

УДК 35.07:316.77:351.77(477)

DOI <https://doi.org/10.32689/maup.philol.2025.3.3>

Наталія БАЮРКО

аспірант, Київський національний університет імені Тараса Шевченка,

Nataliia.Baiurko@gmail.com

ORCID: 0000-0002-1408-3869

ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СЛУЖБИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ)

Стаття присвячена дослідженню стратегічних комунікацій центральних органів виконавчої влади України (ЦОВВ) в умовах воєнного стану. Показано, що воєнний стан створює специфічне середовище з високим рівнем невизначеності, дефіцитом ресурсів та інформаційними загрозами, що вимагає адаптації комунікаційних стратегій. Відсутність науково обґрунтованих моделей інформаційно-комунікаційної діяльності призводить до імпровізації у відповідній діяльності органів влади, що підвищує ризики управлінських помилок, послаблює координацію зі стейкхолдерами і знижує рівень суспільної довіри.

Мета статті полягає у визначенні основних проблем і перспектив удосконалення комунікаційних стратегій ЦОВВ на основі аналізу практики Національної служби здоров'я України (НСЗУ). Методологія дослідження базується на структурно-функціональному та інституційному аналізі, контент-аналізі цифрових ресурсів і соціальних мереж, а також кейс-стаді НСЗУ.

Встановлено, що на сьогодні найбільш повно реалізовується перформансна (демонстративна і презентаційна) комунікаційна стратегія служби. Медіастратегія НСЗУ нині перебуває на етапі формування та потребує більшої системності й регулярності для посилення прозорості та передбачуваності інформаційної політики. Цифрова присутність у соціальних мережах і месенджерах уже охоплює частину цільової аудиторії, проте ще має резерви для зростання інтерактивності та ефективнішого використання інструментів платформ.

З'ясовано, що для підвищення ефективності НСЗУ необхідний перехід від реактивної й формалізованої комунікації до проактивної, наративно орієнтованої та інтегрованої стратегії, здатної забезпечити сталість і прозорість взаємодії з різними групами стейкхолдерів. Розробка такої моделі є ключовою умовою збереження суспільної довіри та підвищення стійкості системи охорони здоров'я у період воєнного стану.

Ключові слова: комунікаційна стратегія, стратегічна комунікація, центральні органи виконавчої влади, інформаційно-комунікаційна діяльність, комунікації владних інституцій, стратегічний наратив, Національна служба здоров'я України.

Nataliia Baiurko. PROSPECTS FOR IMPROVING COMMUNICATION STRATEGIES OF CENTRAL EXECUTIVE AUTHORITIES UNDER MARTIAL LAW (BASED ON THE CASE OF THE NATIONAL HEALTH SERVICE OF UKRAINE)

The article includes the study of strategic communications of the central executive bodies of Ukraine (CEBs) under martial law. The war has created a specific environment characterized by high uncertainty, limited resources, and persistent information threats, which necessitates the adaptation of communication strategies. The lack of scientifically grounded models of information and communication activities leads to improvisation in government practice, increasing the risk of management errors, weakening coordination with stakeholders, and reducing public trust.

The purpose of this article is to identify the main problems and prospects for improving the communication strategies of central government bodies, based on an analysis of the practices of the National Health Service of Ukraine (NHSU). The research methodology combines structural-functional and institutional analysis with content analysis of digital resources and social networks, as well as a case study of the NHSU.

The findings demonstrate that, at present, the service implements most fully a performance-oriented communication strategy (demonstrative and presentational). The media strategy remains fragmented and irregular, reducing the transparency and predictability of the institution's information policy. The digital presence in social networks and messengers reaches only a fraction of the potential audience and is marked by low interactivity and limited use of platform capabilities.

It is concluded that enhancing the effectiveness of the NHSU requires a transition from reactive and formalized communication toward a proactive, narrative-oriented, and integrated strategy, capable of ensuring coherence and transparency in interactions with diverse stakeholder groups. The development of such a model is a key condition for maintaining public trust and strengthening the resilience of the healthcare system during wartime and in the post-war recovery period.

Key words: communication strategy, strategic communication, central executive bodies, information and communication activities, government communications, strategic narrative, National Health Service of Ukraine.

Постановка проблеми. Збройна агресія російської федерації проти України та запровадження воєнного стану відповідно до Указу Президента України № 64/2022 від 24 лютого 2022 року, затвердженого Законом України № 2102-IX, стали чинниками, що суттєво трансформували не лише повсякденне життя громадян, а й саму логіку функціонування системи державного управління. За цих обставин комунікація між владою та суспільством виходить за межі другорядного інструмента й постає як важлива умова формування довіри, підтримання єдності та зміцнення стійкості. Саме тому ЦОВВ потрібні нові підходи до стратегічної комунікації зі своїми стейкхолдерами: громадянами, бізнесом, інвесторами, державними інституціями, провідними, громадськими організаціями, професійними спільнотами, представниками медіа та іншими зацікавленими сторонами.

