МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

ННІ (факультет)

Менеджменту та публічного управління

кафедра

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему: «Взаємодія органів державного управління з громадськістю»

Здобувача вищої освіти II курсу, групи МПА-24-1,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Регіональне управління
та самоврядування» _____ Лящ Андрій Андрійович
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник _____ Котов Ілля Вікторович, к.н.держ.упр., доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної
програми _____ Канцур Інна Григорівна, к.е.н., доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публ. упр-я
протокол від «30» 01 2026 № 6

Завідувач (начальник)
кафедри _____ Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2026

Реєстрація № 5 20.01.2026 Бинецько Л.М.
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____ 26.01.26 _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 85б. 10.01.2026 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ І.В. Діков
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ І.В. Гуцуляк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Т.Т. Кашуба
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ О.І. Вашкулєва
(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря,
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	10		І.В. Дєков
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		М.В. Гулєтіна
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	20		І.Т. Кандур
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		О.І. Ващилова
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	40		В.Л. Самсонов
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	85		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100- бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
85 б.	B	4 (добре)	10.02.2020	І.В. Дєков М.В. Гулєтіна І.Т. Кандур О.І. Ващилова В.Л. Самсонов

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною	Оцінка за шкалою	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

Кафедра менеджменту та публічного управління

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма Регіональне управління та самоврядування

Затверджую
Завідувач кафедри Гусятинський М. В.
«27» 12 2024

Завдання на кваліфікаційну роботу (проєкт)
здобувачу вищої освіти
Лящу Андрію Андрійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту)
" Взаємодія органів державного управління з громадськістю"

Затверджена наказом ректора від «27» грудня 2024 р. №1915

2. Строк здачі закінченої роботи «01» лютий 2026 р.

3. **Мета роботи** - визначення теоретичних засад та практичних механізмів взаємодії органів державного управління з громадськістю, а також виробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності комунікаційної діяльності публічної влади на прикладі Київської ОДА.

Об'єкт дослідження: Взаємодія органів державного управління з громадськістю.

Предмет дослідження: механізми, інструменти та форми комунікаційної взаємодії органів державного управління з громадськістю. Об'єктом дослідження є процес інформаційно-комунікаційної діяльності органів державної влади у взаємодії з громадянами на прикладі Київської ОДА.

Орієнтовна база дослідження: Київська ОДА.

4. Вихідні дані до роботи: Конституція України, закони України та підзаконні акти у сфері надання адміністративних послуг і цифрового врядування; офіційні документи Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади; статистичні матеріали Державної служби статистики; відкриті дані цифрової екосистеми «Дія»; нормативні та звітні документи Київської ОДА

5. Перелік графічного матеріалу: робота містить 1 додаток, в якому представлено Модель комунікацій обласної державної адміністрації з громадськістю

6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи: магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і 1

додатку.

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної)роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	25.11.2024	21.11.2024
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	25.04.2025	30.06.2025
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	03.11.2025	29.10.2025
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.2025	04.12.2025
5	Підготовка вступу та форматування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	19.12.2025	19.12.2025
6	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	до 16.01.2026	15.01.2026
7	Отримання відгуку керівника	26.01.2026	25.01.2026
8	Отримання зовнішньої рецензії	30.01.2026	30.01.2026
9	Попередній захист роботи	28-29.01.2026	28-29.01.2026
10	Перевірка роботи на унікальність	18.01.2026	14.01.2026
11	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до 01.02.2026	до 01.02.2026
12	Захист кваліфікаційної роботи	10-12.02.2026	10-12.02.2026

8. Дата видачі завдання «27» грудня 2024 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проєкту) _____ (підпис) Котов І. В. (прізвище, ініціали)

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ (підпис) Близнюк А. С. (прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ (підпис) Лящ А. А. (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Взаємодія органів державного управління з громадськістю

