхолдера у певному управлінському рішенні, нормативно-правовому акті, реформі, програмі або результатах публічної політики. У GR інтерес відображає, наскільки відповідне рішення може вплинути на права, ресурси, цілі, діяльність або репутацію стейкхолдера. Високий рівень інтересу може супроводжуватися як підтримкою, так і активним спротивом запропонованому рішенню.

Інтереси стейкхолдерів – потреби, очікування, цілі та цінності заінтересованих сторін щодо певної політики або рішення. Їх виявлення є основою stakeholder management.

Інформаційна кампанія – комплекс скоординованих комунікаційних заходів, спрямованих на інформування цільових аудиторій, формування ставлення або підтримки певного рішення, реформи чи ініціативи.

К

Кадрова спроможність – здатність організації виконувати свої функції завдяки достатній чисельності працівників, їхній кваліфікації, мотивації та професійним компетентностям. Для ефективного GR важливі аналітичні, комунікаційні, переговорні, цифрові та етичні компетентності.

Карта стейкхолдерів – графічне або табличне представлення заінтересованих сторін із зазначенням їхнього впливу, інтересів, позицій, ресурсів і необхідних форматів взаємодії.

Ключові повідомлення – короткі, чіткі та узгоджені змістові формулювання, які організація прагне донести до визначених аудиторій. Вони мають відповідати цілям GR-стратегії та бути адаптованими до потреб стейкхолдерів.

Кодекс етики – документ, що встановлює принципи, правила та стандарти професійної поведінки. У GR він регулює питання доброчесності, прозорості контактів, конфлікту інтересів і відповідального представлення позицій.

Комплаєнс – система забезпечення відповідності діяльності організації вимогам законодавства, внутрішнім правилам, етичним стандартам і професійним нормам. У GR комплаєнс знижує правові, корупційні та репутаційні ризики.

Комунікаційні ризики – імовірність негативних наслідків через несвоєчасну, суперечливу, неправдиву або неправильно сприйняту інформацію. Такі ризики можуть спричинити недовіру, конфлікти, репутаційні втрати й опір рішенням.

Комунікаційні технології – методи, канали та інструменти планування, створення, поширення й оцінювання інформації. У GR вони забезпечують діалог із цільовими аудиторіями та підтримку управлінських рішень.

Конфлікт інтересів – суперечність між приватним інтересом особи та її службовими повноваженнями, яка може вплинути на об'єктивність ухвалення рішень. У GR виявлення та врегулювання конфлікту інтересів є умовою доброчесності.

Культурна дипломатія – використання культурних цінностей, мистецтва, освіти, спадщини та гуманітарної взаємодії для формування міжнародного діалогу, довіри й позитивного іміджу держави.

Культурна ідентичність – усвідомлення спільнотою або суспільством своєї належності до певної культури, історії, цінностей, традицій і символів. У GR вона впливає на сприйняття повідомлень і форматів комунікації.

Культурний вимір GR – сукупність культурних чинників, які визначають характер взаємодії між владою та стейкхолдерами. Він охоплює цінності, традиції, стиль комунікації, ставлення до влади й особливості прийняття рішень.

Культурний код – система символів, смислів, цінностей і моделей поведінки, характерних для певного суспільства або організації. У GR врахування культурного коду допомагає адаптувати стратегії взаємодії.

Культурні цінності – базові уявлення суспільства про бажане, правильне та важливе. Вони впливають на довіру, готовність до партнерства, сприйняття реформ і ставлення до публічної влади.

Кризова комунікація – система підготовки та здійснення комунікацій під час кризи, надзвичайної ситуації або репутаційної загрози. Її завданням є оперативне інформування, зменшення невизначеності, запобігання паніці та збереження довіри.

Кризове управління – комплекс управлінських рішень і дій, спрямованих на запобігання кризі, реагування на неї та відновлення діяльності. GR у кризових умовах забезпечує координацію інтересів і комунікацію зі стейкхолдерами.

Л

Легітимація рішень – процес набуття публічним рішенням суспільного визнання, прийнятності та підтримки. Вона посилюється через відкритість, консультації, аргументованість і врахування позицій стейкхолдерів.

Легітимність рішень – суспільне визнання правомірності, обґрунтованості та справедливості управлінського рішення. Легітимність не обмежується формальною законністю, а включає довіру та суспільну підтримку.

Лобізм – система представлення та просування певних інтересів у процесі прийняття публічних рішень. У демократичному врядуванні лобізм має здійснюватися законно, прозоро, підзвітно й відповідно до етичних стандартів.

Лобіювання – конкретна діяльність, спрямована на вплив на прийняття, зміну або скасування нормативно-правових чи управлінських рішень в інтересах визначених осіб або груп.

Лобістська діяльність – професійна, системна та регульована діяльність із представлення інтересів перед суб'єктами владних повноважень. Вона може включати зустрічі, подання пропозицій, аналітичних матеріалів і участь у консультаціях.

М

Майданчики інституційної взаємодії – формалізовані або неформальні платформи, у межах яких органи публічної влади, бізнес, громадянське суспільство, професійні асоціації та експертне середовище здійснюють діалог, обмін інформацією і спільну підготовку рішень. У GR такими майданчиками можуть бути громадські ради, робочі групи, консультативно-дорадчі органи, форуми, круглі столи, публічні консультації та цифрові платформи участі. Їх ефективність залежить від прозорості процедур, репрезентативності учасників і наявності зворотного зв'язку.

Матриця стейкхолдерів (Influence–Interest Matrix) – аналітичний інструмент GR, за допомогою якого заінтересовані сторони класифікуються за рівнем їхнього впливу та інтересу щодо певного питання або управлінського рішення. Матриця дає змогу визначити пріоритетних стейкхолдерів і обрати відповідну стратегію взаємодії: активно залучати, підтримувати задоволеність, регулярно інформувати або здійснювати моніторинг. Її необхідно періодично оновлювати, оскільки позиції та ресурси впливу стейкхолдерів можуть змінюватися.

