Захаріна Оксана Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир, Україна, https://orcid.org/0000-0002-2622-7663

Мосієнко Оксана Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир, Україна, https://orcid.org/0009-0002-6148-2018

Zakharina Oksana Volodymyrivna, PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine, https://orcid.org/0000-0002-2622-7663

Mosienko Oksana Viktorivna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine, https://orcid.org/0009-0002-6148-2018

РОЗВИТОК БРЕНДИНГУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ: ЗАРУБІЖНІ ПІДХОДИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

DEVELOPMENT OF BRANDING IN PUBLIC ADMINISTRATION THROUGH PUBLIC RELATIONS: FOREIGN APPROACHES AND AREAS FOR IMPROVEMENT

Анотація

Досліджено зарубіжний досвід розвитку системи зв’язків з громадськістю у публічному управлінні в умовах сучасних трансформацій державного управління. Обґрунтовано, що комунікаційна діяльність органів публічної влади виступає ключовим чинником формування довіри громадян, забезпечення відкритості управлінських процесів та підвищення якості взаємодії між владою і суспільством. Показано, що в зарубіжній практиці зв’язки з громадськістю дедалі частіше розглядаються як системний елемент управління, інтегрований у процеси формування та реалізації публічної політики, а також як інструмент формування цілісного публічного образу та бренду органів влади.

Проаналізовано підходи до організації системи зв’язків з громадськістю у США та країнах Європейського Союзу, зокрема інституційні моделі, використання цифрових платформ, механізми двостороннього зворотного зв’язку, інструменти залучення громадян і методи оцінювання результативності PR-діяльності. Встановлено, що ефективність комунікацій у публічному управлінні забезпечується поєднанням стратегічного планування, стандартизації процедур, професіоналізації комунікаційних підрозділів та активного використання аналітичних і цифрових технологій.

На основі узагальнення зарубіжного досвіду окреслено основні напрями вдосконалення системи зв’язків з громадськістю у публічному управлінні, серед яких інституційне посилення комунікаційних служб, стандартизація публічних комунікацій, розвиток кадрового потенціалу, цифрова трансформація, розширення участі громадськості та впровадження системи оцінювання ефективності. Зроблено висновок, що реалізація комплексного підходу до розвитку зв’язків з громадськістю сприятиме підвищенню прозорості, підзвітності та легітимності управлінських рішень,

зміцненню довіри громадян і формуванню стійкого публічного бренду органів влади.

Ключові слова: публічне управління, зв'язки з громадськістю, відкритий уряд, публічний бренд, довіра громадян, цифрові комунікації.

Abstract

The foreign experience of developing a public relations system in public administration in the context of modern transformations of public administration has been studied. It has been substantiated that the communication activities of public authorities are a key factor in building public trust, ensuring the transparency of management processes, and improving the quality of interaction between the authorities and society. It is shown that in foreign practice, public relations are increasingly seen as a systemic element of management, integrated into the processes of public policy formation and implementation, as well as a tool for shaping a coherent public image and brand of public authorities.

The article analyzes approaches to organizing public relations systems in the United States and European Union countries, in particular institutional models, the use of digital platforms, two-way feedback mechanisms, tools for citizen engagement, and methods for evaluating the effectiveness of PR activities. It has been established that the effectiveness of communications in public administration is ensured by a combination of strategic planning, standardization of procedures, professionalization of communications departments, and active use of analytical and digital technologies.

Based on a review of international experience, the main directions for improving the public relations system in public administration have been outlined, including institutional strengthening of communication services, standardization of public communications, human resource development, digital transformation, expansion of public participation, and implementation of an effectiveness

assessment system. It is concluded that the implementation of a comprehensive approach to the development of public relations will contribute to increasing the transparency, accountability, and legitimacy of management decisions, strengthening public trust, and forming a sustainable public brand for government bodies.

Keywords: public administration, public relations, open government, public brand, public trust, digital communications.