У період воєнного стану вдосконалення комунікаційних стратегій ЦОВВ передбачає їх адаптацію до підвищеної невизначеності, специфічних ризиків та ресурсних обмежень. Така адаптація комунікаційних процесів стає важливою умовою ефективного управління державними процесами та підтримання довіри ключових груп стейкхолдерів у кризових обставинах.

На сьогодні більшість присвячених комунікаційним стратегіям ЦОВВ праць як в українській, так і в зарубіжній теорії державного управління стосуються умов мирного часу або короткострокових криз. Дослідження з комплексним аналізом стратегічної комунікації ЦОВВ під час тривалої гібридної війни досі малочисленні [20]. Тому мало студійовані можливості комунікації з урахуванням правових обмежень воєнного стану, інформаційних загроз і ресурсного дефіциту.

За відсутності науково обґрунтованих моделей та інструментів комунікації органи влади змушені діяти ситуативно у процесі комунікаційної діяльності, що ускладнює зниження управлінських ризиків, підвищує чутливість до дезінформаційних впливів і обмежує здатність ЦОВВ своєчасно та адекватно реагувати на комплексні загрози. У результаті виникають ризики нераціонального використання інформаційних і організаційних ресурсів, послаблення координації між владою та стейкхолдерами, а також зниження суспільної довіри та легітимності державних інституцій. Отже, актуалізується завдання комплексного дослідження стратегічної комунікації ЦОВВ у специфічних умовах воєнного стану. Результати такого дослідження можуть стати основою для

формування прикладних комунікаційних моделей, орієнтованих на підтримання ефективної взаємодії державних інституцій зі стейкхолдерами.

Метою статті є розкриття основних проблем і виділення ймовірних перспектив вдосконалення комунікаційних стратегій ЦОВВ в умовах воєнного стану на основі досвіду НСЗУ.

Аналіз досліджень і публікацій. Вітчизняні дослідники мають різні думки щодо того, які саме критерії є головними для визначення сутності та диференціювання комунікаційних стратегій. Наприклад, А. Башук у монографії «Комунікаційні стратегії державної влади в умовах інформаційного суспільства» наголошує на специфічній структурі й системності таких комунікацій. Науковиця (слідом за С. Дацюком, Г. Почепцовим, Т. ван Дейком та ін.), класифікує комунікації ЦОВВ змістово: на презентаційні, ідентифікаційні, конкурентні і стратегії довіри, а також організаційно: на ритуальні (перформансні), медіастратегії, цифрові тощо [4, с. 199, 211].

Для авторки праці «Стратегічні комунікації у системі публічного управління України» Т. Сивак основою комунікаційних стратегій державної влади є стратегічні наративи і пріоритети, через які розвивається деліберативна демократія в Україні з адаптацією міжнародного досвіду. Стратегічна комунікація у її баченні узгоджує взаємодію пов'язаних суб'єктів публічного управління у взаємодії з цільовими аудиторіями. Дослідниця бачить систему стратегічних комунікацій таким чином: «... є узгодженою за цілями та стратегічними пріоритетами діяльністю державних і недержавних інституцій у сфері стратегічних комунікацій на засадах інформації взаємодії» [16, с. 38].

О. Зінов'єва, на відміну від попередніх дослідниць, розглядає комунікаційну стратегію державних владних органів насамперед як «складову системного планування державної установи, що моделює її комунікаційну діяльність» [7, с. 69]. Тобто, в основі визначення лежить роль конкретних комунікацій у моделюванні та управлінні взаємодії влади зі стейкхолдерами, а не ідеологія чи транслювання наративів.

У практичному довіднику «Рекомендації та кращі кейси реалізації стратегічних комунікацій в умовах війни», виданому Національною академією служби безпеки України за редакцією Л. Компанцевої, розглянуті загальні питання стратегічних комунікацій в умовах війни; асиметрична протидія

інформаційним і психологічним операціям ворога; організація дискурсивних практик стратегічних комунікацій; аналітичний вимір стратегічної комунікаційної взаємодії; використання інструментів соціальних мереж; проактивне реагування на гібридні загрози тощо. Теоретичні узагальнення даної наукової праці базуються на «пережитих та впроваджених фахівцями-практиками безпекових і державних інституцій України, науковцями, волонтерами, журналістами у надважких умовах війни» [9, с. 9].

