

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Державний заклад
«ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ К. Д. УШИНСЬКОГО»**

**Навчально-науковий інститут природничо-математичних наук,
інформатики та менеджменту**

Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

Кваліфікаційна робота бакалавра

**ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ
В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Виконала:

здобувачка освітнього ступеня бакалавра

денної форми навчання

ОПП «Публічне управління та адміністрування»

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

ОСМАТЕСКУЛ Таїсія Вікторівна

Науковий керівник:

кандидат педагогічних наук, доцент

САКАЛЮК Оксана Олександрівна

Одеса – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	7
1.1. Сутність та види комунікацій у сфері публічного управління	7
1.2. Принципи та моделі комунікативної взаємодії органів публічної влади із суспільством	12
1.3. Нормативно-правове забезпечення комунікативної діяльності в системі публічного управління України	21
Висновки з першого розділу	24
РОЗДІЛ 2. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	27
2.1. Сучасний стан комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю	27
2.2. Напрями вдосконалення комунікативної взаємодії в системі публічної влади	32
Висновки з другого розділу	40
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	51

Осматескул Т. В. Шляхи вдосконалення комунікативної взаємодії в системі публічного управління: кваліфікаційна (бакалаврська) робота: 281 Публічне управління та адміністрування / Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського». Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління. Кер. маг. роб.: О. О. Сакалюк, к. пед., доцент. Одеса, 2026. 52 с.

Анотація

У роботі уточнено сутність поняття «комунікативна взаємодія» у сфері публічного управління, систематизовано види комунікацій, схарактеризовано принципи й моделі комунікативної взаємодії органів публічної влади із суспільством та проаналізовано нормативно-правове забезпечення комунікативної діяльності.

Досліджено сучасний стан публічних комунікацій в Україні, визначено системні проблеми: домінування монологічної моделі, інформаційну асиметрію, формалізм у розгляді звернень, цифровий розрив та поширення дезінформації в умовах воєнного стану. На основі аналізу вітчизняної практики та міжнародного досвіду обґрунтовано напрями модернізації комунікативної взаємодії: запровадження партисипативних моделей, цифрова трансформація комунікаційної інфраструктури, вдосконалення нормативно-правового забезпечення, розвиток інституційної спроможності органів влади та зміцнення інформаційної стійкості суспільства.

Ключові слова: публічне управління, комунікативна взаємодія, комунікація, органи публічної влади, громадськість, прозорість, відкритість, моделі комунікації, цифрова трансформація, дезінформація.

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах становлення демократичного врядування та євроінтеграційного курсу України комунікативна взаємодія між органами публічної влади та суспільством набуває стратегічного значення. Ефективна комунікація є не лише технічним інструментом обміну інформацією, а й ключовим механізмом забезпечення відкритості, підзвітності та легітимності публічного управління. Водночас системний аналіз практики свідчить про домінування монологічних моделей взаємодії, недостатній рівень прозорості органів влади, формалізм у розгляді звернень громадян, а також суттєвий цифровий розрив між різними групами населення.

Повномасштабне збройне вторгнення російської федерації у лютому 2022 р. кардинально змінило умови функціонування системи публічних комунікацій та загостило потребу в їх модернізації. Зростання запиту суспільства на оперативну і достовірну інформацію, поширення дезінформації, необхідність збереження суспільної довіри до державних інституцій у кризових умовах – усе це актуалізує наукову розробку напрямів вдосконалення комунікативної взаємодії в системі публічного управління.

У вітчизняній науці теоретичні та прикладні аспекти комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю досліджують В. Дрешпак (публічні комунікації та державна інформаційна політика), О. Карпенко (комунікація як форма діалогу між владою і суспільством), С. Чукут (комунікативні політика в органах державної влади), Н. Липовська (механізми взаємодії органів влади з інститутами громадянського суспільства), С. Хаджирадева (комунікативна культура державних службовців та їхня підготовка до професійно-мовленнєвої комунікації) та ін. Попри значну кількість наукових розвідок у цій сфері, комплексне дослідження шляхів

вдосконалення комунікативної взаємодії в системі публічного управління з урахуванням сучасних реалій залишається недостатньо опрацьованим.

Об'єкт дослідження – комунікативна діяльність в системі публічного управління.

Предмет дослідження – теоретичні засади, практика та шляхи вдосконалення комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю в Україні.

Мета дослідження – на основі аналізу теоретичних засад і сучасного стану комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю визначити та обґрунтувати шляхи її вдосконалення в системі публічного управління України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання дослідження*:

- 1) розкрити сутність та види комунікацій у сфері публічного управління;
- 2) схарактеризувати принципи й моделі комунікативної взаємодії органів публічної влади із суспільством;
- 3) проаналізувати нормативно-правове забезпечення комунікативної діяльності в системі публічного управління України;
- 4) дослідити сучасний стан комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю;
- 5) визначити та обґрунтувати напрями вдосконалення комунікативної взаємодії в системі публічної влади.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувався комплекс наукових методів. Методи аналізу і синтезу застосовувалися для розкриття сутності та видів комунікацій у сфері публічного управління, виявлення їх класифікаційних ознак і функцій, а також для узагальнення результатів дослідження при визначенні напрямів вдосконалення комунікативної взаємодії. Порівняльний метод використовувався при зіставленні моделей комунікативної взаємодії між собою, а також при аналізі вітчизняного та зарубіжного досвіду організації публічних комунікацій з метою виявлення практик, придатних для

імплементації в українських умовах. Нормативно-правовий аналіз застосовувався для систематизації чинного законодавства у сфері публічних комунікацій. Структурно-функціональний метод сприяв виявленню системних проблем і функціональних недоліків у комунікативній взаємодії органів влади з громадськістю. Для узагальнення теоретичного матеріалу і формулювання висновків та практичних рекомендацій використовувалися методи індукції та дедукції.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці та обґрунтуванні основних напрямів вдосконалення комунікативної взаємодії в системі публічної влади.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 52 сторінки. Список використаних джерел налічує 48 позицій. Робота містить 1 таблицю та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність та види комунікацій у сфері публічного управління

У системі публічного управління комунікація розглядається не просто як процес обміну інформацією, а як стратегічний ресурс, що забезпечує легітимність влади та ефективність реалізації державної політики. Як зазначають дослідники (Д. Булгаков, Я. Дибчинська, В. Козаков, О. Рашковська, В. Ребкало, І. Шавкун та ін.), комунікація в публічному управлінні є інструментом управління смислами, де результативність залежить від здатності державних інституцій вибудовувати діалог із суспільством, а не лише транслювати директивні рішення [4; 5; 7 та ін.].

В енциклопедичному словнику з державного управління комунікація розглядається з позиції фундаментального елементу менеджменту, а не просто технічного допоміжного засобу, й трактується як комплексне явище, що поєднує в собі динамічний процес обміну інформацією та стратегічний інструмент управління людськими ресурсами. Змістовне наповнення комунікації розкривається через призму двох взаємопов'язаних вимірів: з одного боку – це органічна складова управлінського менеджменту, що існує одночасно як суспільне явище та динамічний процес (як інформація); з іншого – як інформаційний обмін, елемент публік рилейшнз, інструмент групової взаємодії та як засіб управлінського впливу (як спілкування) [12, с. 330-331]. Водночас, вона виступає засобом інтерактивної взаємодії всередині організації, стаючи дієвим важелем впливу на ефективність її роботи. Внутрішньоорганізаційний аспект комунікації зосереджений на побудові внутрішніх інформаційних потоків та налагодження міжособистісних стосунків

у колективі. Ефективність такої взаємодії значною мірою залежить від здатності інтегрувати професійні ділові якості з особистісними характеристиками: зазвичай міжособистісні стосунки, засновані на почуттях симпатії чи антипатії, непомітно переносяться на організаційні процеси, що робить індивідуальні комунікативні навички критично важливими для успіху інституції. Саме тому сучасна парадигма державного управління трактує комунікацію не лише як обмін даними, а як професійну компетентність – дотримання етичних норм, володіння мистецтвом ведення переговорів та здатність до конструктивного діалогу, що робить комунікативні здібності визначальним чинником у системі добору кадрів, призначенні на посади, професійному навчанні та подальшій ротації службовців.

Як цілісний управлінський процес, комунікація в публічному управлінні складається з двох стратегічних етапів. Перший – діагностичний – передбачає постійний аналіз стану інформаційного обміну в колективі, що дозволяє об'єктивно проаналізувати комунікативне середовище всередині організації. Другий – регульовальний – зосереджений на розробці і впровадженні конкретних механізмів управління комунікаційними процесами, що забезпечують координацію дій індивідів в організаційному середовищі [12, с. 330-331]. Завдяки такій послідовності комунікація стає інтегруючою силою, яка перетворює сукупність окремих службовців на єдиний, злагоджений механізм публічної влади.

Така етапність та структурність дозволяють трактувати комунікацію в публічному управлінні як складну систему взаємодії, яка виходить за межі простого обміну даними між суб'єктами управлінської діяльності, поєднуючи в собі організаційну інформаційну архітектуру та міжособистісний аспект спілкування. У широкому розумінні цей процес не лише впорядковує внутрішні інформаційні потоки та професійні відносини, а й інтегрує ділову оцінку компетенцій з міжособистісним аспектом спілкування. Зрештою, реалізуючись на різних рівнях – від вертикальної ієрархії до зовнішніх зв'язків із

суспільством, – управлінська комунікація стає фундаментом для ефективної та прозорої діяльності державних інституцій.