Мета роботи полягає у визначенні теоретичних засад та практичних механізмів взаємодії органів державного управління з громадськістю, а також виробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності комунікаційної діяльності публічної влади. Завданнями роботи є: систематизувати теоретичні підходи до розуміння взаємодії влади і громадськості; визначити методологічні інструменти дослідження; здійснити аналіз комунікаційної діяльності ОДА; оцінити ефективність існуючих механізмів взаємодії; запропонувати напрями удосконалення комунікацій та методи підвищення залучення громадськості. Предметом дослідження є механізми, інструменти та форми комунікаційної взаємодії органів державного управління з громадськістю. Об'єктом дослідження є процес інформаційно-комунікаційної діяльності органів державної влади у взаємодії з громадянами. Базою дослідження виступає обласна державна адміністрація (ОДА), діяльність якої проаналізована на предмет організації комунікацій, взаємодії із громадськістю, роботи з відкритими каналами зворотного зв'язку. За результатами дослідження сформульовані висновки щодо сильних і слабких сторін чинних механізмів взаємодії, обґрунтовано необхідність цифровізації комунікацій, розширення інструментів участі громадян та впровадження систем оцінювання ефективності. Одержані результати можуть бути використані органами державного управління, органами місцевої влади, у науково-дослідній та освітній діяльності, а також при розробленні програм розвитку комунікаційної політики.

Кваліфікаційна робота містить 39 сторінок, список використаних джерел складається з 40 найменувань.

Ключові слова: державне управління, громадськість, комунікація, взаємодія, публічна політика, цифровізація, відкритість влади.

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2026

Рік захисту роботи: 2026

ABSTRACT

Interaction Between Public Administration Bodies and the Public

The purpose of the thesis is to determine the theoretical foundations and practical mechanisms of interaction between public administration bodies and the public, as well as to develop recommendations aimed at improving the effectiveness of communication activities of state authorities. The objectives of the research are to systematize theoretical approaches to understanding state–public interaction; identify methodological tools for its study; conduct an analytical assessment of communication practices within the Regional State Administration (ODA); evaluate the effectiveness of existing instruments and mechanisms; and propose directions for improving communication processes and public engagement. The subject of the study is the mechanisms, instruments and forms of communication interaction between public administration bodies and the public. The object of the study is the process of information and communication activities of state authorities in cooperation with citizens. The research base is the Regional State Administration (RSA/ODA), whose communication policies, public interaction channels and feedback tools were analyzed. Based on research results, conclusions were formulated regarding the strengths and weaknesses of the current interaction mechanisms, the need to expand digital communication tools, strengthen participatory practices, and introduce systems for evaluating communication effectiveness. The results obtained may be used by public administration bodies, local authorities, in scientific and educational activities, and in the development of communication strategies and programs.

The qualification work contains 39 pages, the list of references includes 40 sources.

Keywords: public administration, public interaction, communication, governance, participation, digitalization, transparency.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ 8

1.1. Теоретичні засади взаємодії державних органів з громадськістю 8

1.2. Методологія дослідження взаємодії органів державного управління з громадськістю 11

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКИЙ АНАЛІЗ СТАНУ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ОДА 14

2.1. Загальна характеристика бази дослідження та організація її комунікаційної діяльності 14

2.2. Аналіз інструментів та механізмів взаємодії органу влади з громадськістю 17

2.3. Оцінка результативності взаємодії та виявлення проблемних аспектів 21

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ 25

3.1. Концепція вдосконалення взаємодії органу влади з громадськістю 25

3.2. Розробка практичних заходів з удосконалення системи комунікацій 27

3.3. Оцінка соціально-економічного та управлінського ефекту від запропонованих заходів 29