Постановка проблеми. В умовах трансформації публічного управління зростає значення комунікаційної діяльності органів публічної влади як ключового чинника формування довіри громадян, забезпечення відкритості управлінських процесів та підвищення якості взаємодії між владою і суспільством. У цьому контексті система зв'язків з громадськістю виступає основним інструментом реалізації публічної комунікації, однак її функціонування часто залишається фрагментарним та зосередженим переважно на інформуванні, обмежуючи можливості стратегічного розвитку.

У зарубіжній практиці публічного управління брендинг дедалі частіше розглядається як комплексний управлінський підхід, спрямований на формування цілісного публічного образу органів влади, узгодження комунікаційних процесів із стратегічними цілями та підвищення ефективності взаємодії з громадськістю. Реалізація брендингових підходів відбувається передусім через систему зв'язків з громадськістю, яка забезпечує трансляцію цінностей, місії та пріоритетів діяльності органів публічної влади.

Водночас у вітчизняній науковій та управлінській практиці питання розвитку зв'язків з громадськістю у публічному управлінні залишається недостатньо систематизованим. Наявні дослідження здебільшого зосереджуються на нормативно-правових аспектах або окремих

комунікаційних інструментах діяльності органів публічної влади. Недостатньо опрацьованими залишаються також підходи до впровадження та адаптації зарубіжного досвіду розвитку зв'язків з громадськістю в практику публічного управління. У зв'язку з цим актуалізується наукова проблема необхідності аналізу зарубіжного досвіду розвитку брендингу в публічному управлінні через систему зв'язків з громадськістю та визначення напрямів її вдосконалення в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у формування та розвиток системи зв'язків з громадськістю зробили зарубіжні та українські науковці. Серед зарубіжних дослідників, чиї роботи стали основою сучасних концепцій PR у державному секторі, виділяють С. Блека, С. Катліпа, А. Сентера, Г. Брума, Р. Бернса та Л. Кітча. Вони досліджували теоретичні засади PR, моделі комунікацій між органами влади та суспільством, технології організації публічних комунікацій та проблеми ефективності інформаційної політики.

Серед українських дослідників значний внесок зробили В. Л. Тодосійчук, О. Б. Ігнатюк, В. В. Горачук, Л. Є. Кошелева, А. О. Даниленко, Н. П. Матюхіна, Є. І. Таран, Н. В. Філіпова, В. П. Трощинський, М. С. Ковтун, Ю. П. Сурмін, Ю. П. Битяк, та Р. А. Науменко. Вчені досліджували організацію PR в українських органах влади, роль комунікацій у підвищенні відкритості та підзвітності, методики оцінки ефективності та формування позитивного іміджу державних інституцій. Сучасні українські дослідження акцентують увагу на цифровізації публічних комунікацій, використанні соціальних мереж та інноваційних інструментів, які підвищують ефективність управління, довіру громадян та формують прозору та відкриту систему взаємодії з суспільством.

Метою статті є дослідження зарубіжного досвіду розвитку системи зв'язків з громадськістю в публічному управлінні та визначення напрямів

вдосконалення комунікацій органів влади, зокрема у контексті формування публічного бренду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зарубіжний досвід розвитку системи зв'язків з громадськістю у публічному управлінні виступає ключовим джерелом знань для вдосконалення національної практики державного управління. Він дозволяє виявити ефективні підходи до організації комунікацій між органами влади та громадянами, оцінки результативності PR-діяльності та інтеграції сучасних технологій у процес управління. Вивчення міжнародних моделей надає можливість зрозуміти, яким чином державні інституції забезпечують прозорість, підзвітність і легітимність управлінських рішень, а також які механізми залучення громадян сприяють підвищенню їхньої участі у формуванні та реалізації публічної політики.

Особливо цінним є аналіз досвіду країн із різними політичними, економічними та культурними традиціями, оскільки це дозволяє порівняти різні стратегії комунікацій, інструменти PR та моделі організації системи зв'язків з громадськістю. Так, практики США та Європейського Союзу демонструють широкий спектр підходів, від інтегрованих стратегій двостороннього спілкування та активного залучення громадян до електронних платформ і цифрових інструментів для моніторингу суспільної думки. Ці приклади слугують підґрунтям для адаптації ефективних рішень до українських умов і створення сучасної, прозорої та результативної системи зв'язків з громадськістю у публічному управлінні.

