УДК 005.336.2:005.57:35.07
JEL D72, D83, H83
DOI https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-15-35

Сочинська-Сибірцева І.М.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1046-8403
Доренська А.О.
асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5928-3688
Тушевська Т.В.
асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8067-4544

КОМУНІКАЦІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ GR-ФАХІВЦІ ЯК ЧИННИК ДОВІРИ МІЖ ПУБЛІЧНОЮ ВЛАДОЮ ТА СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Стаття присвячена начасним питанням посилення суспільного запиту на відкритість, доказовість, етичність і результативність взаємодії між владою, бізнесом, громадянським суспільством та іншими учасниками системи публічного управління. Обґрунтовано, що якість Government Relations-діяльності залежить від здатності фахівця слухати, аргументувати, вести переговори, управляти конфліктами, адаптувати повідомлення та підтримувати комунікацію в цифровому і кризовому середовищах. На основі системного аналізу запропоновано авторську компетентнісну модель GR-фахівця, яка охоплює чотири взаємопов'язані блоки: комунікативно-реляційний, стратегічно-переговорний, етично-репутаційний та цифрово-адаптивний. Визначено механізм впливу зазначених компетентностей на довіру через сприйняття відкритості, справедливості, професійності, доброчесності та готовності враховувати позиції стейкхолдерів.

Ключові слова: Government Relations, GR-фахівець, комунікаційні компетентності, взаємодія зі стейкхолдерами, органи публічної влади, довіра стейкхолдерів, цифрові комунікації, кризові комунікації, етичні комунікації.

Постановка проблеми. Сучасне публічне управління дедалі більше залежить від якісної взаємодії органів влади з бізнесом, громадянським суспільством, професійними об'єднаннями та іншими стейкхолдерами. Government Relations є професійно організованою формою такої взаємодії, що поєднує представлення законних інтересів, переговори, аналітичну роботу та формування довгострокових відносин.

Водночас сам факт комунікації не гарантує довіри. Вона залежить від відкритості, доступності інформації, справедливості процедур, професійності учасників і дотримання домовленостей. Хоча принципи прозорості, законності та етичності закріплені у нормативних і наукових джерелах, їх практична реалізація значною мірою визначається поведінкою конкретного GR-фахівця.

GR-фахівець виконує роль комунікаційного посередника між сторонами з різними інтересами. Від його здатності слухати, аргументувати, вести переговори, управляти конфліктами, адаптувати повідомлення та дотримуватися етичних стандартів залежить сприйняття взаємодії як відкритої, професійної та передбачуваної. Цифровізація й кризові умови додатково посилюють вимоги до оперативності, точності, безпеки та послідовності комунікації.

Попри значний інтерес до сутності GR, лобіювання, цифровізації та нормативного регулювання, комунікаційні компетентності GR-фахівця ще не систематизовані у цілісну модель, безпосередньо пов'язану з формуванням довіри. Тому наукова проблема полягає у визначенні ключових компетентностей і дослідженні механізму їх впливу на довіру між публічною владою та стейкхолдерами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика Government Relations охоплює представлення інтересів, взаємодію бізнесу, громадянського суспільства й органів публічної влади, застосування комунікаційних технологій, а також забезпечення прозорості та етичності впливу на публічні рішення.

© Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А.О., Тушевська Т.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Водночас комунікаційні компетентності GR-фахівців як чинник формування довіри між владою та стейкхолдерами досі не стали предметом комплексного наукового дослідження. Наявні праці переважно висвітлюють окремі аспекти: сутність GR-менеджменту, технології взаємодії, нормативно-етичні засади, цифровізацію та професійний розвиток працівників публічної сфери.

Є. В. Болотіна, І. П. Фоміченко та В. О. Шашко розглядають GR як напрям комунікативного менеджменту, спрямований на встановлення конструктивних відносин із органами публічної влади, забезпечення діалогу, відкритості та узгодження інтересів [1]. Комунікація при цьому постає не лише як передавання інформації, а як управлінський механізм формування довгострокових відносин. Проте автори не пропонують системної моделі індивідуальних компетентностей GR-фахівця.

У працях Т. М. Краснопольської розкрито сутність, моделі та інструменти GR-менеджменту, професійні вимоги до фахівців, етичні стандарти, використання медіа, цифрових каналів і кризових комунікацій [9]. Авторка обґрунтовує необхідність поєднання аналітичних, комунікативних, організаційних та етичних характеристик, але не систематизує їх за критерієм впливу на довіру. Практичні аспекти професіоналізації GR та міжнародного досвіду розглядають А. Валенко й Ф. Гаріс [2; 14], наголошуючи на розумінні політичних і регуляторних процесів, підготовці позиційних матеріалів і підтриманні довгострокових контактів.