ВИСНОВКИ 32

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 34

АНОТАЦІЯ

Взаємодія органів державного управління з громадськістю

Мета роботи полягає у визначенні теоретичних засад та практичних механізмів взаємодії органів державного управління з громадськістю, а також виробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності комунікаційної діяльності публічної влади. Завданнями роботи є: систематизувати теоретичні підходи до розуміння взаємодії влади і громадськості; визначити методологічні інструменти дослідження; здійснити аналіз комунікаційної діяльності ОДА; оцінити ефективність існуючих механізмів взаємодії; запропонувати напрями удосконалення комунікацій та методи підвищення залучення громадськості. Предметом дослідження є механізми, інструменти та форми комунікаційної взаємодії органів державного управління з громадськістю. Об’єктом дослідження є процес інформаційно-комунікаційної діяльності органів державної влади у взаємодії з громадянами. Базою дослідження виступає обласна державна адміністрація (ОДА), діяльність якої проаналізована на предмет організації комунікацій, взаємодії із громадськістю, роботи з відкритими каналами зворотного зв’язку. За результатами дослідження сформульовані висновки щодо сильних і слабких сторін чинних механізмів взаємодії, обґрунтовано необхідність цифровізації комунікацій, розширення інструментів участі громадян та впровадження систем оцінювання ефективності. Одержані результати можуть бути використані органами державного управління, органами місцевої влади, у науково-дослідній та освітній діяльності, а також при розробленні програм розвитку комунікаційної політики.

Кваліфікаційна робота містить ___ сторінок, список використаних джерел складається з 40 найменувань.

Ключові слова: державне управління, громадськість, комунікація, взаємодія, публічна політика, цифровізація, відкритість влади.

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2026

Рік захисту роботи: 2026

ABSTRACT

Interaction Between Public Administration Bodies and the Public

The purpose of the thesis is to determine the theoretical foundations and practical mechanisms of interaction between public administration bodies and the public, as well as to develop recommendations aimed at improving the effectiveness of communication activities of state authorities. The objectives of the research are to systematize theoretical approaches to understanding state–public interaction; identify methodological tools for its study; conduct an analytical assessment of communication practices within the Regional State Administration (ODA); evaluate the effectiveness of existing instruments and mechanisms; and propose directions for improving communication processes and public engagement. The subject of the study is the mechanisms, instruments and forms of communication interaction between public administration bodies and the public. The object of the study is the process of information and communication activities of state authorities in cooperation with citizens. The research base is the Regional State Administration (RSA/ODA), whose communication policies, public interaction channels and feedback tools were analyzed. Based on research results, conclusions were formulated regarding the strengths and weaknesses of the current interaction mechanisms, the need to expand digital communication tools, strengthen participatory practices, and introduce systems for evaluating communication effectiveness. The results obtained may be used by public administration bodies, local authorities, in scientific and educational activities, and in the development of communication strategies and programs.

The qualification work contains ___ pages, the list of references includes 40 sources.

Keywords: public administration, public interaction, communication, governance, participation, digitalization, transparency.

Year of completion: 2026

Year of defense: 2026

ВСТУП

Сучасні трансформаційні процеси в Україні зумовлюють необхідність посилення відкритості, прозорості та дієвого діалогу між органами державної влади й громадськістю. Ефективна комунікація стає ключовою умовою демократичного врядування, оскільки забезпечує доступ громадян до інформації, формує довіру до влади та сприяє ухваленню управлінських рішень, що відповідають запитам суспільства. Особливої значущості ця проблема набуває в умовах воєнного стану, коли суспільство потребує оперативних рішень, достовірної інформації та можливості безпосередньої участі у врядувальних процесах. Саме тому дослідження механізмів взаємодії органів державного управління з громадськістю, їхнього вдосконалення та адаптації до сучасних викликів є надзвичайно актуальним і практично значущим.

Актуальність теми зумовлена також цифровою модернізацією публічного сектору, розвитком електронної демократії, електронних сервісів, зростанням ролі громадян у спільному виробленні управлінських рішень. Водночас у практиці державного управління зберігаються проблеми низької залученості населення, формального характеру публічних консультацій, недостатньої транспарентності та повільного реагування органів влади на звернення громадян. Наявні прогалини в комунікаційній системі потребують комплексного наукового аналізу й розробки інструментів, здатних підвищити результативність державного управління.