Взята нами за основу класична концепція комунікаційної рамки Р. Ентмана дозволяє з'ясувати, яким чином комунікаційні стратегії ЦОВВ, зокрема НСЗУ, в умовах воєнного стану продиктовані розумінням проблеми, враховують її причини, формують суспільні оцінки і транслують шляхи розв'язання [17]. Концепт комунікативної рамки дозволяє виявити, зокрема, певну формальність стратегічної комунікації НСЗУ на сучасному етапі.

Методологія наукового дослідження ґрунтується на структурно-функціональному й інституційному аналізі стратегічних комунікацій державних органів, поєднаному з контент-аналізом офіційних вебресурсів і цифрових каналів комунікації (зокрема порталу НСЗУ та її соціальних мереж). Для оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційної діяльності застосовано емпіричний аналіз цифрової присутності (кількісні показники охоплення, регулярність оновлень, інтерактивність контенту), а також критичний дискурс-аналіз інформаційних повідомлень з точки зору їх ситуативності, проактивності та зв'язку з довгостроковими цілями державної політики; кейс-стаді досвіду НСЗУ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комунікаційна стратегія у діяльності державних органів влади традиційно визначається як результат вибору та формування вектора комунікаційної діяльності. Вона виступає концепцією, програмою та загальним курсом суб'єкта управління, спрямованим на визначення й досягнення ключових комунікаційних цілей держави у сфері публічного управління та адміністрування.

А. Башук актуальним у трактуванні комунікаційної стратегії вважає аспект «легітимізації та утримання влади, а також зміни соціально-політичного середовища за допомогою різноманітних форм і методів використання комунікативних засобів – вербальних, візуальних, подієвих (...) – і можливостей інформаційної сфери, зокрема розвинених каналів комунікації, що регулюються нормативно-правовими документами» [4, с. 183].

Дослідниця О. Зінов'єва (2022) визначає комунікаційну стратегію як складник системного планування державної установи, який моделює її комунікаційну діяльність [7, с. 69].

Т. Сивак підкреслює, що впровадження стратегій комунікації в систему публічного управління насамперед пов'язане з протидією зовнішнім інформаційним впливам, формуванням національної ідентичності, збереженням культурної самобутності, ефективним стратегічним управлінням і розвитком спроможностей органів влади у сфері комунікації [16, с. 8].

У контексті воєнного стану в Україні комунікаційні стратегії державних органів влади набувають особливого значення як інструмент не лише підтримки суспільної згуртованості, а й протидії гібридним загрозам – дезінформації, маніпуляціям, психологічним операціям агресора. За таких умов традиційні підходи до комунікації трансформуються, набуваючи проактивного характеру, що передбачає координацію та синхронізацію дій між різними рівнями влади.

Т. Дзюба зазначає, що ключовим завданням стратегічної комунікації є скоординоване використання всіх можливостей інформаційного простору для реалізації державної інформаційної політики, спрямованої на досягнення визначених цілей [5]. При цьому комунікаційні стратегії орієнтуються на превентивні дії – запобігання внутрішній дестабілізації та перехід від реактивної до проактивної моделі, де комунікація інтегрується в оборонну стратегію держави.

Д. Дубов пропонує узагальнений алгоритм, за яким ефективність комунікацій забезпечується системним упровадженням чотирьох ключових елементів: інформування й переконування для просування цілей політики, чітке визначення завдань, координація дій та принцип «say-do», коли заяви підтверджуються реальними результатами [6].

Узагальнюючи наведені дефініції, можна зазначити, що комунікаційна стратегія у державному управлінні є багатовимірним поняттям, яке охоплює інституційно-політичний, управлінсько-планувальний, функціонально-захисний та ідентифікаційний компоненти. В умовах воєнного стану вона набуває додаткової ваги як інструмент суспільної згуртованості, протидії дестабілізації та інтеграції в оборонну політику держави.

Теоретичні підходи, запропоновані науковцями, формують підґрунтя для аналізу практичної реалізації стратегічних комунікацій у діяльності центральних органів вико-

навчої влади. Одним із найбільш репрезентативних прикладів у цьому контексті є НСЗУ.

Вибір НСЗУ як кейсу дослідження зумовлений кількома чинниками. По-перше, це центральний орган виконавчої влади, діяльність якого безпосередньо пов'язана з реалізацією Програми медичних гарантій, що охоплює більшість громадян країни. По-друге, НСЗУ характеризується високим рівнем публічної взаємодії зі стейкхолдерами – пацієнтами, медичними працівниками, закладами охорони здоров'я, органами місцевого самоврядування та міжнародними партнерами. По-третє, у воєнних умовах саме медична сфера зазнає особливих навантажень, що робить стратегічні комунікації критично важливими для підтримання довіри та стабільності системи охорони здоров'я. Нарешті, НСЗУ має розвинену цифрову інфраструктуру – вебсайт, інтерактивні дашборди, освітню платформу та присутність у соціальних мережах, – що дає змогу комплексно оцінити практичні аспекти стратегічних комунікацій.