Д. О. Дюжник і М. А. Таранов, аналізуючи співвідношення лобізму та адвокації, акцентують на законності, відкритості й нормативному регулюванні представлення інтересів [6]. Це дає підстави розглядати GR-фахівця не лише як представника певної позиції, а як комунікаційного посередника між владою та стейкхолдерами. Закон України «Про доступ до публічної інформації» закріплює принципи відкритості, доступності та прозорості інформації [7]. У цьому контексті етичність GR-фахівця охоплює правдивість повідомлень, відкритість щодо представлених інтересів, конфіденційність і недопущення маніпулятивного впливу.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із цифровою трансформацією. Результати вивчення нових технологій лобізму засвідчують, що традиційні переговори доповнюються цифровим моніторингом, онлайн-адвокацією, електронними консультаціями та багатоканальною взаємодією. Українські та зарубіжні науковці пов'язують цифровізацію публічного управління з розвитком електронної взаємодії, прозорості, підзвітності, цифрових навичок і кібербезпеки [4; 8; 11; 12]. Сучасні дослідження обґрунтовують включення цифрової комунікації до моделі компетентностей GR-фахівця, однак переважно розглядають цифровізацію на інституційному, а не поведінковому рівні.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває кризова комунікація [3]. Матеріали Національного агентства України з питань державної служби наголошують на оперативному обміні інформацією, координації та безперервності управлінських процесів [5; 10]. У кризових ситуаціях довіра залежить від швидкості реагування, узгодженості повідомлень, точності фактів і готовності визнавати ризики та невизначеність.

Водночас більшість дослідників зосереджується на інституційних моделях GR, технологіях впливу, цифровізації та правовому регулюванні. Недостатньо систематизованими залишаються індивідуальні компетентності GR-фахівця: активне слухання, емпатія, аргументація, переговори, управління конфліктами та адаптація повідомлень. Не розкрито й механізм, через який професійна поведінка формує сприйняття відкритості, справедливості й доброчесності взаємодії, підвищує готовність стейкхолдерів до співпраці та зміцнює довіру.

Отже, невирішеною частиною наукової проблеми є комплексна систематизація комунікаційних компетентностей GR-фахівця крізь призму їхнього впливу на довіру. Це зумовлює необхідність розроблення інтегрованої моделі, яка поєднує комунікативно-реляційні, стратегічно-переговорні, етично-репутаційні та цифрово-адаптивні компоненти.

Мета статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі комунікаційних компетентностей GR-фахівців у формуванні довіри між органами публічної влади та стейкхолдерами, а також розроблення практичної моделі ключових компетентностей, необхідних для забезпечення ефективної Government Relations-діяльності в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання: визначити зміст комунікаційної складової професійної діяльності GR-фахівця; охарактеризувати довіру як результат і водночас умову ефективної GR-взаємодії; систематизувати ключові комунікаційні компетентності GR-фахівця; визначити механізми впливу кожної компетентності на формування довіри; запропонувати авторську компетентнісну модель GR-фахівця.

Комунікаційна складова професійної діяльності GR-фахівця є сукупністю дій і компе-

тентностей, за допомогою яких забезпечуються представлення інтересів, обмін інформацією, узгодження позицій та підтримання взаємодії між організацією, органами публічної влади й іншими стейкхолдерами. Вона не зводиться до передавання повідомлень, а охоплює весь цикл професійної взаємодії від виявлення інтересів сторін і підготовки позиції до переговорів, фіксації домовленостей та забезпечення зворотного зв'язку [1; 4].

Важливою складовою цієї діяльності є вивчення позицій, потреб, обмежень і очікувань стейкхолдерів. На основі отриманої інформації GR-фахівець формує аргументовану позицію організації, готує аналітичні й позиційні матеріали, визначає можливі наслідки запропонованих рішень та адаптує зміст і форму повідомлень до особливостей конкретної аудиторії.

Практична реалізація комунікаційної складової відбувається через консультації, зустрічі, переговори, участь у робочих групах і професійних обговореннях. GR-фахівець організовує діалог між сторонами з різними інтересами, працює із запереченнями, шукає можливі зони узгодження та сприяє виробленню взаємоприйнятних рішень. За наявності суперечностей він повинен своєчасно виявляти причини напруження та переводити конфлікт у конструктивне обговорення.

Окреме значення має зворотний зв'язок. Стейкхолдери мають отримувати інформацію про результати розгляду їхніх пропозицій, прийняті рішення та причини врахування або відхилення певних позицій. Відсутність такого зв'язку перетворює взаємодію на формальну процедуру та знижує готовність сторін до подальшої співпраці.