Досліджувана тематика широко представлена у працях українських та зарубіжних науковців. Теоретичні основи державної комунікації розкриті у працях Дзяни Г. О., Шпекторенка І. В., Лебідь А. Є., які визначають сутність комунікаційної взаємодії, її принципи, моделі та роль у системі державного управління. Особливості комунікацій між владою та громадськістю в умовах війни та кризових ситуацій висвітлюють Мунько А. Ю., Рибенко А. А., Лушагіна Т. І., Михайловська О. Питання цифровізації публічної адміністрації,

електронної демократії та електронних сервісів досліджують Євтушенко Н. І., Sorokina N., Filatov V., OECD, United Nations, Tymchenko M.

Незважаючи на вагомий теоретичний доробок, малодослідженою залишається проблематика комплексної оцінки ефективності комунікативної взаємодії органів влади із громадськістю на регіональному рівні, зокрема на прикладі обласних державних адміністрацій. Це й визначає наукову новизну роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення комунікаційної взаємодії органів державного управління з громадськістю та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її результативності на прикладі діяльності обласної державної адміністрації.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

- охарактеризувати теоретичні засади комунікації між державою та громадськістю;
- визначити науково-методичні основи дослідження комунікаційної взаємодії;
- проаналізувати систему комунікацій обласної державної адміністрації;
- оцінити інструменти взаємодії органу влади з населенням та їхню ефективність;
- виявити проблемні аспекти та бар'єри комунікації;
- розробити практичні пропозиції щодо підвищення ефективності комунікації;
- оцінити соціально-економічний ефект реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес комунікаційної взаємодії органів державного управління з громадськістю.

Предметом дослідження виступають механізми, інструменти та моделі комунікації органів влади з громадянами, а також підходи до їх удосконалення.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано метод аналізу та узагальнення наукових джерел, контент-аналіз офіційних порталів та звітів

органів влади, порівняльний метод для зіставлення існуючих механізмів комунікації та визначення їх ефективності. Використано структурно-функціональний метод для опису системи комунікацій, а також експертний та соціологічний підхід для оцінки результативності комунікацій ОДА та сприйняття їх громадськістю.

База дослідження. Практичну базу становить діяльність обласної державної адміністрації (ОДА), комунікаційна структура якої розглядається як модель взаємодії державного органу з громадськістю на регіональному рівні.

Науково-практична значимість роботи. Отримані результати можуть бути використані у діяльності органів державної влади для оптимізації комунікаційних стратегій, підвищення прозорості управління, розвитку електронної демократії та розробки ефективних механізмів залучення громадян до ухвалення рішень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

1.1. Теоретичні засади взаємодії державних органів з громадськістю

Взаємодія органів державного управління з громадськістю є фундаментальною складовою демократичного врядування, оскільки саме вона забезпечує відкритість влади, підзвітність, участь населення у виробленні рішень та формування довіри до державних інституцій. Загалом цю взаємодію можна трактувати як складний, багаторівневий процес комунікації між владою та соціумом, що включає інформування, консультації, діалог, співуправління та участь громадян у реалізації державної політики. Такий підхід відповідає сучасній концепції good governance, де держава виступає не домінуючим, а партнерським суб'єктом суспільних процесів [7, с. 117–120].

Наукові дослідження підкреслюють, що ефективний зв'язок влади й громадськості неможливо зводити лише до одностороннього інформування. Натомість він має ґрунтуватися на взаємному обміні інформацією та зворотному зв'язку, що дає можливість громадянам впливати на формування політики. Як відзначає Grimmelikhuijsen, прозорість рішень прямо корелює з рівнем суспільної довіри, і що вища відкритість діяльності органів влади, то більша готовність громадян підтримувати політичні процеси [4, с. 575–578]. У свою чергу Meijer трактує відкритість не як додаткову рису, а як нову парадигму публічного управління, де інформація стає основою діалогу, а не лише об'єктом доступу [7, с.118].