Насамперед доцільно розглянути вебсайт НСЗУ (<https://nszu.gov.ua/>) як офіційний інформаційний ресурс [15]. Структура порталу включає ключові розділи, що забезпечують зручну навігацію для різних груп користувачів. Згідно з поточним дизайном станом на жовтень 2025 року, основне меню охоплює такі топ-рівневі розділи: «Про НСЗУ» (інформація про організацію, місію та команду), «Громадянам» (послуги, FAQ та права пацієнтів), «Надавачам медичних послуг» (контрактування, специфікації та інструменти для ЗОЗ), «НСЗУ Цифрова» (дашборди, онлайн-сервіси та ЕСОЗ), «Документи» (нормативні акти, звіти та специфікації), «Новини» (актуальні оновлення та пресрелізи), «Контакти» (інфолінія, форми зворотного зв'язку та соцмережі) і «Академія НСЗУ» (навчальні матеріали та вебінари). Остання є онлайн-ресурсом для розміщення курсів, вебінарів, інформаційних матеріалів і новин, що сприяють підвищенню кваліфікації медичних і адміністративних працівників та інформуванню пацієнтів про доступні послуги в межах Програми медичних гарантій [1].

Оновлення матеріалів на сайті підтверджує дотримання принципів оперативності та публічної підзвітності. Наприклад, спеціальний блок «Для ЗМІ» демонструє відкритість для журналістів: розділ містить пресрелізи, фото, відео, брифінги та 24 інтерактивні дашборди з даними про фінансування закладів, доступ до лікарів, бюджетні

розподіли й аптеки за програмами «Доступні ліки» та інсулін. Логічна структура з прямими посиланнями, підпискою на розсилку та контактами (press@nszu.gov.ua) забезпечує швидкий доступ до матеріалів і дозволяє ЗМІ оперативно перевіряти факти для висвітлення реформ.

Серед сильних сторін – акцент на доступності для людей з інвалідністю (включно з підтримкою екранних читачів), мобільна адаптивність для дашбордів із графіками та мапами, інтеграція з соцмережами (Facebook, Telegram, Instagram) для новин і зворотного зв'язку. Розділи FAQ для громадян і медиків та гаряча лінія 16-77 із формами звернень полегшують отримання відповідей щодо безоплатних послуг і підсилюють прозорість.

Водночас офіційний вебсайт НСЗУ має низку обмежень, що зменшують його потенціал як інструмента стратегічної комунікації. Зокрема, новинний блок не забезпечує повноцінного пошуку за тематичними критеріями, що ускладнює аналітичну обробку даних. Контент здебільшого має операційний характер (інструкції, технічні повідомлення, звіти), тоді як бракує стратегічних пояснень: чому ухвалюються ті чи інші рішення, як вони пов'язані з реформами і які цілі переслідують. Такий підхід формує у зовнішніх стейкхолдерів враження фрагментарності дій та ускладнює планування діяльності закладів охорони здоров'я. Також бракує коментарів і експертних інтерпретацій звітних матеріалів, зокрема щодо фінансових показників (наприклад, виплат медичним закладам на рівні 118 млрд грн у 2025 році). Це ускладнює формування єдиної комунікаційної рамки, необхідної для узгодження цілей, результатів та очікуваних ефектів політики державних гарантій. У класичному розумінні Р. Ентмана, комунікаційна рамка – це інструмент організації змісту повідомлення, що забезпечує відбір релевантних елементів, смислові акценти та встановлення причинно-наслідкових зв'язків відповідно до стратегічних орієнтирів суб'єкта комунікації [17].

Інформаційні прогалини простежуються і в медіастратегії. На офіційному порталі у розділі «Анонси» для ЗМІ останнє оновлення датоване 2021 роком, а в розділі «Пресрелізи» у 2024 році повідомлення були відсутні; у 2025-му оприлюднено лише кілька матеріалів, що стосуються окремого напрямку (зуболікування та протезування військових), тоді як інші актуальні питання залишилися поза увагою [2]. Подібна практика не відповідає принципам прозорості, передбачуваності та узгодженості з інфор-

маційними потребами цільових аудиторій. Навіть за наявності внутрішньої бази медіа-контактів для цільових розсилок відсутність публічного розміщення матеріалів істотно обмежує доступність інформації для всіх зацікавлених сторін. Такий підхід суперечить вимогам, визначеним Комунікаційною стратегією щодо створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року (Розпорядження КМУ від 20.12.2024 № 1301-р), яка зобов'язує ЦОВВ забезпечувати відкритість і регулярність комунікацій [10].