Медіакомунікації – система цілеспрямованої взаємодії органів публічної влади, GR-фахівців, представників бізнесу, громадських організацій та інших стейкхолдерів із традиційними й цифровими медіа. У GR-діяльності медіакомунікації використовуються для пояснення управлінських рішень, представлення позицій заінтересованих сторін, формування суспільного порядку денного та підтримки публічного діалогу. Вони охоплюють підготовку пресрелізів, коментарів, інтерв'ю, брифінгів, інформаційних матеріалів і відповідей на суспільно значущі питання. Ефективні медіакомунікації мають бути правдивими, своєчасними, послідовними та узгодженими зі стратегічними цілями GR.

Медіамоніторинг – систематичне спостереження, збирання та аналіз інформації, яка поширюється у друкованих, аудіовізуальних, онлайн-медіа та соціальних мережах. У системі GR медіамоніторинг дає змогу визначати ставлення громадськості до певної політики, реформи, органу влади чи організації, виявляти інформаційні ризики, фіксувати позиції ключових стейкхолдерів і відстежувати зміни суспільного порядку денного. Його результати використовуються для коригування ключових повідомлень, вибору каналів комунікації, підготовки до кризових ситуацій та оцінювання результативності GR-кампаній.

Міжінституційна взаємодія – організована співпраця між різними органами державної влади, органами місцевого самоврядування, державними установами, громадськими організаціями, бізнес-асоціаціями та іншими інституціями. У GR вона забезпечує узгодження позицій, обмін інформацією, координацію дій та спільне вироблення управлінських рішень. Міжінституційна взаємодія може здійснюватися через робочі групи, координаційні ради, міжвідомчі комісії, публічні консультації, меморандуми та партнерські проекти. Її ефективність залежить від чіткого розподілу повноважень, визначення відповідальних осіб і наявності постійного зворотного зв'язку.

Міжкультурна комунікація – процес обміну інформацією між представниками різних культурних, національних, професійних або організаційних середовищ. У GR міжкультурна комунікація набуває особливого значення під час взаємодії з міжнародними партнерами, інституціями Європейського Союзу, донорськими організаціями, іноземними інвесторами та представниками різних територіальних громад. Вона передбачає врахування культурних цінностей, норм поведінки, стилів ведення переговорів, способів аргументації та ставлення до влади. Ігнорування культурних

відмінностей може призвести до непорозумінь, втрати довіри та зниження результативності GR-стратегії.

Міжнародне партнерство – довгострокова взаємодія органів публічної влади, бізнесу, громадських організацій та інших суб'єктів із міжнародними установами, іноземними державами, фондами, донорами й професійними мережами. У GR міжнародне партнерство розглядається як інструмент залучення ресурсів, експертизи, технологій, інвестицій і підтримки реформ. Воно потребує системного представлення інтересів, належної репутації, прозорості, відповідності міжнародним стандартам і здатності підтримувати сталі комунікації. Результатом такого партнерства можуть бути спільні програми, грантові проєкти, технічна допомога, інституційний розвиток та обмін управлінськими практиками.

Міжнародний імідж держави – сукупність уявлень, оцінок і асоціацій, які формуються щодо держави у міжнародному середовищі. У контексті GR міжнародний імідж залежить не лише від офіційної зовнішньої політики, а й від якості публічного управління, прозорості інституцій, дотримання демократичних принципів, комунікаційної послідовності та результативності міжнародного партнерства. GR-технології сприяють формуванню позитивного іміджу через стратегічні комунікації, культурну дипломатію, взаємодію з міжнародними медіа, експертними колами та організаціями. Позитивний міжнародний імідж підвищує довіру до держави та сприяє залученню політичної, фінансової й інвестиційної підтримки.

Міжнародний рівень управління – рівень публічного управління, на якому формуються та реалізуються відносини держави з міжнародними організаціями, урядами інших держав, транснаціональними компаніями, фондами та міжнародними громадськими мережами. GR на цьому рівні включає представлення національних, регіональних або галузевих інтересів, участь у міжнародних консультаціях, роботу з донорами та просування партнерських ініціатив. Така діяльність потребує знання міжнародного права, протоколу, інституційної структури міжнародних організацій та особливостей міжкультурної комунікації.

Міжнародні партнери – іноземні держави, міжнародні організації, донорські установи, фінансові інституції, благодійні фонди, професійні асоціації, експертні центри та інші суб'єкти, які співпрацюють із державою, органами місцевого самоврядування чи громадськими організаціями. У GR міжнародні партнери є важливими стейкхолдерами, здатними надавати фінансову, експертну, політичну або репутаційну підтримку. Взаємодія з ними

потребує чітко сформульованих цілей, прозорості звітності, належного управління очікуваннями та системного комунікаційного супроводу.

Міжнародні стандарти – сукупність принципів, норм і рекомендацій, сформованих міжнародними організаціями та професійними спільнотами. У сфері GR вони стосуються прозорості представлення інтересів, реєстрації лобістської діяльності, запобігання конфлікту інтересів, доступу до публічної інформації, підзвітності та доброчесності. Врахування міжнародних стандартів сприяє професіоналізації GR, зменшує ризики прихованого впливу та підвищує довіру до процесу прийняття публічних рішень.

Міжсекторальна взаємодія – співпраця між публічним, приватним і громадським секторами для розв’язання суспільно значущих проблем. У GR вона забезпечує представлення різних інтересів, об’єднання ресурсів і формування спільної відповідальності за результати політики. Основними форматами міжсекторальної взаємодії є публічно-приватне партнерство, робочі групи, коаліції, громадські консультації, спільні соціальні проекти та меморандуми про співпрацю. Її ефективність залежить від прозорості правил, балансу інтересів і рівноправності учасників.