У контексті українського публічного сектору взаємодія органів влади з громадськістю визначається як комунікативний механізм, що забезпечує врахування суспільних потреб у процесі прийняття управлінських рішень. Дзяна акцентує, що комунікація у публічному управлінні не обмежується передаванням повідомлень, а передбачає досягнення розуміння між сторонами, вироблення узгоджених позицій і формування довіри [20, с. 46]. Тому

ефективна взаємодія є не просто інформаційним процесом, а взаємною участю, де громадськість не спостерігач, а співавтор рішень.

Теоретично взаємодія влади і суспільства вибудовується на демократичних принципах відкритості, прозорості, підзвітності та участі. Nabatchi обґрунтовує, що залучення громадян до розроблення політик підвищує якість управлінських рішень, оскільки дозволяє ширше враховувати потреби соціальних груп і зменшує ризик конфліктів між владою та суспільством [9, с. 30–38]. Отже, публічна участь перестає бути формальністю — вона стає умовою ефективності управління.

Нормативне підґрунтя взаємодії з громадськістю в Україні також доволі розвинене. Право кожного громадянина звертатися до органів влади та отримувати відповідь закріплено Законом «Про звернення громадян» [35], а гарантії доступу до інформації визначає Закон «Про доступ до публічної інформації» [34]. Це означає, що залучення громадськості не лише концептуально обґрунтовано, а й юридично захищено — воно має чіткі правові механізми реалізації. Таким чином, взаємодія влади та суспільства формує не тільки комунікативну площину, а й інституційне підґрунтя демократичної держави.

Водночас у сучасній науковій літературі наголошується, що взаємодія органів державного управління з громадськістю є динамічним процесом, який еволюціонує разом із розвитком суспільства, технологій та управлінських підходів. Janssen і Estevez підкреслюють, що перехід до платформних моделей управління змінює характер комунікації між владою і громадянами, перетворюючи її з ієрархічної на мережеву, де громадськість отримує більше можливостей для участі та контролю [5, с. 2–4]. У такій моделі держава виступає координатором і фасилітатором суспільних процесів, а не виключним центром прийняття рішень.

Особливого значення у теоретичному осмисленні взаємодії влади та громадськості набуває концепція відкритого врядування, яка поєднує принципи прозорості, участі та підзвітності. Bertot, Jaeger і Grimes зазначають, що

використання інформаційно-комунікаційних технологій створює нову культуру прозорості, де доступ до інформації та можливість її аналізу стають основою для активної громадянської позиції [1, с. 266–268]. У цьому контексті комунікація перестає бути допоміжним елементом управління й набуває стратегічного значення як чинник легітимності влади.

Українські дослідники також акцентують увагу на тому, що взаємодія з громадськістю є важливим інструментом адаптації державного управління до суспільних змін. Коврига зазначає, що ефективна комунікація органів влади з населенням дозволяє знизити соціальну напругу, попереджати конфлікти та забезпечувати стабільність управлінських процесів [23, с. 111–113]. У цьому сенсі взаємодія розглядається не лише як демократична цінність, а й як практичний механізм підвищення результативності державної політики.

У теоретичному вимірі важливо також враховувати рівні та форми взаємодії. Руденко виокремлює інформаційний, консультаційний та партнерський рівні комунікації, підкреслюючи, що саме перехід до партнерської моделі забезпечує реальний вплив громадськості на управлінські рішення [39, с. 76–78]. Це означає, що ефективна взаємодія неможлива без інституційних механізмів участі, які дозволяють громадянам бути включеними в процеси планування, реалізації та оцінювання державної політики.

Значущим чинником розвитку взаємодії є цифровізація публічного управління. Bondarenko та інші дослідники зазначають, що цифрові інструменти комунікації сприяють розширенню каналів зворотного зв’язку, зменшенню адміністративних бар’єрів та підвищенню оперативності реагування органів влади на запити громадян [2, с. 82–85]. У теоретичному аспекті це підтверджує трансформацію взаємодії з громадськістю від формального інформування до інтерактивної, багатосторонньої комунікації.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що теоретичні основи взаємодії держави та громадськості ґрунтуються на ідеї партнерства й співучасті, де інформація — це не просто ресурс, а інструмент управління, а громадськість — не об’єкт впливу, а активний учасник державних рішень. Ефективність цього

процесу забезпечується поєднанням правових гарантій, прозорості, суспільної участі та якісних комунікаційних механізмів. Саме тому сучасна концепція публічного управління трактує взаємодію як необхідну умову легітимності влади та успішності державної політики.