Виходячи з такої багатогранної природи комунікації, можна виділити комплекс її ключових завдань, що постають перед органами публічного управління. По-перше, комунікаційна стратегія спрямована на впорядкування та раціоналізацію інформаційного обміну, що передбачає не лише створення надійних каналів взаємодії між працівниками та групами, а й забезпечення безперешкодного руху даних між суб'єктами та об'єктами управління, що дозволяє уникнути викривлення інформації. По-друге, одним із стратегічних пріоритетів є підвищення легітимності влади та рівня довіри громадян, що досягається шляхом прозорості управлінських рішень і робить дії влади зрозумілими та детермінованими для суспільства. Паралельно з цим реалізується єдина комунікативна політика, мета якої – застосування системного впливу для формування у громадськості очікуваних соціальних реакцій та підтримки державних ініціатив. По-третє, комунікація виконує функцію моніторингу та зворотного зв'язку: активна взаємодія з інститутами громадянського суспільства та засобами масової інформації дозволяє владі оперативно оцінювати результати власної діяльності, коригувати курс програм та підтримувати позитивний імідж державних інституцій у публічному просторі [43]. Таким чином, комунікація в публічному управлінні виступає не лише технічним інструментом обміну даними, а й ключовим чинником забезпечення партнерської взаємодії, що об'єднує професійні обов'язки з розумінням потреб суспільства.

На думку сучасних дослідників (Є. Архипова, А. Букач, Г. Дзяна, Н. Драгомирецька, К. Кандагура та ін.) ефективна комунікація між органами публічного управління та громадськістю базується на принципі інтерактивного партнерства, який передбачає не просто одностороннє інформування населення, а повноцінний двосторонній процес обміну даними, ідеями та очікуваннями [1; 6; 8]. Ключові аспекти такої взаємодії включають:

– демократичну підзвітність (комунікація виступає фундаментом демократії, забезпечуючи «зворотний зв'язок»; влада не лише транслює власні рішення, а й системно вивчає запити та пропозиції громадян, інтегруючи їх у процес формування державної політики);

– інституційні механізми (взаємодія виходить за межі простого діалогу; її реальна ефективність залежить від створення прозорих процедур, що гарантують громадянам вільний доступ до інформації про діяльність державних інституцій);

– вплив на ухвалення рішень (суттю такої співпраці є надання суспільству реальних інструментів для участі в управлінні державою; відкритість влади та її готовність до конструктивного обговорення проблем є запорукою легітимності рішень та забезпечення якісного публічного адміністрування).

Саме сукупність цих аспектів формує те, що в науковому дискурсі прийнято позначати поняттям «комунікативна взаємодія» – складний процес двостороннього або багатостороннього обміну інформацією між суб'єктами та об'єктами управління, спрямований на узгодження інтересів та координацію спільних дій, який на відміну від одностороннього інформування, забезпечує активну роль усіх залучених сторінок [7; 39; 41 та ін.]. Отже, комунікативна взаємодія між органами публічної влади та суспільством представляє собою процес формування й підтримки багатовекторного обміну між державними інституціями та громадянами. Цей обмін охоплює інформаційні потоки, ціннісні орієнтири, суспільні запити та різноманітні точки зору, спрямовані на досягнення якісного врядування та зміцнення демократичних засад.

У демократичному суспільстві подібна взаємодія є незамінним інструментом, що сприяє формуванню взаєморозуміння між владними структурами та пересічними громадянами. Принципово важливим є те, що вона не зводиться до односпрямованого інформування населення – натомість передбачає повноцінне залучення громадськості до вироблення управлінських рішень шляхом урахування її позицій, очікувань та ініціатив. Водночас

ефективна комунікативна взаємодія виходить за межі середнього діалогу, забезпечуючи розбудову інституційних механізмів, які гарантують відкритість діяльності органів влади та вільний доступ громадян до відповідної інформації. Не менш важливою є наявність діючих каналів, через які суспільство здатне реально впливати на перебіг управлінських процесів та їх кінцеві результати [44].

Для глибшого розуміння природи цих процесів необхідно розглянути розгалужену класифікацію видів комунікацій, що функціонують у державному апараті, які обґрунтовані в дослідженнях сучасних науковців [9; 13; 24; 43 та ін.]. Так, за спрямованістю інформаційних потоків комунікації поділяють на вертикальні та горизонтальні. Вертикальні, у свою чергу, бувають нисхідними (від керівництва до виконавців у формі наказів та стратегій) та висхідними (звіти, пропозиції та звернення громадян). Горизонтальні комунікації забезпечують взаємодію між рівнозначними структурами, наприклад, між різними міністерствами, задля координації спільних зусиль. За суб'єктами взаємодії виділяють внутрішньоорганізаційні (спрямовані на життєдіяльність самого апарату) та зовнішні (зв'язок із медіа, бізнесом, громадськими організаціями та безпосередньо з населенням). За ступенем офіційності комунікації класифікують на формальні, що чітко регламентовані нормативно-правовими актами та посадовими інструкціями, та неформальні, які базуються на особистих контактах співробітників і часто сприяють оперативному вирішенню питань поза бюрократичними процедурами. За формою вираження виокремлюють вербальні (усні виступи, письмові акти) та невербальні, які формують візуальний імідж та авторитет державної інституції. За рівнем охоплення комунікації можуть бути масовими (загальнодержавні звернення), груповими (наради, зустрічі з громадами) або міжособистісними (індивідуальне консультування) [9; 13; 24; 43 та ін.].

Логічним продовженням та систематизацією наведених наукових підходів є узагальнена типологія комунікацій в публічному управлінні,

представлена Г. Дзяною. Дослідниця класифікує їх за такими ознаками: сферою охоплення (зовнішня, організаційна, міжособистісна), способом виникнення (формальна, неформальна), способом передавання (вертикальна, горизонтальна, діагональна), способом здійснення (вербальна, невербальна), та методом (пряма, непряма) [6]. Детальні характеристики цих видів комунікацій представлено в додатку А.

Таким чином, значення комунікації в публічному управлінні полягає в забезпеченні цілісності всього управлінського процесу. Комунікативна взаємодія виступає сполучною ланкою, яка перетворює сукупність державних інституцій та громадян на єдину, функціональну систему, здатну до саморозвитку та демократичної трансформації в умовах сучасних викликів.

1.2. Принципи та моделі комунікативної взаємодії органів публічної влади із суспільством

Ефективність комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю значною мірою визначається використанням системних принципів, на яких вона ґрунтується, а також відповідними моделями, що відображають характер і структуру такого спілкування. Розуміння цих засад є необхідною теоретичною передумовою для аналізу та вдосконалення практики публічного управління.

У науковій літературі з публічного управління сформувався достатньо усталений перелік принципів, які забезпечують якісну комунікацію між владою та суспільством. Серед них одними з базових вважаються принципи прозорості, відкритості, участі та підзвітності. Прозорість як інструмент належного врядування забезпечує реалізацію прав громадськості на участь у процесі ухвалення рішень щодо формування регіональної та державної політики, зокрема через доступ до повної, об'єктивної та достовірної публічної інформації, відкритий діалог і партнерську взаємодію. Високий рівень

прозорості й відкритості у функціонуванні владних структур є одним із ключових здобутків державного управління, що активно розвиває реформи в Україні протягом останніх років [16].

Принцип участі гарантує громадськості реальну можливість впливати на процес ухвалення рішень у сфері формування регіональної та державної політики. Українське законодавство закріплює широкий спектр механізмів місцевої демократії, через які громадяни можуть брати участь у вирішенні питань місцевого значення, зокрема: збори громадян за місцевим проживанням, громадські слухання, місцеві ініціативи, місцевий референдум, консультації з громадськістю, петиції та громадський бюджет [16].

Міжнародною асоціацією з участі громадськості (International Association for Public Participation) виокремлено п'ять рівнів залучення громадськості до процесу ухвалення рішень: інформування, консультування, залучення, співпраця, партнерство. Опишемо їх детальніше за таким алгоритмом: назва, зміст, інструменти реалізації.

1. Інформування – базовий рівень залучення громадськості, що ґрунтується на принципі односторонньої комунікації, метою якого є надання громадянам об'єктивних, збалансованих даних для глибшого розуміння суспільних викликів, існуючих альтернатив та шляхів розв'язання проблем. Інструменти реалізації: офіційні вебпортали та соціальні мережі, публічні звіти про діяльність органів влади, функціонування «відкритих офісів» та інформаційних центрів.

2. Консультування – рівень залучення громадськості, спрямований на отримання зворотного зв'язку щодо політичних питань або процесів, передбачає збір думок громадян для аналізу запропонованих рішень та альтернатив. Інструменти реалізації: соціологічні методи (опитування та робота з фокус-групами), публічні заходи (відкриті зустрічі, громадські слухання та дискусії), інтерактив (збір пропозицій до проєктів документів).

3. Залучення – рівень активної двосторонньої комунікації, що базується на пошуку спільних інтересів та цілей між владою та громадою, який на відміну від консультування, передбачає безперервну участь громадськості на всіх етапах ухвалення рішень. Інструменти реалізації: відкриті громадські слухання, тематичні воркшопи, робочі групи та стратегічні наради.

4. Співпраця – найвищий рівень взаємодії, базується на принципі рівноправного партнерства між владою та громадою, що передбачає спільну роботу над кожним етапом ухвалення рішення: від глибокого аналізу проблеми та розробки альтернатив до фінального вибору стратегії. Інструменти реалізації: громадські дорадчі комітети, консенсусні заходи, спільне стратегування (регулярні робочі зустрічі для формування довгострокової політики).

5. Партнерство (делегування) – найвищий ступінь громадської участі, що передбачає передачу права остаточного ухвалення рішень безпосередньо громадянам. На цьому рівні громадськість виступає не просто радником, а повноправним суб'єктом управління з відповідними владними повноваженнями. Інструменти реалізації: пряме волевиявлення (використання бюлетенів, референдумів та громадських журі), делегування функцій (передача громаді завдань з надання конкретних послуг або управління ресурсами), спільне врядування (створення колегіальних органів із правом ухвалення фінансових та стратегічних рішень) [16].

Учені (К. Комарова, Н. Ковальчук, В. Козловцева) наголошують, що прозорість, участь та підзвітність є ключовими аспектами демократичного управління в діяльності органів публічної влади [16], а в контексті цифрової трансформації принципи відкритості та підзвітності управлінських процесів набувають принципового значення [15]. Комунікаційна відкритість та доступ до інформації посилюють мотивацію як працівників органів влади, так і громадян брати участь в ухваленні рішень, а громадський моніторинг, звітність та

публічне оцінювання підвищують прозорість і підзвітність діяльності публічних органів.