Місцеве самоврядування – гарантоване право та спроможність територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення через представницькі й виконавчі органи. У системі GR місцеве самоврядування є одночасно суб’єктом публічної влади та активним учасником взаємодії з бізнесом, громадськістю, центральними органами влади й міжнародними партнерами. GR-технології допомагають громадам представляти свої інтереси, залучати інвестиції, організовувати консультації, розвивати партнерства та забезпечувати суспільну підтримку місцевих рішень.

Місцевий рівень управління – рівень формування та реалізації публічної політики в межах територіальних громад, районів і регіонів. GR на місцевому рівні спрямований на комунікацію між органами місцевого самоврядування, жителями, підприємцями, громадськими організаціями, професійними спільнотами та інвесторами. Особливістю цього рівня є безпосередня близькість влади до громадян, що робить особливо важливими відкритість, доступність посадових осіб, регулярний зворотний зв’язок і врахування локальних потреб.

Модель С.О.Д.Е.Р. – прикладна модель структурування GR-комунікації, яка може використовуватися для аналізу культурного та інституційного контексту взаємодії зі стейкхолдерами. У межах підручника її доцільно розглядати як послідовність дій, пов’язаних із дослідженням контексту,

формулюванням цілей, організацією діалогу, залученням учасників та оцінюванням результатів. Модель допомагає адаптувати повідомлення, канали й форми взаємодії до культурних особливостей цільових аудиторій. Конкретне розшифрування складових C.O.D.E.R. має бути єдиним у всьому підручнику та відповідати авторській концепції.

М'яка сила – здатність держави, публічної інституції або організації досягати стратегічних цілей через привабливість цінностей, культури, репутації, експертизи та партнерських відносин. На відміну від примусу або адміністративного тиску, м'яка сила ґрунтується на довірі й добровільній підтримці. У GR вона реалізується через культурну дипломатію, освітні програми, міжнародні комунікації, експертні мережі, соціальні ініціативи та формування позитивного іміджу.

Н

Належне врядування (Good Governance) – модель організації публічного управління, заснована на верховенстві права, прозорості, підзвітності, ефективності, участі громадян, справедливості та орієнтації на публічний інтерес. У системі GR належне врядування створює правила, за яких представлення інтересів здійснюється відкрито, а доступ до процесу прийняття рішень не залежить від неформальних зв'язків. GR-технології підтримують належне врядування через публічні консультації, розкриття інформації, залучення стейкхолдерів і запровадження етичних стандартів.

Національний рівень управління – рівень, на якому центральні органи державної влади формують і реалізують загальнодержавну політику, законодавство, програми та стратегії. GR на національному рівні охоплює взаємодію з парламентом, урядом, міністерствами, центральними органами виконавчої влади та національними регуляторами. Основними інструментами є участь у консультаціях, подання аналітичних матеріалів, робота в експертних групах, адвокаційні кампанії та системний моніторинг державної політики.

Неурядові організації (НУО) – незалежні від держави неприбуткові організації, створені для захисту прав, представлення суспільних інтересів, надання послуг, проведення досліджень або громадського контролю. У GR неурядові організації виступають суб'єктами адвокації, джерелами експертизи та посередниками між громадянами й органами влади. Їхня участь сприяє більшій інклюзивності політики, але потребує прозорості фінансування, відповідальності та належного представлення інтересів цільових груп.

Нормативно-правове забезпечення – система законів, підзаконних актів, процедур і правових механізмів, які визначають порядок здійснення GR,

адвокації, лобіювання, публічних консультацій та взаємодії зі стейкхолдерами. Воно встановлює права й обов'язки учасників, вимоги до прозорості, правила запобігання конфлікту інтересів та відповідальність за порушення. Якісне нормативно-правове забезпечення має одночасно обмежувати неправомірний вплив і створювати законні канали представлення інтересів.

Норми – формальні та неформальні правила, що визначають допустиму поведінку учасників GR-взаємодії. Формальні норми закріплюються у законодавстві, регламентах, кодексах і внутрішніх процедурах, а неформальні формуються через професійну культуру, традиції та суспільні очікування. У GR важливо, щоб неформальні практики не суперечили принципам законності, прозорості та добросовісності.

О

Органи державної влади – державні інституції, наділені владними повноваженнями щодо формування, прийняття та реалізації загальнодержавних рішень. У GR вони є ключовими адресатами представлення інтересів і водночас організаторами публічних консультацій та міжсекторальної взаємодії. Їхнє завдання полягає в тому, щоб забезпечувати рівний і прозорий доступ різних стейкхолдерів до процесу вироблення політики.

Органи місцевого самоврядування – представницькі й виконавчі органи територіальних громад, уповноважені вирішувати питання місцевого значення. У GR вони взаємодіють із жителями, локальним бізнесом, громадськими організаціями, центральною владою та міжнародними донорами. Результативність такої взаємодії залежить від доступності інформації, відкритості консультацій і здатності органів місцевого самоврядування працювати з різними групами інтересів.

Органи публічної влади – узагальнене поняття, що охоплює органи державної влади та органи місцевого самоврядування. У системі GR вони виступають суб'єктами прийняття рішень, комунікаторами, координаторами публічного діалогу та гарантами дотримання публічного інтересу. Від їхньої відкритості та інституційної спроможності залежить якість взаємодії зі стейкхолдерами.

Організаційна культура – система цінностей, норм, традицій і моделей поведінки, яка визначає внутрішню діяльність органу влади або організації. У GR організаційна культура впливає на ставлення до відкритості, партнерства, громадської участі, критики та зворотного зв'язку. Навіть формально створені механізми консультацій можуть бути неефективними, якщо організаційна

культура залишається закритою або орієнтованою на одностороннє інформування.