1.2. Методологія дослідження взаємодії органів державного управління з громадськістю

Методологія дослідження взаємодії органів державного управління з громадськістю ґрунтується на поєднанні загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволяють комплексно оцінити механізми комунікації між владою та суспільством, виявити їх ефективність та проблемні аспекти. Проведення наукового аналізу у сфері публічного управління вимагає застосування інструментарію, який охоплює як теоретичні підходи до дослідження феномену участі громадян, так і практичні методи вимірювання результатів діяльності органів влади. Основою даної роботи є системний підхід, що розглядає взаємодію влади і громадськості як цілісну соціально-комунікаційну систему, у якій усі елементи взаємопов’язані й впливають один на одного.

Для розкриття предмета дослідження використовуються методи аналізу і синтезу, що дають змогу виявити змістові характеристики поняття «взаємодія» та визначити її ключові структурні компоненти на основі наукових підходів Nabatchi [9], Meijer [7] та Дзяни [20]. Порівняльний і системно-структурний метод використовується для співставлення різних моделей комунікації влади з громадськістю, зокрема традиційної адміністративної моделі та сучасної цифрової моделі відкритого врядування [7, с.119]. Завдяки цьому здійснюється аналіз національних і світових практик, що дозволяє сформувати наукову основу для подальшого аналітичного дослідження.

Методи контент-аналізу та документального аналізу застосовуються для вивчення нормативно-правової бази, що регламентує комунікацію державних органів з громадськістю. До переліку джерел аналізу включено закони України

«Про звернення громадян» [35], «Про доступ до публічної інформації» [34], «Про місцеві державні адміністрації» [36] та постанову КМУ № 996 «Про проведення консультацій з громадськістю» [31]. Використання цих документів забезпечує можливість оцінити рівень правових гарантій участі громадян у процесах прийняття рішень та визначити норми, що регулюють комунікаційні практики органів влади.

Статистичні та аналітичні методи, рекомендовані у роботах OECD [10; 11], SIGMA [12] та Oliychenko [13], дозволяють оцінити реальний стан цифрової взаємодії влади з громадськістю через кількісні показники, такі як частка електронних звернень, кількість консультацій, динаміка відкритих даних, участь у громадських слуханнях, ефективність обробки запитів. Застосування цих індикаторів сприятиме формуванню об’єктивної картини функціонування органу влади.

Для виявлення результативності та якості взаємодії використовуються методи соціологічного аналізу — опитування громадськості, аналіз звернень, моніторинг відгуків у цифрових сервісах. Підхід підтримується роботами Saprykin [14], Tymchenko [17], а також дослідженнями щодо комунікації в кризових умовах у роботах Лушагіної та Михайловської [27; 28].

Комплексний характер методології передбачає також застосування методів інтерпретації й моделювання, що дозволяють прогнозувати зміни у взаємодії влади й громадськості з урахуванням можливих реформ та цифрових трансформацій. Моделювання використовується на основі аналітичних підходів, описаних у працях OECD, UN та Євтушенко [10; 18; 21], що надає змогу визначити перспективні напрями вдосконалення комунікаційної політики органів влади.