У сучасних умовах комунікаційна діяльність GR-фахівця охоплює також цифрові та кризові формати взаємодії. Це передбачає оперативне використання електронних каналів, перевірку достовірності інформації, узгодженість повідомлень, захист конфіденційних даних і здатність підтримувати комунікацію в умовах невизначеності та репутаційних ризиків.

Усі зазначені дії мають здійснюватися на засадах законності, правдивості, прозорості, відповідальності та поваги до законних інтересів сторін [7]. Отже, результатом комунікаційної складової є не лише поширення інформації, а досягнення взаємного розуміння, узгодження позицій, виконання домовленостей і підтримання готовності до подальшої співпраці. Саме через ці результати професійна комунікація GR-фахівця впливає на формування довіри між публічною владою та стейкхолдерами.

Довіра у сфері Government Relations є впевненістю учасників у професійності, доброчесності, передбачуваності та відповідальності іншої сторони. Вона формується через послідовну комунікацію, відкритість представлених інтересів, аргументованість позицій, справедливість процедур і дотримання досягнутих домовленостей. Як результат GR-взаємодії довіра виникає на основі накопиченого позитивного досвіду. Якщо стейкхолдери мають можливість бути почутими, отримують достовірну інформацію та зрозумілі пояснення, вони сприймають процес взаємодії як професійний і доброчесний. Це поступово зміцнює довіру не лише до GR-фахівця, а й до організації або органу публічної влади, який він представляє. Водночас довіра є необхідною умовою подальшої ефективної взаємодії. Вона знижує комунікаційну напругу, підвищує готовність сторін відкрито обмінюватися інформацією, повідомляти про ризики, обговорювати розбіжності та шукати спільні рішення. За відсутності довіри взаємодія стає формальною, сторони обмежують інформацію, уникають відповідальності та сприймають дії одна одної як потенційно маніпулятивні.

Загалом, комунікаційні компетентності GR-фахівця доцільно розглядати як взаємопов'язану систему професійних здатностей, що забезпечує розуміння позицій стейкхолдерів, представлення інтересів організації, узгодження розбіжностей і підтримання довгострокової взаємодії. На основі узагальнення наукових підходів до комунікаційної компетентності, переговорної взаємодії, управління стейкхолдерами, публічної комунікації та професійної етики в межах дослідження запропоновано виокремити дев'ять ключових комунікаційних компетентностей GR-фахівця (активне слухання, уміння вести переговори, емпатію, аргументацію, управління конфліктами, адаптацію повідомлень до різних аудиторій, етичність, цифрову та кризову комунікацію) та об'єднати в чотири функціональні блоки.

Комунікативно-реляційний блок охоплює активне слухання, емпатію та адаптацію повідомлень до різних аудиторій. Ці компетентності дають змогу виявляти потреби й очікування стейкхолдерів, враховувати їхній професійний та емоційний контекст, а також подавати інформацію у зрозумілій і доречній формі. Їхній розвиток сприяє відчуттю почутості, поваги та реального залучення учасників до взаємодії.

Деталізований зміст, основні поведінкові індикатори, вплив компетентностей на

формування довіри та ключові критерії оцінювання компетентностей комунікативно-реляційного блоку систематизовано в таблиці 1.

Для ефективної взаємодії зі стейкхолдерами GR-фахівець має не лише чітко передавати власну позицію, а й розуміти співрозмовника, враховувати особливості різних аудиторій та їхній емоційний контекст. Недостатньо розвинене активне слухання може призводити до неправильного розуміння інтересів сторін, нерелевантних пропозицій, формальності взаємодії та приховування інформації стейкхолдерами. Нездатність адаптувати повідомлення до особливостей різних аудиторій створює ризики низької залученості, нерозуміння позиції, інформаційної нерівності та сприйняття суперечливих повідомлень як подвійних стандартів. Недостатня емпатія, своєю чергою, може спричиняти недоречність повідомлень, ігнорування чутливих питань, загострення негативних реакцій та формування у стейкхолдерів відчуття байдужості або зверхності [3; 10].

Стратегічно-переговорний блок поєднує уміння вести переговори, аргументацію та управління конфліктами. Його зміст полягає у здатності доказово представляти позицію, узгоджувати різні інтереси, працювати із запереченнями та переводити суперечності у конструктивний формат. Ці компетентності забезпечують результативність діалогу без руйнування професійних відносин між сторонами.