Водночас відсутність структурованої статистики щодо звернень і запитів громадськості унеможливорює системне оцінювання ефективності комунікаційних каналів. Це обмежує здатність служби своєчасно виявляти типові інформаційні запити, повторювані проблеми чи прогалини, а також оперативно коригувати стратегію з урахуванням потреб аудиторій. Наявні механізми зворотного зв'язку залишаються обмеженими стандартними засобами – електронною поштою (наприклад, press@nszu.gov.ua) та телефонною лінією 16-77 – без розширених інструментів на кшталт чатів чи інтерактивних форумів. Крім того, відгуки пацієнтів свідчать про недоступність інформаційних консультантів у кризові моменти (рис. 1).

Щодо подій в умовах воєнного стану, офіційний ресурс містить спеціальний розділ «Інформація в умовах воєнного стану» (станом на 2025 рік), де подано рекомендації

громадянам і відомості про функціонування ЕСОЗ під час війни, гуманітарну допомогу, надання медичних послуг та адміністративні процедури [8]. Водночас матеріали переважно мають довідковий характер і слабо інтегровані в цілісну комунікаційну логіку: бракує чітко визначених стратегічних цілей, цільових аудиторій і ключових повідомлень, що суперечить принципам комунікаційної рамки (за Р. Ентманом) [17]. Це засвідчує потребу суттєвого вдосконалення довгострокового бачення комунікаційної діяльності.

Комунікація НСЗУ щодо викликів системи охорони здоров'я в умовах воєнного стану здебільшого обмежується реактивним інформуванням – за «теорією ситуаційної кризової комунікації» Т. Кумбса йдеться про посткризові стратегії реагування на події, спрямовані на мінімізацію репутаційних загроз і захист довіри шляхом відповіді на запити після їх виникнення [18]. Натомість стратегічна комунікація в умовах воєнних ризиків потребує проактивного підходу: відповідно до Р. Гіта, він полягає в ініціативному передбаченні ризиків через стратегічне планування, моніторинг та формування власного порядку денного заздалегідь [19].

Така ситуація в умовах воєнного стану спричиняє низку ризиків. По-перше, брак систематизованих даних ускладнює оперативне виявлення критичних запитів, пов'язаних із доступністю медичної допомоги в умовах бойових дій, евакуацій, зміни

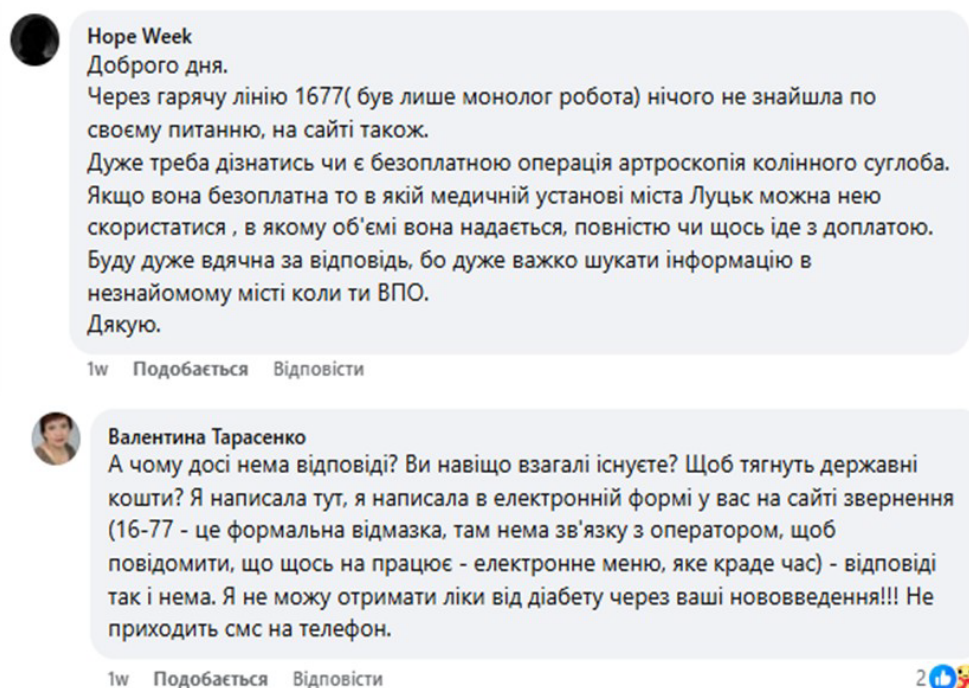


Рис. 1. Приклади критичних відгуків користувачів щодо взаємодії з НСЗУ

маршрутів пацієнтів чи функціонування медичних закладів. По-друге, обмежується можливість ідентифікувати повторювані проблемні сигнали, що можуть свідчити про системні порушення в наданні послуг або нерівномірний доступ до інфраструктури (включно з прифронтовими територіями). По-третє, інформаційні прогалини створюють умови для поширення дезінформації та недовіри до системи охорони здоров'я, що може призвести до дестабілізації комунікаційного середовища й підриву легітимності державної політики.