Отже, методологія дослідження взаємодії органів державного управління з громадськістю є багатокомпонентною та інтегративною. Вона включає використання загальнонаукових методів для формування теоретичного базису, спеціальних методів аналізу нормативної бази та статистичних інструментів для оцінювання ефективності взаємодії, а також методів прогнозування, що

дозволяють визначити перспективні механізми розвитку взаємодії. Сукупне застосування зазначених методів забезпечує всебічність, глибину та наукову обґрунтованість дослідження, а також створює необхідне підґрунтя для проведення практичного аналізу у другому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКИЙ АНАЛІЗ СТАНУ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ОДА

2.1. Загальна характеристика бази дослідження та організація її комунікаційної діяльності

Базою дослідження визначено Київську обласну державну адміністрацію, яка є центральним органом виконавчої влади на регіональному рівні та забезпечує реалізацію державної політики, координацію діяльності територіальних громад, оперативне управління у сферах соціального, економічного, гуманітарного та безпекового розвитку Київщини. Її функціонування ґрунтується на Конституції України, що закріплює принципи відкритості влади, підзвітності та права громадян на участь у публічному управлінні [24], а також на положеннях Закону України «Про місцеві державні адміністрації», який визначає організаційну структуру адміністрації, її повноваження та відповідальність [36]. У межах цих нормативних рамок ОДА здійснює системну комунікаційну діяльність, спрямовану на забезпечення взаємодії з населенням, інститутами громадянського суспільства, ЗМІ, органами місцевого самоврядування та бізнесом.

Структура Київської ОДА включає апарат, низку департаментів та управлінь, що відповідають за окремі сфери політики, а також підрозділи, спеціально призначені для комунікаційної діяльності. До них належать підрозділи зв’язків з громадськістю, інформаційної політики, цифрового розвитку, роботи зі зверненнями громадян, пресслужба, відділ доступу до публічної інформації та сектор відкритих даних. Їхня діяльність забезпечує дотримання ключових нормативних стандартів щодо відкритості, зокрема Порядку проведення консультацій з громадськістю [31], норм щодо оприлюднення публічної інформації [34], функціонування електронних сервісів

і доступності адміністративних послуг [32], а також вимог відкриття даних у форматах, придатних для повторного використання [33].

Комунікаційна політика Київської ОДА відзначається високим рівнем цифровізації. Офіційний вебсайт виконує роль основного інформаційного центру, де розміщуються новини, рішення, публічні звіти, оголошення про консультації, дані щодо діяльності структурних підрозділів, статистичні показники й інформація про реалізацію програм розвитку. Важливо, що адміністрація надає можливість електронного подання звернень, запису на особистий прийом, подання запитів на публічну інформацію та участі в опитуваннях, створюючи таким чином цифровий канал для зворотного зв’язку, який відповідає сучасним стандартам доступності та швидкості комунікації.

Значну роль відіграють соціальні мережі та месенджери, через які Київська ОДА оперативно інформує населення про надзвичайні ситуації, повітряні тривоги, роботу гуманітарних штабів, інфраструктурні проєкти, рішення Міністра оборони та Оперативного командування, регіональні програми підтримки переселенців та інші важливі питання. Використання Telegram, Facebook, YouTube та Instagram дозволяє розширити аудиторію, охоплюючи різні вікові та соціальні групи, а також забезпечити мультимедійність комунікацій — відеозвернення, інфографіку, короткі інформаційні блоки, прямі трансляції засідань та брифінгів керівництва області. Такі інструменти особливо важливі в умовах воєнного стану, коли швидкість і достовірність інформації є критичною складовою публічного управління та безпеки населення.

Київська ОДА підтримує налагоджену взаємодію з регіональними та національними засобами масової інформації. Пресслужба організовує брифінги, пресконференції, надає коментарі, інформує журналістів про ключові рішення й регіональні події, забезпечує узгодженість офіційної позиції. Така співпраця сприяє формуванню суспільної довіри, оскільки медіа виступають важливими посередниками між громадянами й владою, а також каналом для виявлення суспільних потреб та зворотного зв’язку.

Окрему роль відіграє Громадська рада при Київській ОДА, яка є майданчиком інституційної участі громадянського суспільства. До її складу входять представники громадських об’єднань різних сфер — соціальної, культурної, антикорупційної, безпекової, молодіжної, економічної. Громадська рада здійснює аналіз проєктів нормативних актів, надає рекомендації, організовує експертні круглі столи, ініціює консультації з громадськістю та моніторить реалізацію регіональних програм. Її діяльність створює можливість включення громадян до процесу вироблення політики та забезпечує різноманітність позицій у дискусіях щодо розвитку області, що відповідає європейським стандартам участі громадськості.