Окремо варто зацентувати на принципі системності, адже комунікації повинні забезпечувати ефективний обмін інформацією між суб'єктами та об'єктами управління, вдосконалювати відносини між суб'єктами комунікації різних рівнів процесів у обміні інформацією, створювати інформаційні канали для обміну інформацією між окремими співробітниками та групами, а також налагоджувати та раціоналізувати інформаційні потоки [23]. Важливим є також принцип легітимності, оскільки публічне управління як соціальне явище потребує налагодження й підтримки неперервних комунікативних зв'язків між його суб'єктами та об'єктами, а нова парадигма функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування повинна формувати ефективні форми та методи діяльності з урахуванням цих реалій.

Узагальнений перелік принципів, на основі яких здійснюється комунікативна взаємодія органів публічної влади, представлений в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Принципи комунікативної взаємодії органів публічної влади [8; 9; 17]

№	Принцип комунікативної взаємодії	Зміст принципу
1.	Відкритості та доступності інформації	Вільний і зрозумілий доступ до інформації для всіх
2.	Прозорості ухвалення рішень	Видимість і зрозумілість усіх етапів ухвалення рішень
3.	Системності та послідовності	Регулярна та планова комунікація замість випадкових акцій
4.	Узгодженості і спільного планування	Координація дій та меседжів для уникнення суперечностей
5.	Гнучкості та адаптивності	Оперативна адаптація до змін у суспільстві та нових викликів
6.	Участі громадськості	Перехід від монологу до діалогу через активне залучення громадян

Опишемо зміст кожного принципу детальніше. Фундаментом взаємодії влади та суспільства виступають *принципи відкритості, доступності інформації та прозорості ухвалення рішень*. Згідно з ними, органи публічної влади зобов'язані забезпечити вільний і безперешкодний доступ громадян до відомостей про свою діяльність. Інформація має бути викладена зрозумілою мовою, оприлюднюватися в повному обсязі та залишатися доступною для всіх верств населення, незалежно від соціального статусу чи місця проживання. Водночас прозорість передбачає, що не лише результат, а й сам процес підготовки та обговорення управлінських рішень має бути відкритим для суспільства, дозволяючи громадянам чітко розуміти підстави та аргументацію владних дій. Для забезпечення стійкості цих процесів важливе значення мають *принципи системності, послідовності, а також узгодженості і спільного планування*. Комунікативна взаємодія повинна розвиватися не епізодично, а на постійній основі, де всі заходи є логічно взаємопов'язаними та спрямованими на досягнення єдиної стратегічної мети. Це вимагає тісної координації зусиль між органами влади, їхніми підрозділами та інститутами громадянського суспільства. Саме спільне планування дозволяє уникнути дублювання функцій, суперечливих меседжів та неузгоджених дій у публічному просторі. Водночас динаміка сучасного світу вимагає від системи управління *гнучкості та адаптивності*. Це передбачає здатність органів влади оперативно реагувати на зміни суспільних настроїв та виклики інформаційного середовища, вчасно коригуючи комунікаційні стратегії відповідно до потреб аудиторії. Головною практичною метою впровадження всіх цих засад виступає *принцип участі громадськості*, що трансформує комунікацію з одностороннього інформування на повноцінний діалог. Через механізми зворотного зв'язку – громадські обговорення, консультації, петиції та публічні слухання – громадяни стають активними суб'єктами створення та реалізації публічної політики [8; 9; 17].

Таким чином, лише за умови комплексного дотримання всіх вищезазначених принципів комунікація в публічній сфері набуває ознак

демократичності та високої управлінської ефективності. Водночас для успішної імплементації цих принципів необхідно враховувати структурну складність самої взаємодії між суб'єктами. У сучасній науковій думці характер такої взаємодії описується через систему комунікативних моделей, які пройшли шлях трансформації від простого інформування до складного діалогу. Відтак, у теорії комунікації традиційно виокремлюють три основні групи моделей: лінійні, інтерактивні та трансакційні, кожна з яких по-різному описує характер взаємодії між учасниками комунікативного процесу.

Лінійні моделі (Г. Лассвела, К. Шеннона, Р. Якобсона) описують комунікацію як процес передачі повідомлення від відправника до отримувача. У контексті публічного управління ця модель відповідає практиці, коли органи влади лише інформують громадян про ухвалені рішення, не передбачаючи зворотного зв'язку. Попри свою поширеність, лінійна модель залишилася недостатньою для демократичного урядування, оскільки унеможлиблює реальну участь громадян в управлінні [10].

Сучасна парадигма державного управління відходить від застарілих лінійних схем на користь інтерактивних моделей двостороннього обміну. У такій системі комунікація перестає бути односпрямованим потоком інформації від «центру» до периферії, а перетворюється на динамічний діалог між відправником (владою) та одержувачем (громадськістю) [10]. Ключовими особливостями інтерактивних моделей є, насамперед, активна роль обох сторін (як відправник, так і одержувач є повноцінними суб'єктами взаємодії – вони не просто передають дані, а й активно збирають та аналізують зворотний зв'язок), відмова від лінійності (зв'язок більше не розглядається як пряма лінія «стимул – реакція»), а є циклічним процесом, де кожна відповідь стає основою для наступного повідомлення) та пріоритет фідбеку (головним елементом стає реакція аудиторії, яка безпосередньо впливає на подальші кроки та рішення комунікатора).

Для сучасних владних структур саме інтерактивна модель є найбільш прийнятною та ефективною, оскільки дозволяє: враховувати суспільні настрої (влада отримує можливість оперативно коригувати свою політику залежно від реальних потреб і реакцій громадян), підвищувати рівень довіри (двосторонній обмін створює відчуття залученості громадян до процесів ухвалення рішень), забезпечувати прозорість (інтерактивність мінімізує викривлення інформації та сприяє відкритому демократичному діалогу).

Трансакційна модель є найбільш складною: трансакційна комунікація була створена для демонстрації цільності того, що люди відчувають, коли спілкуються один з одним, – учасники комунікації одночасно є і відправниками, і одержувачами повідомлення, а сам процес є безперервним та взаємозумовленим. У системі публічного управління ця модель відображає ідеальні партнерські відносини між владою та суспільством [22].

Таким чином, принципи та моделі комунікації органів публічної влади та суспільства становить основу соціально взаємопов'язаної системи, що поєднує ціннісні орієнтири й практичні механізми реалізації публічного діалогу. Перехід від лінійних до інтерактивних та трансакційних моделей показує загальну демократизацію публічного управління та зростання ролі громадянського суспільства у вирішенні суспільно значущих питань.

У контексті практичної реалізації зазначених демократичних трансформацій особливої ваги набуває прикладний інструментарій зв'язків із громадськістю. Зокрема, для розуміння еволюції методів впливу та взаємодії органів влади з аудиторією не менш важливою є типологія моделей, запропонована Дж. Грюнігом та Т. Хантом. Дослідники виокремили чотири моделі PR-комунікацій: «прес-агентство», «публічна інформація», «двостороння асиметрична» та «двостороння симетрична» [46]. Концепція моделей PR, запропонована вченими, відображає еволюцію підходів до комунікації між організацією та громадськістю. Ці чотири моделі, які історично змінювали одна одну та демонструють поступовий перехід від одностороннього

впливу до партнерської взаємодії, і досі застосовуються в державному секторі залежно від мети комунікації.

Ключовою характеристикою першої моделі – маніпулятивної (або моделі пропаганди) – є одностороння комунікація, спрямована на формування громадської думки через засоби масової інформації. Основною метою виступає привернення уваги до організації будь-якими доступними засобами, включаючи сенсаційність та викривлення фактів. У межах цієї моделі громадськість розглядається як пасивний об'єкт впливу, тоді як питання достовірності інформації та етичності комунікації не мають пріоритетного значення. Отже, влада використовує односторонню комунікацію для переконання громадськості, часто ігноруючи об'єктивність та використовуючи такі інструменти, як: агітаційні матеріали, безальтернативні гасла.

Друга модель – інформативна (або модель інформування громадськості) також ґрунтується на односторонній комунікації, однак передбачає поширення правдивої та точної інформації про діяльність організації. Водночас інформаційні потоки мають переважно позитивний характер, а негативні аспекти діяльності зазвичай замовчуються. У цій моделі зростає значення регулярної взаємодії зі ЗМІ, а PR-фахівець фактично виконує функції корпоративного журналіста. Незважаючи на декларовані принципи відкритості та довіри, громадськість і надалі залишається об'єктом впливу. Отже, в основі моделі «публічна інформація» – односторонній потік правдивої інформації з метою не переконати, а повідомити за допомогою таких інструментів, як: офіційні вісники, прес-релізи, публічні звіти.

Третя модель – двостороння асиметрична комунікація – знаменує перехід до використання наукових методів дослідження аудиторії. Активне залучення інструментів соціології та маркетингу дозволяє організаціям краще розуміти потреби громадськості та адаптувати комунікаційні повідомлення відповідно до очікувань аудиторії. Комунікація набуває діалогового характеру, однак її результати залишаються асиметричними: основні вигоди отримує організація.

Таким чином, влада збирає зворотний зв'язок, але використовує його лише для того, щоб зробити свій вплив на аудиторію ефективнішим. Влада залишається головною, а думка людей – лише «матеріалом» для корекції піар-стратегій.

Четверта модель – двостороння симетрична комунікація – репрезентує найбільш розвинений етап еволюції PR і базується на принципах взаєморозуміння, партнерства та врахування інтересів усіх учасників комунікаційного процесу. У центрі цієї моделі – діалог, переговори та досягнення взаємовигідних рішень, що відповідають як інтересам організації, так і потребам громадськості. PR-фахівець у цьому випадку виконує не лише інформаційні, а й аналітичні та консультативні функції, сприяючи гармонізації відносин між організацією та її середовищем. Модель двосторонньої симетричної комунікації вважається найбільш прийнятною для демократичного управління: влада та громадськість виступають рівноправними партнерами, метою є взаєморозуміння та консенсус [46].