Інноваційним елементом комунікаційної діяльності НСЗУ стали інтерактивні дашборди на офіційному вебпорталі ЦОВВ. Цей інструмент демонструє позитивний приклад ефективної взаємодії зі стейкхолдерами, якої, на наш погляд, поки що бракує у супроводі більшості інформаційних матеріалів. Журналісти, аналітики та громадяни можуть не лише ознайомлюватися з повідомленнями, а й самостійно обирати показники, перевіряти факти та формувати власні висновки щодо діяльності служби. Для користувачів доступні такі основні категорії інформації:

- фінансування медичних закладів і розподіл коштів;
- кількість укладених контрактів із медичними установами;
- доступність лікарів, кількість звернень і пацієнтів у регіонах;
- статистика за Програмою медичних гарантій і напрями послуг;
- географічні карти та порівняльні показники між областями.

Завдяки дашбордам користувачі можуть взаємодіяти з даними у «живому» режимі, що підвищує рівень прозорості, залученості та довіри до інституції. Так реалізується, зокрема, «стратегія довіри», яку А. Башук визначає як «принцип відповідальності та співпраці всіх учасників комунікаційної мережі, що сприяє формуванню перспективного проєкту розвитку майбутнього і реалізації на його основі державної політики, яка призводить до зміни соціальної ситуації» [4, с. 206].

У сучасному інформаційному середовищі особливого значення набувають цифрові канали взаємодії – соціальні мережі, месенджери та інтерактивні онлайн-інструменти [3]. Вони є ефективним засобом проактивної комунікації, особливо в умовах воєнних ризиків, забезпечуючи оперативність, адаптивність і вищий рівень залучення громадян і стейкхолдерів до публічного діалогу.

Станом на жовтень 2025 року НСЗУ активно представлена на основних платформах: Facebook (<https://www.facebook.com/nszu.ukr/> – приблизно 98 тис. підписників) [11], Telegram (https://t.me/NSZU_gov – 14 тис. абонентів) [13], Instagram (@nszu_gov – приблизно 20 тис. фоловерів) [12] та YouTube (@nszu_gov_ua – понад 39 тис. глядачів) [14]. Ці канали формують єдину цифрову екосистему комунікацій НСЗУ.

Сторінки Facebook, Telegram та Instagram оновлюються регулярно – у середньому від трьох до п'яти публікацій на тиждень. Контент орієнтований переважно на інформування про реформу системи охорони здоров'я, реалізацію Програми медичних гарантій і доступні для громадян медичні послуги. Тематика охоплює звіти про діяльність служби, анонси та результати освітніх заходів, а також роз'яснення нормативних змін і галузевих оновлень.

У період воєнного стану акцент комунікацій зміщено на висвітлення стійкості медичної системи, забезпечення доступу пацієнтів до медичних послуг у кризових умовах і підтримку медичних працівників. Коментарі під публікаціями свідчать про високий рівень залученості аудиторії, зокрема активні дискусії щодо фінансових виплат закладам охорони здоров'я, за які відповідає НСЗУ. Водночас сторінкам бракує модерації дискусій і впровадження системного формату запитань-відповідей (Q&A), що знижує ефективність зворотного зв'язку та потенціал розвитку діалогу зі стейкхолдерами.

Попри значний потенціал, охоплення сторінок НСЗУ залишається обмеженим: при потенційній аудиторії у десятки мільйонів громадян фактична взаємодія вимірюється лише десятками тисяч користувачів. Це свідчить про потребу впровадження системної стратегії розширення аудиторії, підвищення інтерактивності контенту й розвитку аналітики цифрових комунікацій для точнішого розуміння потреб користувачів і посилення проактивної взаємодії зі стейкхолдерами.

НСЗУ поки не використовує можливості інших популярних платформ із високим рівнем охоплення, таких як TikTok, WhatsApp, LinkedIn чи X (Twitter), популярність яких в Україні підтверджують актуальні дані Digital 2025 Global Overview Report. Це відкриває перспективу подальшого розвитку цифрової присутності служби.