II

Партнерство – форма довгострокової взаємодії між органами влади, бізнесом, громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами, заснована на спільних цілях, довірі та розподілі відповідальності. У GR партнерство відрізняється від разового контакту сталістю, взаємною вигодою та готовністю сторін спільно вирішувати проблеми. Воно може бути формалізоване меморандумом, угодою, спільною програмою або постійним консультативним форматом.

Партнерське врядування – модель публічного управління, за якої органи влади, бізнес, громадянське суспільство, експертні установи та інші стейкхолдери спільно беруть участь у визначенні проблем, розробленні, реалізації та оцінюванні управлінських рішень. У GR партнерське врядування передбачає перехід від одностороннього владного впливу до постійного діалогу, узгодження інтересів, розподілу відповідальності та спільного створення публічної цінності.

Переговори – організований процес узгодження позицій та інтересів між двома або більше сторонами. У GR переговори застосовуються для пошуку компромісу, зменшення спротиву, формування коаліцій і погодження умов партнерства. Професійні GR-переговори мають ґрунтуватися на підготовленій аргументації, даних, розумінні інтересів сторін і дотриманні етичних норм.

Перспективи розвитку GR – можливі напрями подальшої трансформації практики Government Relations під впливом цифровізації, євроінтеграції, законодавчого врегулювання лобіювання та розвитку відкритого врядування. До таких напрямів належать професіоналізація GR-фахівців, поширення data-аналітики, цифрових консультацій, етичних стандартів і систем оцінювання результативності. Перспективний GR поступово переходить від неформальних контактів до прозорості, аналітично обґрунтованої та підзвітної взаємодії.

Підзвітне врядування – модель публічного управління, за якої органи влади зобов'язані пояснювати свої рішення, оприлюднювати результати діяльності та відповідати за наслідки. У GR підзвітне врядування передбачає прозорість контактів із представниками інтересів, фіксацію консультацій і пояснення того, які пропозиції стейкхолдерів були враховані або відхилені.

Підзвітність – обов'язок суб'єктів публічного управління та GR-діяльності надавати інформацію про свої дії, рішення, використані ресурси й досягнуті результати. Підзвітність робить взаємодію влади зі стейкхолдерами

контрольованою та зменшує ризики прихованого впливу. Вона передбачає не лише оприлюднення інформації, а й можливість поставити запитання, отримати пояснення та застосувати механізми відповідальності.

Поведінкові моделі – типові способи реагування, комунікації та прийняття рішень, характерні для окремих стейкхолдерів або інституцій. У GR аналіз поведінкових моделей допомагає прогнозувати підтримку, нейтралітет чи спротив, визначати стиль переговорів і адаптувати комунікаційні повідомлення. Поведінка стейкхолдерів може залежати від цінностей, попереднього досвіду, рівня довіри та організаційної культури.

Правове регулювання – встановлення правових норм, процедур і обмежень, які впорядковують представлення інтересів та взаємодію з органами влади. У GR правове регулювання визначає межу між законною адвокацією, професійним лобіюванням і неправомірним впливом. Воно також встановлює вимоги до реєстрації, звітності, розкриття інформації та запобігання конфлікту інтересів.

Прийняття управлінських рішень – послідовний процес визначення проблеми, збирання інформації, оцінювання альтернатив, вибору рішення, його реалізації та контролю результатів. GR забезпечує включення позицій стейкхолдерів у цей процес, допомагає отримати зовнішню експертизу та виявити можливі ризики. При цьому GR не повинен підміняти рішення органу влади, а має сприяти його обґрунтованості та суспільній прийнятності.

Прозорість – доступність інформації про учасників, процедури, аргументи, контакти та результати прийняття публічних рішень. У GR прозорість передбачає відкритість щодо того, чиї інтереси представляються, які питання просуваються та які ресурси використовуються. Вона є ключовою умовою відмежування професійного GR від прихованого впливу.

Професійний розвиток – безперервне вдосконалення знань, навичок і компетентностей GR-фахівців. Він охоплює публічне право, аналіз політики, стратегічні комунікації, stakeholder management, переговори, data-аналітику, етику та кризове реагування. Професійний розвиток має здійснюватися через навчальні програми, сертифікацію, обмін досвідом і самооцінювання компетентностей.

Професійні асоціації – об'єднання фахівців або організацій певної галузі, які представляють спільні інтереси та розвивають професійні стандарти. У GR вони консоліднують позиції учасників, готують аналітичні матеріали, беруть участь у консультаціях і формують кодекси етики. Професійні асоціації також можуть сприяти саморегулюванню GR- і лобістської діяльності.

Публічні комунікації – системна діяльність органів публічної влади та інших учасників публічного управління, спрямована на інформування, пояснення рішень, організацію діалогу та отримання зворотного зв'язку від громадськості й стейкхолдерів. У GR публічні комунікації забезпечують відкрите представлення позицій, формування довіри, залучення заінтересованих сторін і підвищення суспільної легітимності публічної політики. Вони мають бути достовірними, своєчасними, зрозумілими та орієнтованими на двосторонню взаємодію.

Публічна політика – система цілей, рішень, інструментів і дій органів влади, спрямованих на розв'язання суспільно значущих проблем. GR є одним із механізмів залучення заінтересованих сторін до формування та реалізації публічної політики. Його роль полягає у представленні позицій, наданні експертних даних, організації консультацій і сприянні діалогу між секторами.

Публічна цінність – суспільно корисний результат діяльності органів влади, який відповідає потребам громадян, покращує якість життя та зміцнює довіру. У GR концепція публічної цінності допомагає оцінити, чи не зводиться представлення інтересів до вигоди окремої групи та чи враховує воно ширші суспільні наслідки.

Публічне управління – організація процесів вироблення, реалізації та оцінювання рішень, спрямованих на забезпечення публічного інтересу. У сучасному розумінні воно передбачає не лише діяльність державних органів, а й взаємодію з бізнесом, громадянським суспільством, експертами та міжнародними партнерами. Саме в цьому просторі GR виступає технологією управління відносинами та інтересами.