Недостатній розвиток аргументації може проявлятися у суперечливості позиції, використанні неперевірених даних, надмірній емоційності, маніпулятивності та відхиленні обґрунтованих пропозицій. Слабкі переговорні навички призводять до затягування переговорів, нечітких домовленостей, надмірних поступок, конфронтації та руйнування відносин між сторонами. Неефективне управління конфліктами, своєю чергою, спричиняє накопичення прихованої напруги, відкриту конфронтацію, персоналізацію суперечностей і погіршення робочих відносин.

Вплив компетентностей стратегічно-переговорного блоку на формування довіри через ключові поведінкові індикатори представлено в таблиці 2.

Таблиця 1

Комунікативно-реляційний блок компетентностей GR-фахівця

Компетентність	Зміст компетентності	Основні поведінкові індикатори	Вплив на формування довіри	Критерії оцінювання
Активне слухання	Здатність уважно сприймати позицію співрозмовника, уточнювати зміст повідомлення, виявляти явні та приховані інтереси й перевіряти правильність розуміння	Не перебиває; ставить відкриті й уточнювальні запитання; перефразовує ключові думки; фіксує домовленості; враховує зворотний зв'язок	Створює відчуття почутості й поваги, знижує комунікаційну дистанцію, сприяє відкритому обміну інформацією	Точність відтворення позиції співрозмовника; якість запитань; повнота фіксації результатів; кількість помилок через нерозуміння; оцінка уваги фахівця стейкхолдерами
Адаптація повідомлень до різних аудиторій	Здатність змінювати структуру, термінологію, тон, формат і канал повідомлення відповідно до аудиторії без викривлення основної позиції	Аналізує аудиторію; визначає її інформаційні потреби; використовує зрозумілу мову; добирає релевантні аргументи та формат; перевіряє розуміння повідомлення	Підвищує зрозумілість і доступність взаємодії, демонструє повагу до потреб і рівня підготовки адресатів	Рівень зрозумілості; відповідність формату аудиторії; послідовність тез; кількість додаткових уточнень; реакція й залученість цільових груп
Емпатія	Здатність розуміти емоційний стан, мотиви, побоювання й очікування інших учасників без обов'язкового погодження з їхньою позицією	Розпізнає емоції; враховує контекст сторони; визнає занепокоєння; уникає знецінення; адаптує тон і темп комунікації; прогнозує реакцію аудиторії	Демонструє повагу до досвіду й потреб стейкхолдерів, знижує напругу та полегшує обговорення складних питань	Точність визначення потреб і побоювань; доречність тону; емоційна саморегуляція; оцінка поважності взаємодії; здатність прогнозувати реакції

Джерело: систематизовано авторками з використанням [1; 9; 13; 14]

Таблиця 2

Стратегічно-переговорний блок компетентностей GR-фахівця

Компетентність	Зміст компетентності	Основні поведінкові індикатори	Вплив на формування довіри	Ризики недостатнього розвитку
Аргументація	Здатність логічно, доказово й зрозуміло обґрунтовувати позицію на основі перевірених даних, норм права, експертних висновків та аналізу наслідків	Відокремлює факти від оцінок; використовує достовірні джерела; логічно структурує позицію; пояснює ризики й наслідки; відповідає на заперечення	Формує сприйняття GR-фахівця як компетентного й надійного учасника, зменшує підозри в маніпуляції	Суперечливість позиції, використання неперевірених даних, надмірна емоційність, маніпулятивність, відхилення обґрунтованих пропозицій
Уміння вести переговори	Здатність узгоджувати різні інтереси, знаходити взаємоприйнятні рішення та досягати домовленостей без руйнування довгострокових відносин	Визначає мету й межі компромісу; аналізує інтереси сторін; готує альтернативні сценарії; формує взаємовигідні рішення; фіксує домовленості	Підвищує передбачуваність взаємодії, демонструє готовність враховувати інтереси сторін і виконувати домовленості	Затягування переговорів, нечіткі домовленості, надмірні поступки, конфронтація, руйнування відносин
Управління конфліктами	Здатність виявляти суперечності, визначати їх причини, запобігати ескалації та переводити протистояння у конструктивне обговорення	Виявляє ранні ознаки напруження; відокремлює проблему від особистості; забезпечує висловлення позицій; зберігає нейтральність; пропонує процедуру врегулювання	Демонструє справедливість і передбачуваність процесу, дозволяє зберігати довіру навіть за відсутності повної згоди	Накопичення прихованої напруги, відкрита конфронтація, персоналізація суперечностей, руйнування робочих відносин

Джерело: узагальнено авторками з використанням [3; 5; 10; 13]

Етично-репутаційний блок охоплює етичність і кризову комунікацію. Етичність визначає законність, правдивість, прозорість і відповідальність поведінки GR-фахівця, тоді як кризова комунікація забезпечує точність, оперативність та узгодженість повідомлень в умовах невизначеності. У такий спосіб підтримується легітимність взаємодії (табл. 3).