YouTube-канал НСЗУ слугує платформою для глибшого освітнього контенту, орієнтованого на навчання медиків і підвищення

обізнаності стейкхолдерів. Матеріали представлені переважно у форматах вебінарів, форумів і робочих зустрічей. Контент фокусується на ключових аспектах Програми медичних гарантій 2025 року, функціонуванні Електронної системи охорони здоров'я, навчанні та роз'ясненнях для представників медичних закладів, діяльності НСЗУ в умовах воєнного стану, забезпеченні медичної допомоги ветеранам і розвитку програм психологічної підтримки населення.

Таким чином, проведене дослідження комунікаційної діяльності НСЗУ підтверджує, що наявні інструменти – від офіційного вебсайту та інтерактивних дашбордів до присутності в соціальних мережах і освітніх платформах – демонструють певні сильні сторони, такі як оперативність оновлень, прозорість даних і залучення аудиторії (зокрема, через регулярні публікації та освітній контент на YouTube). Водночас їм притаманні елементи реактивності, фрагментарності та обмеженої проактивності: брак стратегічних пояснень на сайті, застаріла медіастратегія (з мінімальними пресрелізами в 2024–2025 рр.), недостатня модерація дискусій у соцмережах, обмежений зворотний зв'язок (без чатів чи форумів) та слабка інтеграція воєнно-специфічного контенту в єдину комунікаційну рамку. Це ускладнює протидію дезінформації, формування довіри та превентивні дії в умовах воєнного стану. А отже, виникає нагальна потреба в розробленні та затвердженні комплексної комунікаційної стратегії НСЗУ на 2026 рік та подальші періоди, яка враховуватиме галузеву специфіку охорони здоров'я та буде узгоджена з загальнодержавними стандартами, зокрема Комунікаційною стратегією щодо створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року (Розпорядження КМУ від 20.12.2024 № 1301-р) та принципами оборонної політики (включно з принципом «say – do»).

Перспективна стратегія повинна охоплювати не лише загальні цілі інформування, прозорості та суспільної згуртованості, а й конкретні проактивні механізми для ключових аудиторій – громадян, медичних працівників, закладів охорони здоров'я, органів місцевого самоврядування та міжнародних партнерів. Серед них: розширення персоналізованих сповіщень і Q&A-форматів у соцмережах (Facebook, Telegram, Instagram) для оперативного реагування на воєнні виклики; вдосконалення дашбордів з аналітикою зворотного зв'язку та геомапами для моніторингу доступності послуг у прифронтових

регіонах; регулярні тематичні вебінари та брифінги з превентивними наративами про стійкість системи; впровадження внутрішньої онлайн-платформи з «живими» кейсами та бенчмарками; розширення присутності на платформах на кшталт TikTok чи X для ширшого охоплення молоді та протидії гібридним загрозам.

Планування має інтегрувати виклики воєнного часу (підтримка довіри, протидія маніпуляціям), формуючи довгострокові наративи реформ, цифровізації та підвищення спроможності органів влади, як це передбачено теоретичними підходами. Такий підхід посилить ефективність НСЗУ як інструменту державної політики в сфері охорони здоров'я.

Висновки. Проведене дослідження стратегічних комунікацій центральних органів виконавчої влади України в умовах російсько-української війни засвідчує, що відсутність науково обґрунтованих моделей інформаційно-комунікаційної діяльності спричиняє імпровізаційність і ситуативність у роботі державних структур. Це підвищує управлінські ризики, послаблює координацію зі стейкхолдерами та знижує суспільну довіру. В умовах воєнного стану комунікаційні практики потребують переходу від реактивної до проактивної, наративно орієнтованої моделі, інтегрованої в оборонну стратегію держави. Такий підхід є ключовим не лише для підтримки суспільної згуртованості, а й для протидії гібридним загрозам – дезінформації, маніпуляціям та психологічним операціям агресора.

Аналіз діяльності НСЗУ як репрезентативного прикладу ЦОВВ виявив типові виклики: формалізований і фрагментарний характер комунікацій обмежує їхню ефективність у забезпеченні стратегічної координації та довіри. Комунікації служби мають переважно операційний характер – технічні повідомлення, звітність і декларативні публікації без пояснення логіки управлінських рішень. Медіастратегія характеризується нерегулярністю оновлень і тематичною вузькістю, що не сприяє формуванню єдиної рамки публічних наративів. Цифрова взаємодія розвивається в межах базових транзакційних форматів (оновлення у Facebook, Telegram, Instagram, YouTube), проте потенціал інтерактивних інструментів та інших платформ (TikTok, WhatsApp, LinkedIn, X) використано частково. Відсутність модерації дискусій, форматів Q&A і системної аналітики зворотного зв'язку знижує адаптивність до воєнних ризиків та інформаційних викликів.