Публічний діалог – відкрита двостороння або багатостороння комунікація між владою та стейкхолдерами. На відміну від одностороннього інформування, публічний діалог передбачає обмін аргументами, можливість впливати на зміст рішень і отримувати відповідь щодо результатів участі. У GR він є основою довіри та партнерства.

Публічний інтерес – узагальнена суспільна потреба, реалізація якої має значення для громади, суспільства або держави. У GR публічний інтерес є критерієм, за яким оцінюється допустимість і обґрунтованість просування приватних, корпоративних або групових інтересів. Професійна GR-діяльність має забезпечувати баланс між спеціальними інтересами та суспільним благом.

Публічні консультації – формалізований процес залучення громадян, бізнесу, громадських організацій, експертів та інших стейкхолдерів до обговорення проєктів рішень. У GR консультації є законним і відкритим

каналом представлення інтересів. Їхня якість визначається своєчасністю, доступністю інформації, репрезентативністю учасників і наявністю зворотного зв'язку.

Публічні реформи – системні зміни у структурі, функціях і практиках публічного управління. GR у процесах реформ забезпечує комунікацію зі стейкхолдерами, виявлення інтересів і ризиків, формування коаліцій підтримки та пояснення змісту змін. Недостатня GR-комунікація може призводити до спротиву навіть обґрунтованим реформам.

Публічно-приватне партнерство – довгострокова співпраця між державою або громадою та приватним сектором для реалізації суспільно значущих проєктів. У GR таке партнерство потребує узгодження інтересів, прозорого розподілу ризиків, чіткої комунікації та суспільного контролю. GR-фахівці можуть забезпечувати взаємодію партнерів, роботу зі стейкхолдерами та репутаційний супровід проєкту.

Р

Реєстр прозорості – офіційна електронна система, у якій фіксуються відомості про суб'єктів лобіювання, їхніх клієнтів, сфери інтересів та відповідну діяльність. Для GR реєстр прозорості є інструментом інституціоналізації представлення інтересів і відмежування законної діяльності від прихованого впливу. Його ефективність залежить від повноти даних, доступності інформації та дієвого контролю.

Репутаційне управління – системне формування, підтримка й захист довіри до органу влади, організації або GR-суб'єкта. У GR репутація залежить не тільки від інформаційних повідомлень, а й від фактичної поведінки, прозорості, виконання зобов'язань і якості взаємодії зі стейкхолдерами. Репутаційне управління включає моніторинг, оцінювання ризиків, кризові комунікації та довгострокову роботу з довірою.

Репутаційний GR – напрям Government Relations, у якому взаємодія з органами влади та стейкхолдерами спрямовується не лише на досягнення конкретного рішення, а й на формування довгострокового образу відповідального й надійного партнера. Він передбачає послідовність позицій, суспільно корисні ініціативи, етичну поведінку та відкритість. Репутаційний GR особливо важливий для організацій, які регулярно взаємодіють із владою.

Репутаційний менеджмент – управлінська діяльність із виявлення та регулювання чинників, які впливають на сприйняття організації різними групами стейкхолдерів. У GR репутаційний менеджмент поєднує PR-

комунікації, управління відносинами, моніторинг ризиків і забезпечення відповідності заявлених цінностей реальним діям.

Репутаційний ризик – імовірність погіршення суспільного сприйняття, втрати довіри або зниження легітимності органу публічної влади, організації чи іншого учасника GR-відносин. Репутаційний ризик може виникати внаслідок непрозорого представлення інтересів, конфлікту інтересів, комунікаційних помилок, недоброчесної поведінки, невиконання зобов'язань або неефективного реагування на кризу. У GR управління таким ризиком передбачає моніторинг інформаційного середовища, дотримання етичних стандартів, прозорість діяльності та системну роботу з довірою стейкхолдерів.

Ресурси впливу – сукупність можливостей, які дозволяють стейкхолдеру впливати на процес прийняття рішень. До них належать формальні повноваження, експертиза, фінансові ресурси, суспільна підтримка, доступ до медіа, репутація, партнерські мережі та здатність мобілізувати громадськість. У GR оцінювання ресурсів впливу є основою картування стейкхолдерів.

Рівень підтримки – ступінь позитивного ставлення стейкхолдера до певної політики, рішення, реформи чи ініціативи. У GR цей показник допомагає визначити потенційних партнерів, союзників і амбасадорів. Рівень підтримки не є сталим і може змінюватися під впливом нової інформації, переговорів або результатів політики.

Рівень спротиву – ступінь негативного ставлення стейкхолдера та його готовності протидіяти певному рішення. У GR важливо визначити причини спротиву: конфлікт інтересів, недостатню поінформованість, недовіру, ризик втрат або ціннісні розбіжності. Це дозволяє обрати стратегію переговорів, залучення або мінімізації ризиків.

Роль медіа – сукупність функцій медіа у формуванні порядку денного, поширенні інформації, контролі влади та представленні позицій різних стейкхолдерів. У GR медіа можуть бути каналом комунікації, окремим стейкхолдером і чинником репутаційного впливу. Взаємодія з ними має ґрунтуватися на достовірності, доступності інформації та повазі до редакційної незалежності.

Роль соціальних мереж – значення цифрових платформ у безпосередній комунікації зі стейкхолдерами, поширенні позицій, мобілізації підтримки та моніторингу суспільних настроїв. У GR соціальні мережі дають можливість швидко реагувати, однак водночас створюють ризики дезінформації, поляризації та неконтрольованого поширення кризових повідомлень.

С

Сегментація стейкхолдерів – поділ заінтересованих сторін на групи за визначеними критеріями: інтересами, впливом, ставленням, ресурсами, потребами та каналами комунікації. У GR сегментація дає змогу відмовитися від однакового підходу до всіх аудиторій і розробити окремі стратегії взаємодії для кожної групи.