У США система зв'язків з громадськістю в публічному управлінні має глибокі історичні корені та характеризується високим рівнем інституалізації. PR-діяльність державних органів інтегрована у всі етапи формування і реалізації політики – від планування програм до оцінки їхньої ефективності, охоплюючи федеральний, штатний та місцевий рівні влади. На

федеральному рівні комунікаційні підрозділи присутні в більшості міністерств та агентств, а на рівні штатів і муніципалітетів часто створюються департаменти або відділи комунікацій, які відповідають за інформаційне забезпечення діяльності органів влади та взаємодію з громадськістю.

Американські органи влади широко використовують цифрові платформи для забезпечення доступу громадян до інформації та активного залучення їх до процесу прийняття рішень. Наприклад, урядова платформа «Data.gov» дозволяє відкрито публікувати статистичні та адміністративні дані, забезпечуючи прозорість і можливість їх аналізу громадськістю, медіа та експертними спільнотами. Ще одним прикладом є ініціатива «We the People», сервіс на сайті Білого дому, запущений для подачі петицій від громадян США. Це дозволяє громадянам подавати електронні петиції до адміністрації Президента, після чого петиції, які набрали певну кількість підписів, розглядаються офіційними органами, а автори отримують письмову відповідь. Ця практика демонструє реальну двосторонню комунікацію та є ефективним механізмом зворотного зв'язку.

Крім цифрових інструментів, у США активно застосовуються традиційні форми комунікацій. Це регулярні громадські слухання з обговорення політичних або регуляторних ініціатив, консультації з експертами та громадськими організаціями, організація інформаційних кампаній через пресу та телебачення. Наприклад, при розробці федеральних програм охорони здоров'я проводяться масштабні консультації з професійними асоціаціями, пацієнтськими організаціями та регіональними радами. Така практика дозволяє врахувати інтереси різних груп населення і забезпечити легітимність прийнятих рішень.

Окрім того, американські органи влади застосовують аналітичні інструменти оцінювання ефективності комунікацій, такі як моніторинг

відвідуваності вебпорталів, аналіз активності користувачів у соціальних мережах, опитування громадян та оцінка задоволеності отриманою інформацією. Це дозволяє коригувати стратегії PR, адаптувати комунікаційні кампанії до потреб різних аудиторій та підвищувати прозорість і підзвітність державного управління.

У країнах Європейського Союзу зв'язки з громадськістю у публічному управлінні розглядаються як один із ключових інструментів реалізації політики відкритого уряду, підвищення прозорості, підзвітності та демократичного контролю. У Німеччині, Бельгії, Італії, Іспанії та Швеції широко практикують комплексні інформаційні стратегії, які включають офіційні сайти органів влади, пресслужби, активне використання соціальних медіа, а також залучення громадян до робочих груп, громадських слухань та консультацій.

У Франції ключову роль у формуванні та поширенні інформації виконує Direction de l'information légale et administrative (DILA), яка підпорядковується Прем'єр-міністру та відповідає за надання правової інформації, видання «Офіційного вісника» (Journal officiel) та підтримку державних сервісів, зокрема service-public.fr, який виступає головним порталом для громадян і надає інформацію про права, обов'язки та процедури взаємодії з органами влади. Додатково функції урядової комунікації виконує Service d'information du Gouvernement (SIG), який координує поширення офіційної інформації, забезпечує її доступність громаді та підтримує двосторонній зв'язок між урядом і громадськістю через пресрелізи, консультації та цифрові платформи. Така децентралізована модель дозволяє поєднувати законодавчо-нормативне забезпечення, інформаційне консультування та комунікаційну діяльність, підвищуючи прозорість державного управління та ефективність залучення громадян до публічних процесів.