Таблиця 3

Етично-репутаційний блок компетентностей GR-фахівця

Компетентність	Зміст компетентності	Основні поведінкові індикатори	Вплив на формування довіри	Ризики недостатнього розвитку
Етичність	Здатність діяти відповідно до принципів законності, правдивості, прозорості, доброчесності, відповідальності, конфіденційності та поваги до законних інтересів сторін	Правдиво подає інформацію; відкрито зазначає, чиї інтереси представляє; уникає тиску й маніпуляцій; захищає конфіденційні дані; декларує конфлікти інтересів; визнає помилки	Формує довгострокову репутацію та впевненість, що взаємодія відбуватиметься у законних, чесних і передбачуваних межах	Правові та репутаційні наслідки, втрата легітимності, сумніви щодо всіх подальших повідомлень і домовленостей
Кризова комунікація	Здатність забезпечувати своєчасний, точний, узгоджений і відповідальний обмін інформацією в умовах невизначеності, суспільної напруги або репутаційної загрози	Готує кризові сценарії; розподіляє ролі; перевіряє інформацію; оперативно повідомляє факти; відокремлює факти від припущень; регулярно оновлює повідомлення; аналізує результати	Своєчасність, чесність і відповідальність допомагають зберегти довіру навіть за несприятливих обставин	Інформаційний вакуум, поширення чуток, суперечливі повідомлення, сприйняття приховування фактів, посилення репутаційної шкоди

Джерело: узагальнено авторками з використанням [2; 6; 19; 13]

Однак, недостатній рівень розвиненості етичності може спричинити правові та репутаційні наслідки, втрату легітимності, сумніви щодо достовірності подальших повідомлень і досягнутих домовленостей. Неналежно сформовані навички кризової комунікації створюють ризик виникнення інформаційного вакууму, поширення чуток і суперечливих повідомлень, сприйняття дій як приховування фактів та посилення репутаційної шкоди [4; 13] .

Цифрово-адаптивний блок представлений цифровою комунікацією, що передбачає ефективне й безпечне використання електронних каналів, моніторинг інформаційного середовища, перевірку контенту та аналіз зворотного зв'язку. Зміст компетентності цифрова комунікація, основні поведінкові індикатори, вплив на формування довіри, ризики недостатнього розвитку та ключові критерії оцінювання представлено в таблиці 4.

Варто підкреслити, що запропоновані й описані в таблицях 1–4 компетентності не функціонують ізольовано. Активне слухання й емпатія забезпечують розуміння сторін, аргументація та переговори – узгодження інтересів, етичність – доброчесність процесу, а цифрова і кризова комунікація – його стійкість у мінливих умовах. Їх комплексне поєднання визначає якість професійної поведінки GR-фахівця та її здатність формувати довіру між публічною владою і стейкхолдерами.

В авторській моделі (рис. 1) саме через специфіку Government Relations особливого значення набувають етичність, цифрова та кризова комунікація.

У межах запропонованої компетентнісної моделі довіра між публічною владою та стейкхолдерами розглядається не як автоматичний наслідок самого факту комунікації, а як результат послідовної трансформації професійних компетентностей GR-фахівця у конкретну комунікаційну поведінку, її позитивне сприйняття учасниками взаємодії та подальшу готовність сторін до відкритого діалогу і співпраці. Механізм формування довіри найбільш результативно функціонує за наявності наступних умов: послідовної поведінки GR-фахівця; відповідності між словами та діями; прозорості представлених інтересів; регулярного двостороннього зворотного зв'язку; реального, а не формального залучення стейкхолдерів; дотримання етичних і правових норм; адаптації комунікації до потреб різних аудиторій; інституційної підтримки комунікаційних практик; готовності організації виконувати взяті зобов'язання; системного оцінювання якості взаємодії.