Соціальні мережі – цифрові комунікаційні платформи, які забезпечують створення, поширення та обговорення контенту. У GR вони використовуються для інформування, адвокації, публічного діалогу, аналізу реакцій і кризового реагування. Їх використання потребує визначених правил модерації, верифікації інформації та захисту персональних даних.

Сталий розвиток громад – довгостроковий збалансований розвиток територій із урахуванням економічних, соціальних, екологічних та інституційних потреб. GR сприяє сталому розвитку через залучення інвесторів, громадськості, експертів, міжнародних партнерів і бізнесу до розроблення та реалізації місцевих стратегій.

Стейкхолдери – особи, групи, організації або інституції, які впливають на публічне рішення, зазнають його впливу або мають інтерес щодо його результатів. У GR стейкхолдерами можуть бути органи влади, бізнес, громадяни, НУО, медіа, експерти, міжнародні партнери та професійні асоціації. Їх правильна ідентифікація є початковою умовою GR-планування.

Стратегічне планування GR – системний процес визначення довгострокових і короткострокових цілей взаємодії з владою та стейкхолдерами. Воно включає аналіз середовища, картування стейкхолдерів, формування повідомлень, вибір інструментів, оцінювання ризиків, розподіл відповідальності та визначення KPI. Стратегічне планування переводить GR із реактивної діяльності у прогнозовану систему управління відносинами.

Стратегічний менеджмент – управління довгостроковим розвитком організації на основі аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища. У GR стратегічний менеджмент забезпечує узгодження взаємодії з органами влади із загальними цілями організації, її репутацією, ресурсами та ризиками. GR-стратегія не повинна існувати окремо від загальної організаційної стратегії.

Стратегічні комунікації – скоординоване використання комунікацій для досягнення довгострокових управлінських і суспільних цілей. У GR вони передбачають єдність повідомлень, дій, каналів і поведінки організації у взаємодії з різними стейкхолдерами. Стратегічна комунікація орієнтована не лише на інформування, а й на формування довіри, підтримки та партнерства.

Суб'єкт лобіювання – фізична або юридична особа, яка здійснює діяльність із представлення та просування інтересів перед суб'єктами владних повноважень відповідно до законодавства. У системі GR суб'єкт лобіювання є спеціалізованим учасником, діяльність якого потребує реєстрації, прозорості, звітності та дотримання етичних стандартів.

Сучасні виклики GR – нові проблеми та ризики, які ускладнюють взаємодію органів влади зі стейкхолдерами. До них належать цифрова дезінформація, суспільна поляризація, війна, кризове управління, низька довіра, кадровий дефіцит, технологічні зміни та необхідність правового регулювання лобіювання. Відповіддю на ці виклики є професіоналізація, етичність, data-аналітика та розвиток відкритого врядування.

Т

Територіальні громади – жителі сіл, селищ і міст, об'єднані спільною територією та правом самостійно вирішувати питання місцевого значення. У GR територіальна громада є не лише адміністративною одиницею, а сукупністю різних стейкхолдерів із відмінними потребами та ресурсами. GR-технології допомагають органам місцевого самоврядування визначати ці інтереси, організовувати консультації, залучати партнерів і формувати підтримку місцевих стратегій.

У

Управління змінами – системний процес підготовки, запровадження та закріплення організаційних або політичних перетворень. У GR управління змінами передбачає аналіз ставлення стейкхолдерів, пояснення причин змін, роботу зі спротивом, залучення лідерів думок і підтримку постійного зворотного зв'язку. Комунікація є центральним елементом успішного управління змінами.

Управління ризиками – процес виявлення, оцінювання, ранжування та мінімізації факторів, які можуть перешкоджати досягненню GR-цілей. Ризики можуть бути правовими, політичними, комунікаційними, репутаційними, етичними або організаційними. Ефективне управління ризиками включає сценарне планування, розподіл відповідальності, моніторинг середовища та підготовку планів реагування.

Участь громадськості – залучення громадян і громадських організацій до формування, реалізації та оцінювання публічної політики. У GR участь громадськості є механізмом представлення суспільних інтересів і підвищення легітимності рішень. Вона має передбачати не формальну присутність, а

реальну можливість впливати на зміст політики та отримувати обґрунтований зворотний зв'язок.

Ц

Цифровізація – впровадження цифрових технологій у процеси публічного управління, комунікації та прийняття рішень. У GR цифровізація змінює способи моніторингу політики, аналізу стейкхолдерів, проведення консультацій і оцінювання суспільних настроїв. Водночас вона створює ризики цифрової нерівності, маніпуляцій, витоку даних і виключення груп із низьким рівнем цифрової доступності.

Цифрові GR-інструменти – технологічні рішення, які використовуються для аналізу політики, взаємодії зі стейкхолдерами та реалізації GR-стратегії. До них належать системи медіамоніторингу, CRM-платформи, електронні консультації, соціальні мережі, системи аналізу даних, цифрові карти стейкхолдерів і сервіси автоматизації комунікацій. Їх застосування має відповідати вимогам етики, захисту даних і прозорості.

Цифрові платформи – онлайн-системи, які забезпечують обмін інформацією, консультації, голосування, подання пропозицій і спільну роботу. У GR цифрові платформи можуть забезпечувати постійний контакт між владою та стейкхолдерами, однак їх результативність залежить від доступності, зручності, захищеності та реального врахування поданих пропозицій.

Цільова аудиторія – визначена група осіб, організацій або інституцій, на яку спрямоване GR-повідомлення чи кампанія. На відміну від загального поняття «громадськість», цільова аудиторія характеризується конкретними інтересами, потребами, рівнем впливу та каналами отримання інформації. Правильне визначення цільової аудиторії дає змогу адаптувати аргументацію та комунікаційні інструменти.