Чотири моделі Дж. Грюніга (прес-посередництво, публічне інформування, двостороння асиметрія та симетрія) виступають базовими архітектурними елементами для побудови комунікації. Залежно від цілей організації, вони дозволяють гнучко адаптувати підхід: від агресивного паблісіті до етичного діалогу, що забезпечує сталий розвиток і гармонізацію інтересів суб'єкта з його референтною групою.

У науковому дискурсі також виокремлюють модель стратегічних комунікацій, яка у сфері публічного управління трактується як система інтегрованих комунікативних технологій, покликана налагодити взаємодію між урядовими інституціями, громадським сектором та міждержавними діячами. Така комунікативна синергія є необхідною умовою для успішної реалізації стратегічних проєктів у політичній, соціально-економічній та гуманітарній сферах [21]. За узагальненнями М. Шклярук, система стратегічних комунікацій є вагомим чинником ефективності державної влади, забезпечуючи належне функціонування її інститутів та формування суспільної підтримки в періоди

кризових суспільно-політичних трансформацій. За своєю внутрішньою організацією ця система має багаторівневу структуру, що охоплює онтологічний, ціннісний, нормативно-правовий, ресурсний, процесуальний та функціональний виміри [42].

Оскільки довіра до влади сьогодні прямо залежить від того, як державні інститути використовують цифрові технології (е-урядування, онлайн-голосування) та наскільки вони відкриті до діалогу з медіа й громадськістю, то це зумовлює формування якісно нової – цифрової – моделі комунікативної взаємодії, в якій інтерактивні платформи та соціальні мережі стають повноцінними каналами двостороннього діалогу між державою та суспільство [11]. Ефективність обраної моделі реалізується через конкретний набір інструментів – офіційні веб-сайти, сторінки у соціальних мережах (Facebook, Telegram), публікацію відкритих даних, прес-конференції, громадські слухання, онлайн-опитування, петиції, «гарячі лінії», роботу громадських рад при органах влади, бюджет участі, стратегічні сесії, фокус-групи, спільні робочі групи з розробки законопроектів, передачу частини повноважень громадським організаціям, залучення ОСББ до управління житловим фондом (додаток Б). Особливого значення набувають інструменти електронної демократії, зокрема платформи на кшталт «Smart city», електронні кабінети мешканців та системи електронних звернень дозволяють реалізувати симетричну модель комунікації в режимі реального часу, мінімізуючи бюрократичні бар'єри.

1.3. Нормативно-правове забезпечення комунікативної діяльності в системі публічного управління України

Ефективність комунікації між органами публічної влади та громадянами значною мірою визначається якістю нормативно-правового середовища. Правова основа публічних комунікацій в Україні є багатовимірною системою,

що охоплює конституційні норми, законодавчі акти, підзаконні документи та міжнародні стандарти. Її становлення відбувалося поетапно – від закріплення базових комунікативних прав у Конституції України (1996 р.) до формування розгалуженого спеціального законодавства.

Конституція України є фундаментом правового регулювання комунікацій у публічній сфері: ст. 34 гарантує право на свободу думки і слова, вільне вираження поглядів і переконань, а також право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію; ст. 40 закріплює права громадян на звернення до органів державної влади та місцевого самоврядування і вимагати відповіді на них [19]. Ці норми складають основу всього спеціального законодавства, визначаючи комунікацію між державою і суспільством як невід'ємний елемент демократичного врядування.

Центральне місце в системі правового регулювання публічних комунікацій займає Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 р. № 2939-VI [32]. Прийнятий у контексті євроінтеграційних реформ, він запровадив якісно нову модель відносин між владою та суспільством, засновану на принципах прозорості, відкритості та підзвітності. Закон визначає публічну інформацію як задокументовані відомості, отримані або створені в процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків [32]. Ключовим механізмом реалізації права на доступ є інститут інформаційного запиту: розпорядники зобов'язані надавати відповідь протягом п'яти робочих днів (у складних випадках – до 20 днів). Паралельно закон передбачає обов'язкове оприлюднення нормативних актів, рішень, бюджетних документів та організаційної інформації на офіційних веб-сайтах.

Закон України «Про звернення громадян» від 2 жовтня 1996 р. № 393/96-ВР регламентує реалізацію конституційного права на звернення та встановлює процедурні вимоги до подання й розгляду трьох видів звернень: пропозицій (зауважень) – рекомендацій щодо діяльності органів влади, заяв (клопотань) – прохань про реалізацію прав і скарг – вимог щодо захисту порушених

інтересів [36]. Така типологія відображає різні функціональні виміри комунікативної взаємодії. Строки розгляду звернень не перевищують одного місяця, а ті, що не потребують додаткового вивчення, – п'ятнадцяти днів. Закон гарантує заборону переслідування осіб за зміст звернень, обов'язок роз'яснення порядку оскарження рішень та дотримання конфіденційності. Попри певну архаїчність окремих норм, закон залишається важливим інструментом зворотного зв'язку між владою і населенням. Суттєвою прогалиною є відсутність ефективних механізмів контролю за якістю відповідей: органи влади нерідко надають формальні відповіді, що не вирішують питання по суті і це зумовлює необхідність модернізації законодавства.

Цифрова трансформація публічного управління суттєво розширила нормативно-правову базу комунікаційних процесів. Ключовими актами є Закони України «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» та «Про адміністративні послуги» [27; 33; 34].

Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 р. № 851-IV заклав технічно-правову основу для переходу до безпаперового документообігу та дистанційної взаємодії з громадянами [33]. Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» від 05 жовтня 2017 р. № 2155-VIII привів українське законодавство у відповідність до Регламенту ЄС eIDAS, визначивши правовий статус кваліфікованого електронного підпису як еквівалента власноручного [34]. Закон України «Про адміністративні послуги» від 06 вересня 2012 р. № 5203-VI запровадив поняття Єдиного державного порталу адміністративних послуг («Дія») та закріпив принцип «єдиного вікна» [27]. Запровадження мобільного застосунку «Дія» стало найбільш резонансним виявом цифрової трансформації, що забезпечив можливість отримання адміністративних послуг онлайн без фізичного відвідування органів влади.

Розвиток вітчизняного законодавства відбувається в тісному зв'язку з міжнародними правовими стандартами. Угода про асоціацію між Україною та ЄС (2014 р.) зобов'язала Україну до поступового наближення національного законодавства до права ЄС у сферах електронних комунікацій, захисту персональних даних та адміністративних послуг. Важливими орієнтирами є Конвенція Ради Європи про захист фізичних осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних, ратифікована Україною у 2010 р. [18].

Попри сформовану нормативну базу, правове регулювання комунікаційних процесів в Україні зберігає низку системних проблем. По-перше, недостатньо врегульованою залишається комунікація органів влади в соціальних мережах: відсутні стандарти обов'язковості присутності та верифікованості офіційних акаунтів. По-друге, незавершеним є захист персональних даних у рамках цифрових платформ, зокрема застосунку «Дія», що порушує питання відповідності стандартам GDPR ЄС. Окремим викликом є правове регулювання комунікацій в умовах воєнного стану, введеного у лютому 2022 року. Окремі норми профільних законів тимчасово скориговані в інтересах національної безпеки, що потребує чіткого законодавчого врегулювання меж таких обмежень та механізмів контролю. Тенденцією розвитку нормативно-правового регулювання є поступове зміщення від регулювання окремих каналів комунікації до комплексного регулювання інформаційного середовища з урахуванням принципів відкритих даних, цифрової інклюзії та кіберзахисту.

Отже, нормативно-правове регулювання комунікаційних процесів в Україні є динамічною системою, що розвивається під впливом демократизації, євроінтеграції та цифрової трансформації. Фундаментальні гарантії, закріплені в Конституції України, конкретизуються через спеціальне законодавство у сферах доступу до публічної інформації, звернень громадян та електронного урядування. Попри наявні прогалини й суперечності, загальний вектор розвитку відповідає міжнародним стандартам відкритого та підзвітного

врядування, що формує передумови для подальшого вдосконалення правових механізмів комунікації між державою і суспільством.

Висновки з першого розділу

Комунікація в публічному управлінні є не допоміжним технічним інструментом, а стратегічним ресурсом, що забезпечує легітимність влади, ефективність реалізації державної політики та розбудову партнерських відносин між державою і суспільством. У широкому розумінні вона поєднує організаційну інформаційну архітектуру з міжособистісним виміром спілкування і реалізується на двох стратегічних етапах: діагностичному – спрямованому на аналіз стану інформаційного обміну – та регульовальному, що передбачає розробку і впровадження конкретних механізмів управління комунікаційними процесами. Комунікативна взаємодія органів публічної влади з громадськістю є складним процесом двостороннього або багатостороннього обміну інформацією, ціннісними орієнтирами та суспільними запитами, спрямованим на узгодження інтересів і координацію спільних дій усіх залучених сторін.

Систематизація наукових підходів дозволила виокремити розгалужену класифікацію видів комунікацій у публічному управлінні: за спрямованістю (вертикальні та горизонтальні), суб'єктами (внутрішньоорганізаційні та зовнішні), ступенем офіційності (формальні та неформальні), формою вираження (вербальні та невербальні) та рівнем охоплення (масові, групові, міжособистісні), що дозволяє всебічно охарактеризувати комунікативні процеси в державному апараті.

Ефективна комунікація органів влади з громадськістю ґрунтується на системі взаємопов'язаних принципів: відкритості та доступності інформації, прозорості ухвалення рішень, системності та послідовності, узгодженості й спільного планування, гнучкості та адаптивності, а також реальної участі

громадськості. Лише комплексне дотримання цих принципів надає публічним комунікаціям ознак демократичності та управлінської ефективності.

Аналіз еволюції моделей комунікативної взаємодії засвідчив поступовий перехід від лінійних (монологічних) моделей, що обмежують громадян роллю пасивних отримувачів інформації, до інтерактивних (діалогових) та трансакційних (партнерських). У типології Дж. Грюніга та Т. Ханта найбільш відповідною для демократичного врядування визнається двостороння симетрична модель, що передбачає рівноправний діалог між владою та суспільством і орієнтована на досягнення взаєморозуміння та консенсусу. Перспективним є також формування цифрової моделі комунікативної взаємодії, в якій інтерактивні платформи та соціальні мережі стають повноцінними каналами двостороннього діалогу між державою і суспільством.