Висновки. У межах дослідження систематизовано ключові комунікаційні компетентності GR-фахівця: активне слухання, уміння вести переговори, емпатію, аргументацію, управління конфліктами, адаптацію повідомлень до різних аудиторій, етичність, цифрову та кризову комунікацію. З метою структуризації їх об'єднано у чотири функціональні блоки: комунікативно-реляційний, стратегічно-переговорний, етично-репутаційний та цифрово-адаптивний. Така систематизація дозволяє розглядати комунікаційні компетентності не як сукупність окремих навичок, а як взаємопов'язану професійну систему. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі для формування професійних профілів GR-фахівців, розроблення програм їх підготовки та підвищення кваліфікації, визначення критеріїв оцінювання комунікаційної компетентності, а також

Таблиця 4

Цифрово-адаптивний блок компетентностей GR-фахівця

Зміст компетентності цифрова комунікація	Основні поведінкові індикатори	Вплив на формування довіри	Ризики недостатнього розвитку	Критерії оцінювання
Здатність ефективно, безпечно й етично використовувати цифрові канали для взаємодії, поширення матеріалів, моніторингу середовища та отримання зворотного зв'язку	Добирає цифрові канали; дотримується професійного стилю; моніторить реакції; перевіряє контент; оперативно відповідає; забезпечує кібербезпеку; використовує цифрову аналітику	Підвищує відкритість, доступність та оперативність GR-взаємодії, розширює можливості залучення стейкхолдерів	Запізніла реакція, поширення недостовірної інформації, порушення конфіденційності, суперечливість повідомлень, репутаційна криза	Швидкість і якість реагування; відповідність контенту платформі; достовірність матеріалів; цифрова безпека; узгодженість онлайн- та офлайн-комунікації

Джерело: узагальнено авторками з використанням [4; 8; 11; 12]