АНГЛОМОВНІ ТЕРМІНИ ТА СКОРОЧЕННЯ

Advocacy – системна діяльність, спрямована на просування та захист суспільно значущих інтересів через вплив на формування, зміну або реалізацію публічної політики. У GR advocacy здійснюється за допомогою законних інструментів комунікації, експертної аргументації, публічних консультацій, залучення стейкхолдерів, коаліційної взаємодії та діалогу з особами, які приймають рішення.

Accountability – принцип підзвітності, відповідно до якого органи публічної влади, посадові особи та інші учасники управлінських процесів зобов'язані пояснювати й обґрунтовувати свої рішення, звітувати про результати діяльності та нести відповідальність за їхні наслідки. У GR accountability забезпечує прозорість взаємодії зі стейкхолдерами, можливість контролю за представленням інтересів і зміцнення довіри до процесу прийняття рішень.

Business Intelligence (BI) – сукупність технологій, процесів і програмних інструментів, що використовуються для збирання, інтеграції, аналізу та візуалізації даних з метою підтримки обґрунтованих управлінських рішень. У GR Business Intelligence застосовується для моніторингу змін у державній політиці, аналізу активності стейкхолдерів, оцінювання регуляторних ризиків, виявлення тенденцій і підготовки аналітичних матеріалів для взаємодії з органами влади.

Compliance – система внутрішніх політик, процедур і контрольних механізмів, які забезпечують відповідність GR-діяльності законодавству, етичним стандартам і правилам організації. У сфері GR compliance охоплює перевірку допустимості контактів, декларування конфліктів інтересів, ведення відповідної документації, контроль подарунків і гостинності та запобігання корупційним ризикам.

Crisis Communication – система стратегічних комунікаційних дій, спрямованих на управління інформаційними потоками, зменшення невизначеності та збереження довіри під час кризових, надзвичайних або репутаційно небезпечних ситуацій. У GR Crisis Communication забезпечує оперативне інформування органів влади та стейкхолдерів, узгодження ключових повідомлень, протидію дезінформації, пояснення управлінських рішень і відновлення довіри після завершення кризи.

Data-driven policy – підхід до формування та реалізації публічної політики, за якого управлінські рішення приймаються на основі систематичного аналізу даних, вимірюваних показників і фактичної інформації.

У GR Data-driven policy передбачає використання статистики, результатів моніторингу, цифрової аналітики, соціологічних досліджень і даних про поведінку стейкхолдерів для обґрунтування позицій та оцінювання можливих наслідків рішень.

Data-аналітика – процес збирання, систематизації, оброблення та інтерпретації даних для підготовки GR-рішень. Вона використовується для аналізу законодавчих змін, суспільних настроїв, поведінки стейкхолдерів, медійного середовища та результативності кампаній. Data-аналітика підтримує evidence-based підхід і зменшує залежність від інтуїтивних оцінок.

Digital-GR – напрям Government Relations, що передбачає використання цифрових технологій для моніторингу державної політики, комунікації з органами влади, залучення стейкхолдерів і проведення адвокаційних кампаній. Digital-GR включає соціальні мережі, цифрові консультації, аналітичні системи, CRM, автоматизований моніторинг і онлайн-платформи участі.

Digital Governance – модель публічного управління, що передбачає системне використання цифрових технологій для вдосконалення управлінських процесів, надання публічних послуг, забезпечення прозорості та залучення громадян. У GR Digital Governance створює нові канали взаємодії зі стейкхолдерами через електронні консультації, цифрові платформи участі, відкриті дані, онлайн-моніторинг і автоматизовані системи зворотного зв'язку.

Evidence-based policy – підхід до публічної політики, за якого рішення ґрунтуються на перевірених даних, дослідженнях і оцінюванні наслідків. У GR він означає, що позиції стейкхолдерів мають підкріплюватися статистикою, аналізом регуляторного впливу, результатами опитувань і порівняльними дослідженнями. Це підвищує якість аргументації та довіру до пропозицій.

Interest – рівень заінтересованості стейкхолдера у певному рішенні, реформі, нормативно-правовому акті або результатах публічної політики. У GR Interest показує, наскільки відповідне питання може вплинути на права, ресурси, діяльність, цілі чи репутацію стейкхолдера, і використовується разом із показником Influence для визначення пріоритетності та формату взаємодії.

Influence – здатність стейкхолдера прямо або опосередковано впливати на порядок денний, зміст управлінських рішень, розподіл ресурсів або результати публічної політики. У GR Influence може ґрунтуватися на формальних повноваженнях, експертизі, суспільній підтримці, репутації, фінансових ресурсах, доступі до медіа чи здатності формувати коаліції.

Good Governance – концепція належного врядування, яка охоплює законність, ефективність, прозорість, підзвітність, інклюзивність і участь

громадян. У GR Good Governance виступає нормативною основою для побудови відкритої та етичної взаємодії між владою й представниками різних інтересів.

Government Affairs – професійна функція, спрямована на моніторинг державної політики, оцінювання її впливу на організацію та управління відносинами з органами влади. Поняття близьке до GR, однак часто охоплює ширший комплекс внутрішніх функцій: регуляторний аналіз, compliance, політичний моніторинг і координацію позиції організації.

Government Relations – система стратегічного управління відносинами організації з органами державної влади та місцевого самоврядування. GR охоплює моніторинг політики, stakeholder management, експертну взаємодію, консультації, адвокацію, переговори та репутаційний супровід. Його метою є законне й прозоре представлення інтересів, участь у виробленні політики та побудова довгострокових партнерських відносин.

GovTech – застосування цифрових технологій і інноваційних рішень для модернізації публічного управління та державних послуг. Для GR GovTech створює нові канали взаємодії, доступу до даних, електронних консультацій і моніторингу рішень. Водночас воно висуває нові вимоги до цифрової компетентності GR-фахівців.