Перспективним вважається перетворення комунікаційних стратегій ЦОВВ на цілісну, багатовимірну систему, побудовану за принципом комунікаційної рамки з урахуванням інституційно-політичного, управлінсько-планувального, функціонально-захисного та ідентифікаційного компонентів. На прикладі НСЗУ доцільно передбачати посилення пояснювально-аналітичних форматів у публічній комунікації, налагодження стабільної взаємодії зі ЗМІ на засадах регулярності, прозорості та тематичної узгодженості, а також розширення цифрової

присутності із фокусом на інтерактивність, персоналізацію контенту та превентивні наративи про стійкість системи.

Такий підхід сприятиме переходу ЦОВВ, зокрема НСЗУ, від реактивної до проактивної моделі комунікації, зміцненню суспільної довіри до державних інституцій і підвищенню стійкості ключових секторів у період воєнного стану. Розроблення узгоджених міжвідомчих стратегій на 2026–2030 роки може стати інструментом ефективної реалізації державної інформаційної політики та післявоєнного відновлення.

Література:

1. Академія НСЗУ [NHSU Academy]. 2025. URL: <https://nszu.gov.ua/academy> (Дата звернення: 01.10.2025).
2. Анонси [Announcements]. 2025. URL: <https://nszu.gov.ua/formedia/anons> (Дата звернення: 01.10.2025).
3. Баловсяк Н. Інтернет, соцмережі, стрімінги та відео. Найцікавіше зі звіту Digital 2025 про взаємодію з цифровими технологіями. Медіамейкер, 19 березня 2025. URL: <https://mediamaker.me/najczikavishe-zivitu-digital-2025-pro-vzayemodiyu-z-cyifrovymy-tehnologiyamy-16257/> (Дата звернення: 01.10.2025).
4. Башук А. М. Комунікаційні стратегії державної влади в умовах інформаційного суспільства. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2019.
5. Дзюба Т. Стратегічні комунікації в умовах воєнного стану: виклики, напрями та інструменти реалізації. *Актуальні проблеми управління та лідерства у трансформаційний період*, 2023, №50. С. 19–40. <https://doi.org/10.17721/APULTR.2025.50.19-40>
6. Дубов Д. Стратегічні комунікації у сфері безпеки та оборони: проблеми організації та управління. Інститут проблем інформаційного суспільства, 2016. URL: <https://ippi.org.ua/sites/default/files/dubov.pdf>
7. Зінов'єва О. В. Комунікаційні стратегії органів публічного управління при реалізації економічної політики. *Актуальні проблеми економіки*, 2022, №9 (255). С. 67–80. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-255-67-80>
8. Інформація в умовах воєнного стану. 2025. URL: <https://nszu.gov.ua/info-war> (Дата звернення: 01.10.2025).
9. Компанцева Л. (ред.). Рекомендації та кращі кейси реалізації стратегічних комунікацій в умовах війни : практичний довідник. Київ : 7БЦ, 2023.
10. Комунікаційна стратегія щодо створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. 2024. URL: <https://mev.gov.ua/sites/default/files/2024-12/komunikaciyna-strategiya-z-bezbarernosti.pdf> (Дата звернення: 01.10.2025).
11. Національна служба здоров'я України [Facebook-сторінка]. 2025. URL: <https://www.facebook.com/nszu.ukr/> (Дата звернення: 01.10.2025).
12. Національна служба здоров'я України [Instagram-акаунт]. 2025. URL: https://www.instagram.com/nszu_gov (Дата звернення: 01.10.2025).
13. Національна служба здоров'я України [Telegram-канал]. 2025. URL: https://t.me/NSZU_gov (Дата звернення: 01.10.2025).
14. Національна служба здоров'я України [YouTube-канал]. 2025. URL: <https://www.youtube.com/channel/UCWEiuvYhi7CByHLjhn0mw> (Дата звернення: 01.10.2025).
15. Національна служба здоров'я України. 2025. URL: <https://nszu.gov.ua/> (Дата звернення: 01.10.2025).
16. Сивак Т. В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України. Київ : НАДУ, 2019.
17. Entman R. M. Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication*, 1993, 43(4), 51–58. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x>
18. Grunig J. E., Grunig L. A. Models of Public Relations and Communication. *Public Relations Review*, 1992, 18(2), 141–158. <https://doi.org/10.1002/pa.114>
19. Heath R. L. A Rhetorical Theory Approach to Issues Management. *Corporate Reputation Review*, 2007, 10(3), 211–226. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
20. Posmitukh O., Pavlunko M., Kovalskyi V. Hybrid warfare is a modern strategy of confrontation. *Social Development and Security*, 2021, 11(3), 202–208. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.3.19>

Дата надходження статті: 30.09.2025

Дата прийняття статті: 20.10.2025

Опубліковано: 04.12.2025