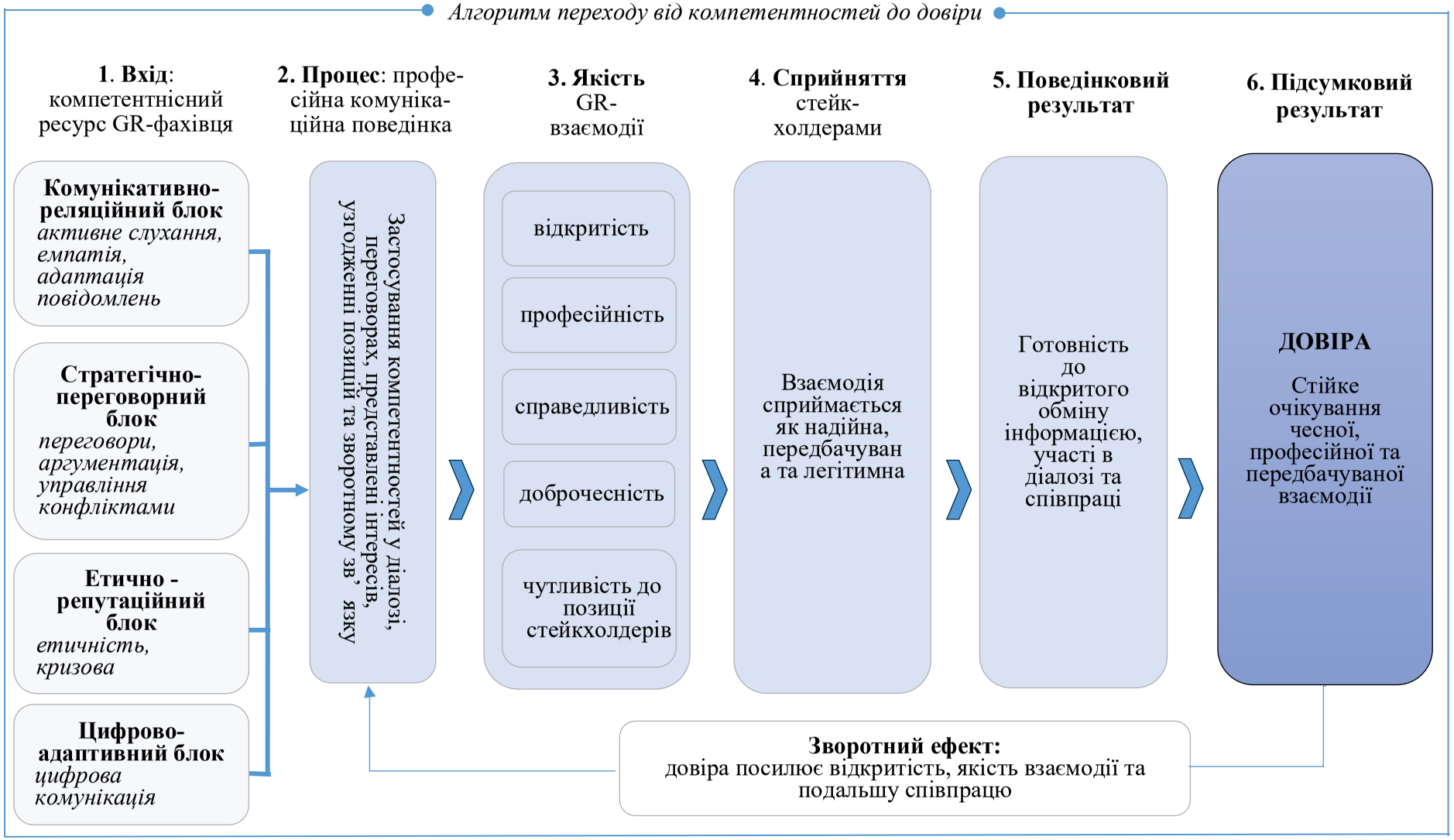


Рис. 1. Компетентнісна модель формування довіри в системі GR-діяльності

Джерело: розроблено та проілюстровано авторками

удосконалення внутрішніх стандартів комунікації органів публічної влади та організацій, які здійснюють GR-діяльність. При цьому запропонована систематизація не претендує на статус універсального професійного стандарту, а є авторською моделлю, сформованою за критерієм безпосереднього впливу компетентностей на якість взаємодії та довіру.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з емпіричною перевіркою запропонованої моделі, зокрема визначенням відносної ваги окремих компетентностей у формуванні довіри різних груп стейкхолдерів. Перспективним також є розроблення діагностичного інструментарію для оцінювання комунікаційної компетентності GR-фахівців та дослідження особливостей її прояву в умовах цифрової трансформації, кризових ситуацій і подальшого розвитку інституційного середовища Government Relations.

Бібліографічний список

1. Болотіна Є. В., Фоміченко І. П., Шашко В. О. Управлінські технології комунікативного менеджменту. *БізнесІнформ.* 2018. № 9. С. 212–219. 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) URL: https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/svitoviy-dosvid-grmenedzhmentu.html
3. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління.* 2022. Том 10, № 6. С. 46–54. DOI: https://doi.org/10.15421/152243
4. Гурінчук О. Б. Розвиток публічного управління через призму цифрових інновацій: організаційно-інформаційне забезпечення в умовах змін. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 16. С. 15–21. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-15
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://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. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління.* 2023. Том 11, №3. С. 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. НУ «ОЮА». 2022. 69 с. 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. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* 2023. № 8. С. 108–115. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05
12. Скібіна Т. І. Роль інновацій у публічному управлінні та адмініструванні України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2024. №3. С. 88–95. DOI: https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.3.11
13. Сочинська-Сибірцева І., Тушевська Т., Доренська А. Новітні технології управління професійною кар'єрою в публічній службі. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 56. С. 269–275. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-37
14. Harris P., Bitonti A., Fleisher C. S., Binderkrantz A. S. *The Palgrave Encyclopedia of Interest Groups, Lobbying and Public Affairs.* Palgrave Macmillan. 2022. P. 53–73. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-44556-0

References

1. Bolotina Ye. V., Fomichenko I. P., Shashko V. O. (2018) Upravlinski tekhnolohii komunikatyvnoho menedzhmentu [Management technologies of communication management]. *BusinessInform,* no. 9, pp. 212–219. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-9_0-pages-212_219.pdf (accessed August 12, 2026)
2. Valenko A. (2021) Svitovyi dosvid GR-menedzhmentu [World Experience of GR Management]. *Yurydychna Hazeta – Legal Newspaper,* vol. 14(744). Available at: https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/svitoviy-dosvid-grmenedzhmentu.html (accessed August 11, 2026)
3. Honcharuk N., Cherednychenko A. (2022) Modernizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh viiny ta v postvoiennyi period u konteksti yevropeiskykh tsinnostei [Modernization of public administration in Ukraine during the war and in the post-war period in the context of European values]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Public Administration Aspects,* vol. 10, no. 6, pp. 46–54. DOI: https://doi.org/10.15421/152243