Водночас, у Фінляндії та Нідерландах практикується модель відкритого уряду. Така модель передбачає стандартизовані процедури комунікацій, регулярне оновлення офіційних порталів із публікацією відкритих даних, аналітичних матеріалів та звітів про виконання державних програм. У Фінляндії, наприклад, через онлайн-платформу «OmaKanta» громадяни можуть отримувати зручний доступ до власних медичних та соціальних даних. Для входу в систему використовуються надійні методи електронної ідентифікації, включно з банківськими кодами, мобільним ідентифікатором або електронним посвідченням особи. OmaKanta є складовою частиною ширшої системи Kanta, яка інтегрує цифрові сервіси охорони здоров'я та соціального забезпечення, забезпечуючи ефективний обмін інформацією між громадянами та медичними установами.

У Нідерландах урядова платформа «Rijksoverheid.nl» надає громадянам доступ до законодавчих документів, консультаційних процесів та відкритих даних про бюджет і державні програми, що сприяє контролю громадськості та зворотному зв'язку.

У країнах Центральної та Південної Європи, таких як Польща, Чехія, Іспанія, PR у публічному управлінні активно використовується для залучення громадян і підвищення прозорості. У Польщі державні органи застосовують інтерактивні сервіси для проведення опитувань громадської думки та отримання пропозицій щодо муніципальних проектів, а в Чехії уряд публікує детальні плани та звіти про виконання програм на порталі «portal.gov.cz» з можливістю коментування та обговорення. В Іспанії використання соціальних медіа та онлайн-консультацій дозволяє залучати широкий спектр громадян до процесу прийняття рішень на місцевому рівні, а результати публікуються для забезпечення підзвітності.

Практика ЄС демонструє комплексний підхід до організації зв'язків з громадськістю у публічному управлінні, який поєднує традиційні канали

комунікацій (прес-служби, громадські слухання) із сучасними цифровими платформами, забезпечує двосторонній зворотний зв'язок і системне оцінювання ефективності комунікацій (табл. 1).

Ці моделі дозволяють державним органам підвищувати прозорість і підзвітність, легітимізувати рішення та зміцнювати довіру громадян до публічних інституцій тощо.

Аналіз зарубіжного досвіду розвитку системи зв'язків з громадськістю показує, що ефективна комунікаційна діяльність органів влади значною мірою базується на стратегічному плануванні, використанні комплексних каналів взаємодії та формуванні цілісного публічного образу інституцій. Зважаючи на ці практики, доцільно окреслити напрями вдосконалення системи зв'язків з громадськістю в Україні, які передбачають інтеграцію елементів брендингу для посилення довіри громадян та підвищення ефективності публічних комунікацій.

Вважаємо, що насамперед доцільним є посилення інституційної спроможності комунікаційних підрозділів органів публічної влади. Йдеться про чітке нормативне закріплення статусу PR-підрозділів у структурі органів управління, визначення їх функцій як стратегічних, а не допоміжних. Комунікаційні служби мають бути інтегровані у процес розроблення та реалізації управлінських рішень, а не залучатися лише на етапі їх інформаційного супроводу. Це забезпечить узгодженість змісту політики та комунікаційної стратегії.

Також важливим напрямом виступає розроблення та впровадження єдиних стандартів публічних комунікацій. Доцільним є формування методичних рекомендацій щодо планування інформаційних кампаній, кризових комунікацій, використання соціальних медіа, підготовки публічних звітів та оцінювання ефективності PR-діяльності.

Таблиця 1

Порівняння практик PR у публічному управлінні в країнах ЄС

Країна	Канали комунікації	Інструменти	Приклади залучення громадян
Франція	Прес-служби, сайти органів влади, інформаційні бюлетені.	Онлайн-консультації, опитування громадян.	Центр державних комунікацій проводить електронні опитування та громадські консультації щодо законопроектів.
Швеція	Офіційні сайти, соціальні медіа, публічні слухання.	Платформи для пропозицій і коментарів.	Громадяни можуть залишати пропозиції та коментарі щодо законодавчих ініціатив. Результати публікуються для прозорості.
Фінляндія	Сайти муніципалітетів, пресслужби.	Урядові портали.	Громадяни отримують інформацію про послуги, залишають запити та пропозиції, які інтегруються у процес прийняття рішень.
Нідерланди	Офіційні сайти уряду, пресслужби.	Портал Rijksoverheid.nl.	Доступ до законодавчих документів, консультацій, відкритих даних про бюджет і державні програми.
Польща	Сайти органів влади, місцеві пресслужби.	Опитування онлайн, електронні сервіси для пропозицій.	Громадяни беруть участь у муніципальних опитуваннях та подають пропозиції щодо локальних проектів.
Чехія	Офіційні урядові портали, прес-служби.	Portal.gov.cz, електронні консультації.	Публікація планів і звітів про виконання програм із можливістю коментування.
Іспанія	Соціальні медіа, офіційні сайти, прес-служби.	Онлайн-консультації, інтерактивні платформи.	Залучення громадян до обговорення рішень на місцевому рівні; результати публікуються для прозорості.