Правова основа публічних комунікацій в Україні є багатовимірною системою, фундаментом якої слугують конституційні гарантії свободи слова та права на звернення (статті 34 і 40 Конституції України). Спеціальне законодавство – Закони України «Про доступ до публічної інформації», «Про звернення громадян», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про адміністративні послуги» – конкретизує механізми реалізації цих прав. Водночас правове регулювання зберігає системні прогалини: недостатньо врегульовано комунікацію органів влади в соціальних мережах, незавершеним залишається захист персональних даних у цифрових платформах, а окремі норми потребують актуалізації з урахуванням умов воєнного стану та стандартів ЄС.

Таким чином, теоретичні засади комунікативної взаємодії в публічному управлінні формують концептуальну основу для аналізу сучасного стану публічних комунікацій в Україні та визначення напрямів їх модернізації.

РОЗДІЛ 2

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Сучасний стан комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю

Комунікація між органами публічного управління та суспільством є одним із ключових індикаторів зрілості демократичної системи. У сучасних умовах, позначених стрімкою цифровізацією, зростанням громадянської активності та трансформацією медіапростору, ця взаємодія набуває якісно нових характеристик. Разом із тим вона зберігає низку проблем, що перешкоджають становленню повноцінного діалогу між державою і суспільством в Україні.

Загальна характеристика сучасного стану публічних комунікацій. Сучасна система публічних комунікацій в Україні формувалася під одночасним впливом кількох чинників: демократичних перетворень, що розпочалися після 1991 р., євроінтеграційних зобов'язань, прийнятих після підписання Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 р., та безпрецедентних викликів, породжених повномасштабним збройним вторгненням російської федерації у лютому 2022 р. Кожен із цих чинників суттєво вплинув на архітектуру, зміст і форми комунікативної взаємодії між владою та суспільством. Упродовж останнього десятиліття в Україні сформувалися базові інституційні передумови для розвитку публічних комунікацій: прийнято законодавство про доступ до публічної інформації та звернення громадян, запроваджено електронне урядування, розбудовано мережу центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), реалізовано масштабний проєкт цифрової держави у форматі

застосунку «Дія». Ці здобутки свідчать про значний поступ у напрямі відкритого та підзвітного врядування.

Водночас соціологічні дослідження фіксують суперечливу картину: попри формальне розширення комунікативних можливостей, рівень довіри громадян до органів публічної влади залишається нестабільним. За даними Київського міжнародного інституту соціології, довіра до центральних органів влади демонструє циклічні коливання, що корелюють із конкретними управлінськими рішеннями та суспільно-політичними подіями [14]. Це свідчить про те, що проблема публічних комунікацій не зводиться лише до технічного боку – наявності каналів і платформ взаємодії, – а має глибшу ціннісну та змістовну природу.

Основні канали комунікації та їх ефективність. Сучасна система каналів комунікації між органами публічного управління та суспільством є багаторівневою і включає традиційні та цифрові форми взаємодії. До традиційних належать: особистий прийом громадян посадовими особами, розгляд письмових звернень, проведення громадських слухань і консультацій, діяльність ЦНАП. До цифрових – офіційні веб-сайти органів влади, урядові портали, електронні петиції, платформа «Дія», сторінки в соціальних мережах, чат-боти.

Найбільш масштабним проявом цифровізації комунікацій став застосунок «Дія», який забезпечив зручний дистанційний доступ до широкого спектру адміністративних послуг: від отримання документів до реєстрації підприємницької діяльності та оформлення соціальних виплат. Проте слід зазначити, що цифрові канали охоплюють передусім мобільних та технологічно грамотних користувачів, тоді як старші вікові групи, мешканці сільської місцевості та особи з обмеженими можливостями нерідко залишаються поза межами цифрового врядування.

Особливе місце в системі публічних комунікацій посідають соціальні мережі. Facebook, Telegram, Instagram та YouTube перетворилися на реальні

майданчики взаємодії між посадовими особами та громадянами, нерідко випереджаючи офіційні канали за оперативністю й охопленням аудиторії. У цьому контексті слід відзначити феномен «особистого бренду» публічних управлінців: низка керівників органів виконавчої влади активно використовує власні акаунти для безпосередньої комунікації, обминаючи бюрократичні фільтри. Разом із тим відсутність єдиних стандартів офіційної присутності органів влади в соціальних мережах породжує хаотичність і нерівномірність такої взаємодії.

Системні проблеми комунікації між владою та суспільством. Незважаючи на формальне розширення комунікативних можливостей, система публічних комунікацій в Україні зберігає низку глибоких структурних проблем, що суттєво знижують її реальну ефективність.

Перша і найбільш фундаментальна проблема – домінування однобічної, монологічної моделі комунікації. Більшість органів публічного управління розглядає комунікацію з суспільством переважно як інструмент інформування та переконання, а не як механізм реального діалогу й урахування громадської думки. Формально передбачені законодавством процедури громадських консультацій нерідко перетворюються на профанацію: їх проводять із порушенням строків, не забезпечуючи широкого залучення зацікавлених сторін, а результати рідко відображаються в ухвалених рішеннях. Такий підхід підриває довіру громадян до самого інституту участі.

Другою системною проблемою є інформаційна асиметрія та недостатня прозорість. Попри законодавчо закріплений обов'язок проактивного оприлюднення інформації, якість і повнота даних, що розміщуються на офіційних веб-сайтах органів влади, суттєво варіюється. Результати моніторингу прозорості, що здійснюється громадськими організаціями, свідчать про те, що значна частина публічних органів порушує строки оновлення інформації, публікує неповні або важкодоступні дані. Особливо гострою ця проблема є на рівні місцевого самоврядування, де інституційний

потенціал для забезпечення прозорості нерідко є обмеженим. Підтвердженням цього є результати щорічних моніторингів проєкту «Transparent Cities» від Transparency International Ukraine та «Індексу публічності» мережі ОПОРА [25; 48]. Зокрема, аналітики відзначають тенденцію до «вибіркової прозорості», коли органи місцевого самоврядування активно публікують інформацію про соціальні заходи, проте затримують оприлюднення фінансової звітності, протоколів земельних комісій чи планів забудови територій.

Третьою проблемою є формалізм у розгляді звернень громадян. На практиці значна частина відповідей органів влади на запити та звернення має характер відписок: вони є формально правомірними з точки зору дотримання строків, однак не вирішують порушеного питання по суті. Чинне законодавство не передбачає диференційованих механізмів контролю за змістовністю відповідей і не встановлює ефективних санкцій за надання формальних, беззмістовних відписок. Це породжує у громадян відчуття марності звернень і підриває довіру до інституту комунікації з владою.

Четвертою проблемою є цифровий розрив. Попри значний поступ у розвитку електронного урядування, суттєва частина населення залишається за межами цифрових комунікаційних платформ. Це стосується насамперед людей похилого віку, мешканців віддалених і сільських районів, де інфраструктура широкопasmового доступу до інтернету залишається недостатньо розвиненою, а також осіб з особливими потребами. Таким чином, цифровізація комунікацій, за всіх своїх переваг, ризикує поглибити нерівність у доступі до публічних послуг і можливостей участі у врядуванні.

П'ятою проблемою є недостатній рівень медіаграмотності населення та поширення дезінформації. Інформаційний простір України зазнає цілеспрямованих атак із боку росії, що використовує гібридні методи інформаційної війни для підриву довіри до державних інститутів і формування антиукраїнських наративів. У цих умовах органи публічного управління стикаються з подвійним викликом: з одного боку, необхідністю оперативного

спростування фейків, з іншого – завданням підвищення медіаграмотності населення як довгострокового запобіжника проти маніпуляцій.

Комунікація в умовах воєнного стану. Повномасштабне збройне вторгнення росії кардинально змінило умови функціонування системи публічних комунікацій. З одного боку, воєнний стан об'єктивно зумовив запровадження певних обмежень у сфері доступу до інформації в інтересах національної безпеки. З іншого – різко зріс запит суспільства на оперативну, достовірну та зрозумілу інформацію про перебіг бойових дій, евакуацію, гуманітарну допомогу, роботу критичної інфраструктури. В умовах воєнного часу Telegram-канали органів влади, регіональних адміністрацій та військових адміністрацій перетворилися на основний оперативний канал комунікації з населенням. Їх аудиторія стрімко зросла, а частота оновлень суттєво збільшилася. Показовим є досвід комунікації офісу Президента України, Кабінету Міністрів та низки обласних військових адміністрацій, які в умовах кризи демонстрували значно вищу оперативність і змістовність комунікації, ніж у довоєнний період.

Водночас воєнний стан оголив низку уразливостей системи комунікацій: нерівномірність охоплення населення окупованих і прифронтових територій, відключення інтернету та мобільного зв'язку під час масованих ракетних ударів, проблему верифікації інформації в умовах інформаційного хаосу. Ці виклики потребують не лише ситуативного реагування, а й системного вдосконалення архітектури публічних комунікацій з урахуванням реалій сучасної гібридної війни.

Таким чином, сучасний стан комунікації між органами публічного управління та суспільством в Україні характеризується значним поступом у розбудові інституційної та технологічної інфраструктури взаємодії, що, однак, не компенсує системних проблем змістовного та процесуального характеру. Подолання цих проблем є необхідною умовою формування дієвого

демократичного врядування, заснованого на принципах відкритості, підзвітності та реального діалогу між державою і суспільством.

2.2. Напрями вдосконалення комунікативної взаємодії в системі публічної влади

Модернізація комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю є одним із пріоритетних завдань розвитку демократичного врядування в Україні. В умовах стрімкої цифрової трансформації суспільства, зростання вимог громадян до прозорості та підзвітності влади, а також необхідності відновлення і зміцнення суспільної під час та після завершення воєнного конфлікту, питання вдосконалення публічних комунікацій набуває особливої актуальності. Досвід країн – членів Європейського Союзу, рекомендації міжнародних організацій та аналіз вітчизняної практики дозволяють виокремити кілька взаємопов'язаних напрямів такої модернізації.