4. Hurinchuk O. B. (2024) Rozvytok publichnoho upravlinnia cherez pryzmu tsyfrovykh innovatsii: orhanizatsiino-informatsiine zabezpechennia v umovakh zmin [Development of public administration through the prism of digital innovations: organizational and information support in conditions of change]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management,* no. 16. pp. 15–21. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-15
5. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. Derzhavna sluzhba v umovakh viiny [Civil service under wartime conditions]. Available at: http://surl.li/vtsuop (accessed August 12, 2026)
6. Diuzhnyk D. O., Taranov M. A. (2021) Spivvidnoshennia lobizmu ta advokatsii v konteksti zakonodavchoho rehuliuvannia [The relationship between lobbying and advocacy in the context of legislative regulation]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Juridical Scientific and Electronic Journal,* no. 4. Available at: http://www.lsej.org.ua/4_2021/26.pdf (accessed August 12, 2026)
7. Zakon Ukrainy «Pro dostup do publichnoi informatsii» [Law of Ukraine "On Access to Public Information"]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17 (accessed August 12, 2026)
8. Korchak N., Rachynskyi A., Larina N. (2023) Tsyfrova transformatsiia ta elektronne vriaduvannia: naukovi pidkhody doslidzhennia v sferi publichnoho upravlinnia ta administruvannia [Digital transformation and e-government: scientific research approaches in the field of public administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Public Administration Aspects,* vol. 11, no. 3, pp. 43–49. DOI: https://doi.org/10.15421/152334
9. Krasnopolska T. M. (2022) GR-menedzhment: navchalno-metodychnyi posibnyk dlia zdobuvachiv druhoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity [GR management: educational and methodological manual for second (master's) level higher education students]. Odesa. 69 p. DOI: https://doi.org/10.32837/11300.19110 (in Ukrainian)
10. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby [National Agency of Ukraine on Civil Service]. Ofitsiinyi veb-portal [Official web portal]. Available at: https://nads.gov.ua (accessed August 12, 2026)
11. Syrotin V. D. (2023) Sutnist ta osoblyvosti tsyfrovizatsii u sferi publichnoho upravlinnia [Essence and features of digitalization in the field of public administration]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia – Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Administration and Management,* no. 8. pp. 108–115. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05
12. Skibina T. I. (2024) Rol innovatsii u publichnomu upravlinni ta administruvanni Ukrainy [The role of innovations in public administration and management of Ukraine]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Taurida Scientific Herald. Series: Public Management and Administration,* no. 3, pp. 88–95. DOI: https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.3.11
13. Sochynska-Sybirtseva I., Tushevska T., Dorenska A. (2025) Novitni tekhnolohii upravlinnia profesiinoiu karieroiu v publichnii sluzhbi [Modern technologies for professional career management in public service]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy,* no. 56, pp. 269–275. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-37
14. Harris P., Bitonti A., Fleisher C. S., Binderkrantz A. S. (2022) The Palgrave Encyclopedia of Interest Groups, Lobbying and Public Affairs. Palgrave Macmillan. pp. 53–73. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-44556-0

Iryna Sochynska-Sybirtseva
PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences),
Associate Professor of the Department of Economy,
Management and Commercial Activity,
Central Ukrainian National Technical University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1046-8403
Anna Dorenska
Assistant of the Department of Economics,
Management and Commercial Activity,
Central Ukrainian National Technical University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5928-3688
Tetiana Tushevska
Assistant of the Department of Economics,
Management and Commercial Activity,
Central Ukrainian National Technical University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8067-4544

COMMUNICATION COMPETENCES OF GR-SPECIALISTS AS A FACTOR OF TRUST BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND STAKEHOLDERS

The article examines the communication competencies of a Government Relations (GR) specialist as an important factor in building trust between public authorities and stakeholders. The relevance of the study is determined by the growing complexity of public governance processes, the digital transformation of communication, increasing demands for transparency and accountability, and the need to establish sustainable dialogue between public authorities, business, civil society, expert communities, and other stakeholders. Under these conditions, the effectiveness of GR activities depends not only on the professional knowledge of a specialist but also on the ability to communicate effectively, represent and reconcile interests, conduct negotiations, manage conflicts, maintain ethical standards, and adapt communication strategies to different audiences and changing environmental conditions. The purpose of the article is to systematize the key communication competencies of a GR specialist and substantiate their role in forming trust-based relationships between public authorities and stakeholders. The methodological basis of the research includes the analysis and generalization of scientific approaches to professional competencies, strategic communications, stakeholder engagement, public governance, and Government Relations. The study applies methods of comparative analysis, systematization, generalization, and structural-functional analysis, which made it possible to identify the main components of the communication competence of a GR specialist and establish their functional interrelationships. The article substantiates the mechanism through which professional communication competencies influence stakeholder trust. Competent, ethical, transparent, and adaptive communication contributes to the formation of positive expectations concerning the professionalism and integrity of the GR specialist, which creates a basis for sustainable cooperation and trust. The scientific novelty of the research lies in developing an integrated approach to the systematization of GR specialists' communication competencies according to their functional role in establishing trust-based relations with stakeholders. The practical significance of the findings consists in the possibility of applying the proposed model to the development of professional competency profiles, educational and professional development programs, assessment tools, and internal communication standards for GR specialists in the public sector.

Keywords: Government Relations, GR specialist, communication competencies, strategic communication, stakeholder engagement, public governance, public authorities, stakeholder trust, professional competencies, digital communication, crisis communication, ethical communication.

Дата надходження статті: 18.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 21.09.2026
Дата публікації статті: 18.11.2026