Джерело: власні дослідження авторів.

Таблиця 2

Основні напрями вдосконалення системи зв'язків з громадськістю у публічному управлінні

Напрями удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Інституційне посилення	Нормативне закріплення статусу PR-підрозділів; інтеграція комунікацій у процес прийняття рішень; визначення стратегічної ролі комунікаційних служб.	Підвищення узгодженості управлінських рішень і комунікаційної політики.
Стандартизація комунікацій	Розроблення єдиних стандартів інформаційної діяльності; впровадження регламентів кризових комунікацій; уніфікація вимог до публічної звітності.	Забезпечення системності, прозорості, передбачуваності комунікацій.
Кадрове забезпечення	Підвищення кваліфікації державних службовців; навчання з цифрових комунікацій, аналітики та стратегічного планування; сертифікація фахівців.	Професіоналізація PR-діяльності та зростання її ефективності.
Цифрова трансформація	Розвиток електронних платформ; використання BIG DATA та аналітичних систем; автоматизація збору зворотного зв'язку.	Оперативність реагування та перехід до проактивної моделі комунікації.
Розширення участі громадськості	Партисипативне бюджетування; опитування; електронні консультації; публічні обговорення.	Підвищення довіри до влади та зміцнення партнерської взаємодії з громадянами.
Оцінювання ефективності	Запровадження системи індикаторів результативності; регулярний аудит комунікацій; публічне звітування.	Підвищення підзвітності та вдосконалення комунікаційних стратегій.

Джерело: власні дослідження авторів.

Уніфікація підходів сприятиме підвищенню якості інформаційної політики та забезпечить однакові стандарти відкритості на центральному й місцевому рівнях. Окремої уваги потребує кадрове забезпечення системи зв'язків з громадськістю. Підвищення кваліфікації державних службовців у сфері стратегічних комунікацій, цифрового маркетингу, кризового менеджменту, аналітики даних має стати системним процесом.

Доцільним є впровадження спеціалізованих навчальних програм, сертифікації фахівців із публічних комунікацій, а також залучення експертного середовища до підготовки комунікаційних стратегій.

Безперечно, технологічний напрям удосконалення передбачає подальший розвиток цифрових платформ, інтеграцію інформаційних систем, автоматизацію процесів збору та аналізу зворотного зв'язку. Використання інструментів BIG DATA, штучного інтелекту та прогнозної аналітики дозволить органам влади переходити від реактивної моделі комунікації до проактивної, орієнтованої на попередження криз і своєчасне реагування на суспільні очікування.

Не менш важливим є посилення механізмів участі громадськості у формуванні та реалізації публічної політики. Розширення практики електронних консультацій, громадських обговорень, партисипативного бюджетування, електронних опитувань створює умови для реальної співучасті громадян у прийнятті рішень. Такий підхід формує партнерську модель взаємодії між державою та суспільством і підвищує рівень довіри до публічних інституцій.

Суттєвим напрямом удосконалення виступає запровадження системи комплексного оцінювання ефективності PR-діяльності. Доцільним є визначення чітких індикаторів результативності, поєднання кількісних і якісних критеріїв, регулярне проведення аудиту комунікаційної діяльності та публічне оприлюднення його результатів. Це сприятиме підвищенню

підзвітності органів влади та стимулюватиме вдосконалення комунікаційних стратегій.