Перехід від монологу до діалогу: запровадження партисипативних моделей комунікації. Ключовим вектором удосконалення публічних комунікацій є системний перехід від традиційної монологічної моделі – де влада інформує, а громадяни пасивно отримують інформацію – до діалогової, партисипативної моделі, що передбачає реальну участь суспільства у формуванні та реалізації управлінських рішень. Цей перехід вимагає не лише нових комунікативних інструментів, а й зміни управлінської культури та ціннісних орієнтацій у системі публічного управління.

Партисипативна модель комунікації реалізується через низку конкретних механізмів. Серед них особливе значення мають електронні петиції, що дозволяють громадянам безпосередньо ініціювати розгляд суспільно важливих питань. Запровадження інституту електронних петицій в Україні було визначено Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» щодо електронного звернення та електронної петиції» від

2 липня 2015 р. № 577-VIII [31], однак практика його застосування засвідчує суттєвий розрив між формальними можливостями та реальним впливом на ухвалення рішень: органи влади нерідко обмежуються формальною відповіддю без змістовного врахування ініціатив громадян. Влада виконує закон формально (надає відповідь), але не реалізує трансакційну модель комунікації, де думка громадянина стає імпульсом для реальних змін у публічній політиці.

Перспективним напрямом є також поширення партиципаторного бюджетування – механізму, що надає громадянам можливість безпосередньо визначати пріоритети витрачання частини бюджетних коштів. Досвід міст, які впровадили цей інструмент (Черкаси, Чернігів, Полтава, Київ та ін.), свідчить про його значний потенціал для підвищення залученості громадян і посилення підзвітності місцевої влади. Водночас масштабування цієї практики потребує методичного супроводу, достатнього фінансового ресурсу та активної комунікаційної підтримки з боку органів місцевого самоврядування.

Важливим елементом партисипативної моделі є реформування інституту громадських рад при органах виконавчої влади. Дослідники констатують, що більшість громадських рад функціонує формально, не маючи реального впливу на управлінські рішення [20; 40]. Для зміни цієї ситуації необхідно: забезпечити прозору процедуру формування рад, встановити обов'язкову звітність органів влади про врахування або мотивовану відмову від врахування рекомендацій рад, а також надати радам доступ до інформації, необхідної для здійснення ефективного громадського контролю.

Цифрова модернізація комунікаційної інфраструктури. Другим ключовим напрямом модернізації є подальший розвиток цифрової інфраструктури публічних комунікацій. Успіх проєкту «Дія» продемонстрував, що цифрові рішення здатні радикально змінити архітектуру взаємодії між державою та суспільством. Проте цифрова трансформація комунікацій має виходити за межі автоматизації окремих послуг і охоплювати системну перебудову всієї комунікаційної вертикалі.

Першочерговим завданням є підвищення якості та уніфікація офіційних веб-сайтів органів публічної влади. Попри законодавчо встановлені вимоги до їх наповнення (визначених у Законі України «Про доступ до публічної інформації», Постановах Кабінету Міністрів України «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади», «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо функціонування офіційних веб-сайтів органів виконавчої влади», Порядку інформаційного наповнення та технічного забезпечення Єдиного веб-порталу органів виконавчої влади, затвердженого спільним Наказом Державного комітету інформаційної політики, телебачення і радіомовлення України та Державного комітету зв'язку та інформатизації України) [26; 30; 32; 38], на практиці веб-сайти суттєво різняться за якістю, зручністю навігації та актуальністю розміщеної інформації. Відсутність чітко передбаченої відповідальності за недотримання законодавчих вимог щодо функціонування сайтів органів влади є системною прогалиною. Дотримання єдиного стандарту урядових порталів із зручним пошуком та інтегрованим зворотним зв'язком стало б важливим кроком до реальної прозорості.

Принципово новим напрямом є розвиток проактивної комунікації на основі аналізу великих даних. Проактивна комунікація в системі публічного управління – це стратегічно орієнтована модель взаємодії органів публічної влади з громадськістю, що на відміну від реактивної не обмежується відповіддю на сформовані запити, а передбачає випереджальне виявлення інформаційних потреб, превентивне управління комунікаційними ризиками та завчасне поширення релевантної інформації на основі аналізу даних і моніторингу суспільних настроїв з метою зміцнення довіри до державних інституцій та запобігання поширенню дезінформації [2]. Сучасні технології дозволяють органам влади не лише реагувати на звернення громадян, а й прогнозувати інформаційні потреби різних груп населення та випереджально надавати релевантну інформацію. Наприклад, аналіз пошукових запитів,

соціальних мереж та статистики звернень може допомогти виявити найбільш актуальні проблеми та скоригувати комунікаційну стратегію органу влади.

Перспективним напрямом є розширення використання чат-ботів і систем штучного інтелекту для обробки типових звернень громадян. Такі рішення здатні суттєво скоротити час очікування відповіді, вивільнити ресурси для розгляду складних питань і підвищити доступність послуг у цілодобовому режимі. Водночас їх застосування у сфері публічного управління потребує дотримання низки принципових умов. По-перше, обов'язковим є забезпечення плавного переходу до живого оператора у випадках, що виходять за межі стандартних сценаріїв, – зокрема, коли йдеться про рішення, що безпосередньо зачіпають права та законні інтереси громадян: такі звернення не можуть розглядатися виключно в автоматичному режимі та потребують участі уповноваженої посадової особи. По-друге, подальший розвиток цих інструментів має здійснюватися з дотриманням принципу «людина під контролем», закріпленого в Законі Європейського Союзу про штучний інтелект (EU AI Act, 2024), вимоги якого Україна має поступово імплементувати в рамках євроінтеграційного курсу. По-третє, необхідним є захист персональних даних користувачів відповідно до стандартів, визначених проектом Закону України № 8153 «Про захист персональних даних» [35]. За умови дотримання зазначених вимог чат-боти та системи ШІ можуть стати ефективним інструментом модернізації комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю, не підміняючи, а доповнюючи людський компонент публічного управління.

Окремим пріоритетом є подолання цифрового розриву, що залишається однією з головних перешкод для рівного доступу громадян до цифрових комунікаційних платформ. Для його подолання необхідний комплекс заходів: розвиток широкопasmової інфраструктури в малих містах і сільській місцевості, програми цифрової грамотності для людей похилого віку, адаптація цифрових сервісів для осіб з особливими потребами, а також збереження альтернативних

аналогових каналів комунікації для тих, хто з різних причин не має змоги користуватися цифровими платформами.

Удосконалення нормативно-правового забезпечення комунікативної діяльності. Ефективна модернізація публічних комунікацій неможлива без відповідного оновлення нормативно-правової бази. Чинне законодавство, що регулює комунікативну взаємодію між владою та суспільством, значною мірою сформувалося в інший технологічний та суспільний контекст і потребує системного перегляду з урахуванням сучасних реалій цифровізації, євроінтеграції та інформаційної безпеки.

Першочерговим кроком у цьому напрямі є прийняття нового Закону України «Про звернення», законопроект якого схвалений Кабінетом Міністрів у березні 2024 р. та рекомендований до ухвалення в цілому профільним комітетом Верховної Ради [37]. Законопроект розроблено з урахуванням набуття чинності Законом України «Про адміністративну процедуру» від 17 лютого 2022 р. № 2073-ІХ [28] та спрямовано на приведення законодавства про звернення у відповідність до європейських стандартів. Водночас новий закон має додатково закріпити: змістовні критерії якості відповідей та механізми їх оцінювання; диференційовані санкції за надання формальних відписок; право громадян на повторне звернення у разі незадовільної відповіді з обов'язком розгляду по суті; процедури медіації для вирішення спірних ситуацій.

Нагальним залишається комплексне законодавче врегулювання комунікації органів влади в соціальних мережах. Попри те, що у Верховній Раді зареєстровано законопроект № 11115 щодо регулювання діяльності платформ спільного доступу до інформації, його положення зосереджені переважно на безпекових обмеженнях і не вирішують ключових комунікаційних проблем: досі відсутні стандарти обов'язковості офіційної верифікованої присутності органів влади в соціальних мережах, вимоги до оперативності реагування на звернення громадян у цих каналах та відповідальність за зміст публікацій посадових осіб [29]. Відповідне регулювання має розроблятися з урахуванням

зобов'язань України щодо імплементації Акту про цифрові послуги ЄС (DSA) [45].

У контексті євроінтеграції актуальним є прийняття Закону України «Про захист персональних даних» (законопроект № 8153), ухваленого в першому читанні Верховною Радою у листопаді 2024 р. та спрямованого на гармонізацію вітчизняного законодавства із стандартами GDPR (General Data Protection Regulation) – регламентом ЄС із захисту даних [35]. Це особливо важливо з огляду на масштабне використання цифрових комунікаційних платформ – зокрема застосунку «Дія». Приведення законодавства про захист персональних даних у відповідність до європейських стандартів є водночас умовою вступу України до ЄС та передумовою довіри громадян до цифрових сервісів держави.

Таким чином, оновлення нормативно-правового забезпечення комунікативної діяльності має здійснюватися комплексно – одночасно у трьох взаємопов'язаних напрямках: регулювання інституту звернень, впорядкування цифрових комунікаційних каналів та захисту персональних даних, – що в сукупності сформує правову основу для відкритого, підзвітного та безпечного публічного діалогу між владою і суспільством.

Розвиток інституційної спроможності та комунікаційної культури. Модернізація інституційної спроможності органів публічної влади у сфері комунікацій є не менш важливим напрямом, ніж технологічний або нормативний. Практика свідчить, що навіть найдосконаліші цифрові платформи та найкраще законодавство не гарантують ефективної комунікації без відповідного кадрового потенціалу і культури відкритості в апараті органів влади. Ключовим завданням є професіоналізація служб комунікацій та прес-служб органів публічної влади. Сьогодні рівень кваліфікації комунікаційних підрозділів суттєво різниться: центральні органи виконавчої влади, як правило, мають більш розвинені служби комунікацій, тоді як на місцевому рівні ця функція нерідко виконується формально або суміщається з іншими обов'язками. Підвищення статусу комунікаційної функції, запровадження

обов'язкових кваліфікаційних вимог для фахівців із публічних комунікацій та їхнє систематичне навчання є необхідними умовами якісного вдосконалення практики взаємодії влади із суспільством.