GR – усталене скорочення від Government Relations, що позначає професійну діяльність із управління взаємовідносинами з органами публічної влади. GR включає аналіз політики, роботу зі стейкхолдерами, стратегічні комунікації, адвокацію, переговори та оцінювання регуляторних ризиків.

GR-стратегія – комплексний документ або система рішень, що визначає цілі, пріоритетні питання, ключових стейкхолдерів, повідомлення, інструменти, ресурси, ризики та KPI GR-діяльності. Вона має бути узгоджена із загальною стратегією організації, її цінностями та нормами законодавства.

GR-технології – сукупність методів, процедур та інструментів, що використовуються для аналізу публічної політики, представлення інтересів і побудови відносин зі стейкхолдерами. До них належать stakeholder mapping, консультації, переговори, policy brief, адвокаційні кампанії, коаліційна робота, data-аналітика та цифрові комунікації.

GR-фахівці – професіонали, які здійснюють моніторинг політики, аналіз стейкхолдерів, підготовку позицій та організацію взаємодії з органами влади. Вони мають поєднувати знання публічного управління, права, стратегічного менеджменту, PR, аналітики, переговорів та етики. Їхня діяльність повинна бути прозорою, доказовою й орієнтованою на довгострокову довіру.

KPI GR – кількісні та якісні показники, за допомогою яких оцінюється результативність GR-діяльності. До них можуть належати рівень залучення стейкхолдерів, кількість і якість консультацій, врахування пропозицій, розвиток партнерств, зниження регуляторних ризиків та динаміка довіри. KPI не повинні зводитися лише до досягнення бажаного рішення, оскільки важливими є також законність, репутація та сталість відносин.

Open Government – модель відкритого врядування, заснована на прозорості, підзвітності, участі громадян, доступі до публічної інформації та співпраці між владою і суспільством. У GR Open Government створює інституційні умови для відкритого представлення інтересів, проведення публічних консультацій, використання відкритих даних і забезпечення рівного доступу стейкхолдерів до процесу прийняття рішень.

Policy advocacy – професійна діяльність із просування певних позицій, реформ або варіантів розв’язання суспільних проблем у процесі формування публічної політики. У GR Policy advocacy поєднує аналітичне обґрунтування, підготовку рекомендацій, взаємодію з особами, які приймають рішення, комунікаційні кампанії та залучення стейкхолдерів для досягнення конкретних політичних або регуляторних змін.

Policy brief – стислий аналітичний документ, підготовлений для осіб, які приймають публічні рішення. У ньому визначаються проблема, її масштаби, докази, альтернативи та конкретні рекомендації. У GR policy brief є інструментом доказового представлення позиції й має бути нейтральним за стилем, зрозумілим і орієнтованим на практичне рішення.

Policy cycle – модель циклу публічної політики, що включає визначення проблеми, формування порядку денного, розроблення альтернатив, прийняття рішення, реалізацію, моніторинг та оцінювання. GR може здійснюватися на кожному етапі циклу, але інструменти й стейкхолдери відрізнятимуться. Найбільш ефективною є рання участь, до остаточного формування рішення.

Public affairs – широка сфера управління відносинами організації із суспільним середовищем, до якого належать влада, громадськість, медіа, експертні спільноти та громадські організації. Public affairs поєднує GR, PR, адвокацію, репутаційне управління та суспільні комунікації.

Public policy – система цілей, рішень, дій, програм та інструментів органів публічної влади, спрямованих на розв’язання суспільно значущих проблем і задоволення публічних потреб. У GR Public policy є основним середовищем взаємодії між владою та стейкхолдерами, у межах якого

відбуваються аналіз інтересів, консультації, адвокація, переговори та оцінювання наслідків управлінських рішень.

Public Value – публічна цінність, тобто суспільно значущий результат діяльності держави або партнерських інституцій. У GR концепція Public Value допомагає оцінити, наскільки запропоноване рішення створює користь для широкого кола громадян, а не лише для окремої групи інтересів.

Stakeholder – фізична особа, група, організація або інституція, яка має інтерес щодо певного управлінського рішення, може впливати на його ухвалення або зазнавати наслідків його реалізації. У GR Stakeholder є ключовим учасником процесу формування політики, а його інтереси, ресурси, позиція, рівень впливу та підтримки враховуються під час розроблення стратегії взаємодії.

Strategic communication – запланована й скоординована комунікаційна діяльність, спрямована на досягнення довгострокових цілей публічного управління, формування довіри та підтримку інституційної репутації. У GR Strategic communication забезпечує узгодженість повідомлень, дій і каналів комунікації, адаптацію інформації до різних груп стейкхолдерів та підтримку реалізації GR-стратегії.

Stakeholder engagement – системний процес залучення стейкхолдерів до обговорення, підготовки, реалізації та оцінювання рішень. Він передбачає інформування, консультації, діалог, спільне проєктування та партнерство. У GR stakeholder engagement є не разовою комунікацією, а довгостроковим управлінням участю й довірою.

Stakeholder management – управління відносинами із заінтересованими сторонами на основі аналізу їхніх інтересів, впливу, позицій, ресурсів і можливих реакцій. У GR цей процес охоплює ідентифікацію, сегментацію, визначення пріоритетів, вибір формату взаємодії, підтримку комунікації та оцінювання змін у позиціях стейкхолдерів.

Stakeholder mapping – аналітичне й візуальне картування стейкхолдерів за такими критеріями, як рівень впливу, інтересу, підтримки, спротиву, ресурсів і близькості до процесу прийняття рішень. У GR карта стейкхолдерів використовується для визначення пріоритетів, планування комунікацій і розподілу ресурсів. Вона має регулярно оновлюватися, оскільки позиції та рівень впливу учасників можуть змінюватися.

Навчальний посібник

GR-технології

в публічному управлінні

Сочинська-Сибірцева Ірина – канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Доренська Анна – асистент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Тушевська Тетяна – асистент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»