У цілому вдосконалення системи зв'язків з громадськістю у публічному управлінні передбачає не лише формування цілісної комунікаційної політики, інтегрованої у стратегічне управління державою, а також запровадження комплексного підходу до організації комунікаційних процесів на всіх рівнях влади. Це включає стандартизацію процедур взаємодії з громадськістю, професійну підготовку фахівців, активне використання цифрових платформ і аналітичних інструментів та систематичне оцінювання ефективності PR-діяльності. Перехід до відкритої, аналітично обґрунтованої та технологічно забезпеченої моделі комунікації здатний, по-перше, підвищити ефективність реалізації публічної політики, а по-друге, сприяти формуванню партнерських відносин між органами влади та громадянами, зміцнити рівень довіри суспільства до державних інституцій та забезпечити стабільний і прогнозований розвиток публічного управління в умовах сучасних соціальних, економічних і технологічних трансформацій.

Висновки. Отже, ефективний розвиток системи зв'язків з громадськістю у публічному управлінні потребує комплексного та стратегічного підходу, який включає інституційне зміцнення комунікаційних служб, стандартизацію процедур, розвиток професійних компетенцій державних службовців та застосування цифрових і аналітичних інструментів. Зарубіжний досвід США та країн ЄС демонструє ефективність інтеграції PR у процес прийняття рішень і формування публічного бренду органів влади, що підвищує прозорість, підзвітність та довіру громадян, а також сприяє адаптації управлінських рішень до потреб суспільства.

Список використаних джерел

1. Захарін В. В., Захаріна О. В., Пазюк А. С. Механізми забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 1. URL : https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/998/1007

2. Захаріна О. В., Діденко І. В. Механізми врегулювання конфлікту інтересів на державній службі: європейські практики та їх роль у формуванні професійного бренду державного службовця. *«Актуальні питання у сучасній науці». Серія «Управління та адміністрування»*. 2025. № 12 (42). URL : https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/issue/archive

3. Захаріна О. В., Карпінський А. Л. Бренд в системі публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 5. С. 225-231. URL : https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5956/6019

4. Захаріна О. В., Стебловська І. Л. Публічні комунікації як механізм підвищення прозорості діяльності державних установ. *«Інвестиції: практика та досвід».* 2025. № 19. URL : https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue

5. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / за заг. ред. В. П. Якобчук. Київ : Видавництво Ліра-К. 2025. 476 с.

References

1. Zakharin, V. V., Zakharina, O. V., Paziuk, A. S. (2023). Mekhanizmy zabezpechennia vidkrytosti ta prozorosti orhaniv publichnoi vlady [Mechanisms for ensuring openness and transparency of public authorities]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, 1. Retrieved from https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/998/1007 [in Ukrainian].

2. Zakharina, O. V., Didenko, I. V. (2025). Mekhanizmy vrehuliuvannia konfliktu interesiv na derzhavnij sluzhbi: ievropejs'ki praktyky ta ikh rol' u

formuvanni profesijnoho brendu derzhavnoho sluzhbovtsia [Mechanisms for resolving conflicts of interest in public service: European practices and their role in shaping the professional brand of civil servants]. *Aktual'ni pytannia u suchasnij nautsi. Seriia Upravlinnia ta administruvannia – Current Issues in Modern Science. Series: Management and Administration*, 12. Retrieved from https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/issue/archive [in Ukrainian].

3. Zakharina, O. V., Karpins'kyi, A. L. (2025). Brend v systemi publichnoho upravlinnia [Branding in the system of public administration]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 5, 225-231. Retrieved from https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5956/6019 [in Ukrainian].

4. Zakharina, O. V., Steblovs'ka, I. L. (2025). Publichni komunikatsii iak mekhanizm pidvyschennia prozorosti diial'nosti derzhavnykh ustanov [Public communications as a mechanism for increasing the transparency of government institutions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 19. Retrieved from https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue [in Ukrainian].

5. Publichne upravlinnia ta administruvannia: navchalnyi posibnyk [Public Administration and Management: Textbook] / Za zah. red. V. P. Yakobchuk. (2025). Kyiv: Vydavnytstvo Lira-K. 476 p. [in Ukrainian].