Важливим є також формування та впровадження комунікаційних стратегій органів влади як обов'язкового елемента управлінської діяльності. Комунікаційна стратегія має визначати цільові аудиторії, ключові меседжі, пріоритетні канали та показники ефективності комунікативної діяльності. Систематична оцінка цих показників (через опитування громадян, аналіз зворотного зв'язку, моніторинг соціальних мереж) дозволяє коригувати комунікативну діяльність і підвищувати її результативність.

Невід'ємним елементом модернізації є розвиток культури відкритості та підзвітності в системі публічного управління, що передбачає зміну ставлення посадових осіб до комунікації з громадянами: від бюрократичного формалізму – до відвертого і конструктивного діалогу. Такі зміни потребують відповідного ціннісного і поведінкового переорієнтування через системи навчання, наставництва та оцінки результатів діяльності публічних службовців.

Протидія дезінформації та зміцнення інформаційної стійкості суспільства. В умовах інформаційної агресії росії та глобального поширення дезінформації окремим стратегічним напрямом модернізації публічних комунікацій є розбудова системи протидії маніпуляціям та зміцнення інформаційної стійкості суспільства. Цей напрям набуває особливого значення в контексті підготовки до повоєнного відновлення, коли боротьба за суспільні наративи і формування образу майбутнього матимуть принципове значення для збереження суспільної єдності. Ефективна протидія дезінформації потребує кількарівневого підходу. На рівні органів влади – запровадження оперативних механізмів спростування фейків, розвитку ситуаційних центрів стратегічних комунікацій, координації між різними органами влади у формуванні єдиних комунікаційних меседжів; на рівні суспільства – системного підвищення

медіаграмотності населення через освітні програми, починаючи зі шкільної освіти.

Міжнародний досвід, зокрема фінська модель медіаграмотності та естонська система цифрової ідентичності, демонструють, що найефективнішим запобіжником проти дезінформації є не цензура чи обмеження, а розвиток критичного мислення та цифрової культури громадян [3; 47]. Запровадження обов'язкових курсів медіаграмотності на всіх рівнях освіти, підтримка громадських ініціатив із верифікації інформації та розвиток державно-приватного партнерства у цій сфері є перспективними кроками для України.

Використання міжнародного досвіду та євроінтеграційний вимір модернізації комунікативної взаємодії. Модернізація комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю має здійснюватися з урахуванням кращих міжнародних практик та в контексті євроінтеграційного курсу України. Країни – члени ЄС накопичили значний досвід у сфері відкритого врядування, електронної демократії та стратегічних комунікацій, що може слугувати орієнтиром для вітчизняних реформ. Особливої уваги заслуговує досвід країн Балтії – Естонії, Латвії та Литви, – які в стислі строки здійснили масштабну цифрову трансформацію публічного управління, зберігши при цьому високий рівень довіри до державних інституцій. Естонська модель електронного резидентства, цифрового підпису та урядових порталів, а також литовська система електронного голосування і громадських консультацій демонструють потенціал цифрових рішень для підвищення якості демократичного врядування.

Таким чином, удосконалення комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю є багатовимірним завданням, що потребує одночасних зусиль у нормативно-правовій, інституційній, технологічній та культурній площинах. Впровадження партисипативних моделей, цифрова трансформація комунікаційної інфраструктури, підвищення кваліфікації комунікаційних підрозділів, протидія дезінформації та використання кращого міжнародного досвіду в сукупності формують цілісну стратегію розвитку публічних

комунікацій, адекватну викликам сучасності та перспективам євроінтеграції України.

Висновки з другого розділу

За результатами аналізу сучасного стану комунікативної взаємодії в системі публічної влади України встановлено, що сучасна система публічних комунікацій в Україні характеризується суперечливими тенденціями: з одного боку, спостерігається значний поступ у розбудові інституційної та технологічної інфраструктури (запровадження застосунку «Дія», мережі ЦНАП, електронного урядування), а з іншого – зберігається низка глибоких структурних проблем. До них належать домінування монологічної моделі взаємодії, інформаційна асиметрія та недостатня прозорість, формалізм у розгляді звернень громадян та цифровий розрив між різними групами населення. Крім того, в умовах гібридної агресії з боку росії суттєвим викликом залишається цілеспрямоване поширення дезінформації.

Повномасштабне вторгнення у лютому 2022 р. кардинально змінило умови функціонування системи, стимулювавши пошук нових оперативних форм комунікації. Зокрема, Telegram-канали органів влади та військових адміністрацій стали основним оперативним каналом взаємодії з населенням, продемонструвавши вищу змістовність у кризових умовах, ніж у довоєнний період. Проте воєнний стан також оголив уразливість системи, як-от проблему верифікації інформації в умовах хаосу та нерівномірність охоплення населення на різних територіях.

На основі аналізу вітчизняної практики та міжнародного досвіду (зокрема естонської та фінської моделей) обґрунтовано п'ять ключових напрямів модернізації комунікативної взаємодії. По-перше, це системний перехід від монологу до партисипативних моделей, що передбачає реальну участь суспільства в ухваленні рішень через електронні петиції, партиципаторне

бюджетування та реформування громадських рад. По-друге, необхідна подальша цифрова трансформація інфраструктури, включаючи уніфікацію урядових порталів, розвиток проактивної комунікації на основі аналізу великих даних та впровадження чат-ботів із дотриманням етичних стандартів. Третім напрямом є вдосконалення нормативно-правового забезпечення, що вимагає прийняття нового Закону України «Про звернення», законодавчого врегулювання комунікацій у соціальних мережах та гармонізації законодавства про захист персональних даних із стандартами GDPR. Четвертий напрям передбачає розвиток інституційної спроможності органів влади через професіоналізацію служб комунікацій та впровадження культури відкритості й підзвітності. П'ятим, стратегічним, пріоритетом є зміцнення інформаційної стійкості суспільства шляхом розбудови систем протидії маніпуляціям та системного підвищення медіаграмотності населення.

Таким чином, комплексна реалізація зазначених напрямів дозволить наблизити вітчизняну систему публічних комунікацій до стандартів відкритого та підзвітного врядування, що є критично важливим для успішної євроінтеграції України та зміцнення її державності в умовах повоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

На основі результатів проведеного дослідження, метою якого було визначення та обґрунтування шляхів удосконалення комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю в системі публічного управління України, сформульовано загальні висновки.

Встановлено, що комунікація у сфері публічного управління є не просто технічним інструментом обміну даними, а стратегічним ресурсом, що забезпечує легітимність влади, ефективність реалізації державної політики та розбудову партнерських відносин між державою і суспільством. На відміну від односпрямованого інформування, комунікативна взаємодія передбачає двосторонній або багатосторонній обмін інформацією, цінностями та суспільними запитами, спрямований на узгодження інтересів усіх залучених сторін. Систематизовано класифікацію комунікацій за спрямованістю (вертикальні та горизонтальні), суб'єктами (внутрішньоорганізаційні та зовнішні), ступенем офіційності (формальні та неформальні), формою вираження (вербальні та невербальні) та рівнем охоплення (масові, групові, міжособистісні).

Досліджено теоретичні принципи й моделі комунікативної взаємодії органів публічної влади із суспільством. Визначено, що ефективна комунікація органів влади з громадськістю ґрунтується на засадах відкритості та доступності інформації, прозорості ухвалення рішень, системності та послідовності, гнучкості й адаптивності, а також реальної участі громадськості. Простежено еволюцію моделей взаємодії: від лінійних (монологічних) до інтерактивних (діалогових) і трансакційних (партнерських). Встановлено, що для сучасного демократичного врядування найбільш відповідною є двостороння симетрична модель, яка передбачає рівноправний діалог між

владою та суспільством і орієнтована на досягнення взаєморозуміння та консенсусу.

Аналіз нормативно-правового забезпечення комунікативної діяльності показав, що правова основа публічних комунікацій в Україні є багатовимірною системою. Її фундаментом слугують конституційні гарантії свободи слова та права на звернення (статті 34 і 40 Конституції України), які конкретизуються через спеціальне законодавство у сферах доступу до публічної інформації, звернень громадян та електронного урядування. Водночас виявлено системні прогалини: недостатня врегульованість комунікації органів влади в соціальних мережах, незавершеність захисту персональних даних у цифрових платформах, а також необхідність актуалізації окремих норм з урахуванням умов воєнного стану та стандартів ЄС (зокрема GDPR).

При дослідженні сучасного стану комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю встановлено, що попри значний поступ у розбудові інституційної та технологічної інфраструктури (запровадження застосунку «Дія», мережі ЦНАП, електронного урядування), система публічних комунікацій в Україні зберігає низку структурних проблем. До них належать домінування монологічної моделі взаємодії, інформаційна асиметрія та недостатня прозорість органів влади, формалізм у розгляді звернень громадян (практика «відписок»), цифровий розрив між різними групами населення, а також цілеспрямоване поширення дезінформації в умовах гібридної інформаційної агресії з боку росії. Повномасштабне вторгнення РФ у лютому 2022 р. загостило ці проблеми та водночас стимулювало пошук нових оперативних форм комунікації, зокрема, Telegram-канали органів влади стали основним каналом взаємодії з населенням у кризових умовах.

На основі аналізу вітчизняної практики та міжнародного визначено та обґрунтовано основні взаємопов'язані напрями модернізації комунікативної взаємодії:

актуалізація партисипативних моделей комунікацій: системний перехід від монологу до діалогу через розвиток інститутів електронних петицій, партиципаторного бюджетування та реформування громадських рад, щоб думка громадянина ставала імпульсом для реальних змін;

цифрова трансформація комунікаційної інфраструктури: підвищення якості та уніфікація урядових порталів, розвиток проактивної комунікації на основі аналізу великих даних, впровадження (поширення) чат-ботів та систем штучного інтелекту за умови дотримання принципу «людина під контролем» та подолання цифрового розриву;

удосконалення нормативно-правового забезпечення: модернізація Закону «Про звернення громадян», законодавче врегулювання комунікацій органів влади в соціальних мережах, приведення законодавства про захист персональних даних у відповідність до європейських стандартів;

розвиток інституційної спроможності органів влади: професіоналізація служб комунікацій, запровадження кваліфікаційних вимог та систематичне навчання фахівців, обов'язкове формування комунікаційних стратегій та розвиток культури відкритості й підзвітності в апараті влади;

зміцнення інформаційної стійкості: розбудова системи протидії дезінформації на рівні органів влади та системне підвищення медіаграмотності населення через освітні програми на всіх рівнях.

Таким чином, удосконалення комунікативної взаємодії в системі публічного управління України є комплексним завданням, яке потребує узгодженої роботи на нормативно-правовому, інституційному, технологічному та суспільному рівнях. Реалізація запропонованих напрямів модернізації дозволить наблизити вітчизняну систему до стандартів відкритого, підзвітного та партисипативного врядування, що є необхідною умовою успішної євроінтеграції України та зміцнення демократичних засад її державності в умовах повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипова Є. О., Дмитренко Н. О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. *Інвестиції : практика та досвід*. 2016. № 1. С. 92-96.
2. Баюрко Н. М. Проактивні комунікаційні стратегії органів державної влади (на матеріалі досвіду НСЗУ). *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2025. Т. 36 (75). № 5. Ч. 2. С. 59-67. URL : https://philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/5_2025/part_2/12.pdf.
3. Була Р. Модель цифрового урядування в Естонії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. Вип. 2 (74). С. 7-23. URL : [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2\(74\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2(74)-2).
4. Булгаков Д. О. Комунікаційна діяльність органів влади. *Політичне життя*. 2024. № 3. С. 29-38.
5. Державно-громадянська комунікація : шлях від кризи до взаємодії : монографія / В. М. Козаков, О. В. Рашковська, В. А. Ребкало, Є. О. Романенко, І. В. Чаплай. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 288 с.
6. Дзяна Г. О. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. 224 с.
7. Дибчинська Я., Шавкун І. Публічне управління : комунікаційний аспект. URL : https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/monodrupadmin_513.pdf.
8. Драгомирецька Н. М., Кандагура К. С. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. пос. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.
9. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
10. Експрес-довідник із правової міжкультурної комунікації / за заг. ред. А. С. Токарської. Львів, 2010. 340 с.

11. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ, 2017. Ч. 3 : Електронна демократія : основи та стратегії реалізації / Н. В. Грицяк, А. І. Семенченко, І. Б. Жилияєв. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 84 с.

12. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

13. Єрмоленко О., Мельник В. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 3. С. 202-206. URL : <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/174/178>.

14. Київський міжнародний інститут соціології. URL : <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=about>.

15. Козловцева В. Публічні комунікації як інструмент ефективного менеджменту в системі публічного управління. *Стратегічні напрями розвитку науки : фактори впливу та взаємодії* : матеріали VI міжнар. конф. (м. Хмельницький, 04 квітня 2025 р.). Хмельницький, 2026. С. 80-84. URL : <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/693/697>.

16. Комарова К., Ковальчук Н. Ключові принципи забезпечення транспарентності в діяльності органів місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9. № 2. DOI : <https://doi.org/10.15421/152115>.

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

18. Конвенція про захист осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних. Страсбург, 28 січня 1981 року. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_326#Text.

19. Конституція України прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

20. Крайній П. І. Громадські ради в Україні : адміністративно-правове дослідження : монографія. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. 160 с.

21. Крутій О., Лопатченко І. Моделі стратегічних комунікацій в контексті державно-приватного партнерства. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2018. Вип. 3. URL : file:///C:/Users/OxanaWork/Downloads/Vnadpsdu_2018_3_3.pdf.

22. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посіб. для сам. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2002. 272 с.

23. Мазур В. Г. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (9). URL : <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1368>.

24. Майстренко К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (9). URL : <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1368>.

25. ОПОРА – український аналітичний центр : офіційний сайт. URL : <https://surl.li/giairw>.

26. Порядок інформаційного наповнення та технічного забезпечення Єдиного веб-порталу органів виконавчої влади, затверджений спільним Наказом Державного комітету інформаційної політики, телебачення і радіомовлення України та Державного комітету зв'язку та інформатизації України № 327/225 від 25. 11. 2002 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1021-02#Text>.

27. Про адміністративні послуги : Закон України від 06. 09. 2012 р. № 5203-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.

28. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17. 02. 2022 р. № 2073-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>.

29. Про внесення змін до деяких законів України щодо регулювання діяльності платформ спільного доступу до інформації, через які поширюється масова інформація : проєкт Закону України від 25. 03. 2024 р. № 11115. URL : <blob:https://itd.rada.gov.ua/a1ce3f1f-315c-4b85-a814-918dcdd27627>.

30. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо функціонування офіційних веб-сайтів органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 12. 09. 2019 р. № 493. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493-2019-%D0%BF#Text>.

31. Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» щодо електронного звернення та електронної петиції : Закон України від 02. 07. 2015 р. № 577-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/577-19#Text>.

32. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13. 01. 2011 р. № 2939-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

33. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22. 05. 2003 р. № 851-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.

34. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05. 10. 2017 р. № 2155-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.

35. Про захист персональних даних : проєкт Закону України від 25. 10. 2022 р. № 8153. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/ji08275a?an=26>.

36. Про звернення громадян : Закон України від 02. 10. 1996 р. № 393/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80>.

37. Про звернення : проєкт Закону України від 13. 03. 2024 р. № 11082.
URL : <blob:https://itd.rada.gov.ua/8c131e6f-eb7d-4f6a-989e-eb2791054865>.

38. Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 04. 01. 2002 р. № 3. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF#Text>.

39. Рачинська О. А. Комунікативне партнерство як механізм оптимізації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2 (45). С. 135-145.

40. Самбук О. Сучасний зміст поняття «Громадська рада при органі виконавчої влади» в сучасному державному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. № 1 (16). С. 35-41.

41. Твердохлєбов Є. О. Теоретичні засади дослідження комунікативної взаємодії в публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 2 (45). URL : https://duikt.edu.ua/uploads/1_340_22005322.pdf.

42. Шклярук М. Г. Структура стратегічних комунікацій у системі демократичного державного управління. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2018. № 1. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1172>.

43. Шпекторенко І. В. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 85 с.

44. Шульга В. Зарубіжний досвід комунікативної взаємодії органів публічної влади та суспільства. URL : <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/47eefdf9-e589-48e4-848c-80a63cd6c8c0/content>.

45. Digital Services Act : European Commission website. URL : https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act_en.

46. Grunig J., Hunt T. *Managing Public Relations*. Holt : Rinehart and Winston, 1984. 576 p.

47. Stephens Tarja. Finland's Media Literacy and Digital Education: Leading the Way in the AI-Driven Future. URL : <https://ua.linkedin.com/pulse/finlands-media-literacy-digital-education-leading-way-tarja-stephens-monee?tl=uk>.

48. Transparency International Ukraine : офіційний сайт. URL : <https://transparentcities.in.ua/en#>.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Типологія комунікацій у публічному управлінні та їх характеристика
(за Г. Дзяною)**

Критерій класифікації	Вид комунікації	Характеристика
За сферою охоплення	Зовнішні	Обмін інформацією між організацією та зовнішнім середовищем (державою, політичною системою, партнерами). Приклади: звіти, лобіювання, наради.
	Організаційні	Комунікації всередині структури. Бувають: «зверху-донизу» (завдання), «знизу-догори» (звіти), між підрозділами та між менеджером і групою.
	Міжособистісні	Безпосереднє спілкування між окремими працівниками. Залежать від сприйняття, невербальних сигналів та якості зворотного зв'язку.
За способом виникнення	Формальні (офіційні)	Створюються керівництвом для досягнення цілей організації та взаємодії між підрозділами згідно з регламентом.
	Неформальні	Виникають стихійно на основі особистих стосунків між працівниками (в межах неформальних груп).
За способом передавання	Вертикальні	Комунікації між різними рівнями ієрархії (інституційним, управлінським, технічним), спрямовані на розпорядження та зворотний зв'язок.
	Горизонтальні	Здійснюються між колегами одного рівня ієрархії для координації спільної діяльності та узгодження дій.
	Діагональні	Взаємодія між особами, які перебувають на різних рівнях управління в межах передачі нелінійних повноважень.
За способом здійснення	Вербальні	Словесне спілкування через розмови, виступи, усні заяви та повідомлення.
	Невербальні	Передача інформації через мову жестів, міміку, погляди та інтонації. Допомагають зрозуміти щирість намірів.
Залежно від методу	Прямі	Безпосереднє спілкування між відправником та одержувачем (двостороння комунікація, що будує довіру).
	Непрямі	Спілкування через посередників (ЗМІ, експерти, громадські лідери). Використовується для охоплення великої аудиторії або при конфліктах.

**Інструменти, через які реалізується комунікативна модель
(за рівнями залученості)**

Рівень залученості	Типові інструменти
Інформування	Офіційні веб-сайти, сторінки у соціальних мережах (Facebook, Telegram), публікація відкритих даних, прес-конференції.
Консультавання	Громадські слухання, онлайн-опитування, петиції, «гарячі лінії», робота громадських рад при органах влади.
Співпраця (діалог)	Бюджет участі, стратегічні сесії, фокус-групи, спільні робочі групи з розробки законопроектів.
Делегування	Передача частини повноважень громадським організаціям, залучення ОСББ до управління житловим фондом.

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Таїсія Осматескул

Співавтор:

Назва: ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Науковий керівник:

Підрозділ: Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

Коефіцієнт подібності 1: 5.33%

Коефіцієнт подібності 2: 0.32%

Мікропробіли: 79

Заміна букв: 1

Інтервали: 0

Білі знаки: 0

Дата створення звіту: 2026-05-08 20:33:22.0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

Обґрунтування:

Дата

експерт