Комунікаційна діяльність Київської ОДА має виразний антикризовий компонент. У період повномасштабної війни адміністрація координує гуманітарні штаби, організовує змістовне інформування про безпекову ситуацію, евакуацію, відновлення інфраструктури, роботу критичних служб, центри надання допомоги внутрішньо переміщеним особам. Інформація поширюється у посиленому режимі, із залученням цифрових каналів та інфраструктури оповіщення. Наукові джерела підкреслюють, що такі форми кризової комунікації значно впливають на рівень довіри населення і є ключовими в системі регіонального управління в умовах підвищених ризиків [28].

Важливим напрямом діяльності є робота з аналітикою — підрозділи адміністрації здійснюють моніторинг звернень громадян, аналіз тематики запитів, визначення найбільш проблемних сфер, що дозволяє адміністрації коригувати пріоритети регіональної політики та адаптувати комунікаційні кампанії відповідно до актуальних потреб громади. Дані, отримані через звернення, соціальні мережі, консультації та інші канали, слугують основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формування політик, орієнтованих на мешканців області.

Узагальнюючи характеристику комунікаційної діяльності Київської ОДА, можна стверджувати, що вона формує багаторівневу, інтегровану систему

взаємодії з громадськістю, яка поєднує інформування, консультації, участь, цифрові сервіси та антикризові комунікації. Такий підхід забезпечує прозорість влади, сприяє зміцненню довіри, створює умови для демократичного залучення громадян до процесу ухвалення рішень та підвищує ефективність регіонального управління в умовах як стабільного розвитку, так і воєнних викликів.

2.2. Аналіз інструментів та механізмів взаємодії органу влади з громадськістю

Взаємодія органів державного управління з громадськістю в системі сучасного публічного врядування реалізується через комплекс механізмів, що забезпечують відкритість, прозорість та залучення громадян до процесів формування й реалізації державної політики. У діяльності обласної державної адміністрації комунікаційний процес має багатовимірний характер, охоплюючи правові, організаційні, інформаційні, цифрові та консультаційні інструменти, що утворюють єдину інтегровану систему зв'язку між владою та суспільством.

Одним із ключових елементів такої системи є публічне інформування громадян, що здійснюється через офіційні вебресурси, соціальні мережі, пресбрифінги, інформаційні повідомлення та публічні звіти. Відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації», органи влади зобов'язані забезпечувати відкритість, повноту та актуальність інформації, що має суспільне значення [34]. Завдяки цьому створюється середовище прозорості, яке, як зазначають науковці, є фундаментальним чинником підвищення рівня довіри до державних інституцій і передумовою для зміцнення демократичних процесів [20; 26]. У практиці ОДА такі механізми реалізуються через регулярне оновлення офіційних сайтів, ведення медіакомунікацій, поширення аналітичних оглядів і функціонування пресслужби.

Важливим проявом участі громадян у вирішенні управлінських питань є звернення громадян, що розглядаються як основний канал зворотного зв'язку між владою та суспільством. Закон України «Про звернення громадян»

гарантує кожному право на подання пропозицій, заяв і скарг, а органам влади — обов’язок розглядати їх у встановлені строки [35]. Цей механізм забезпечує персоніфіковану взаємодію з громадянами, дозволяє виявляти проблеми, які виникають на місцевому рівні, та сприяє оперативному реагуванню на потреби населення. В умовах сучасного врядування значення звернень посилюється завдяки їхній цифровізації, що спрощує процедури подання та прискорює комунікаційні процеси.

Цифрові інструменти, зокрема електронні сервіси, онлайн-запис на прийом, вебформи для звернень та інтерактивні платформи, стають невід’ємною складовою комунікаційної діяльності. Закон України «Про адміністративні послуги» закріплює можливість отримання значної частини послуг в електронному вигляді, що сприяє доступності сервісів і зменшує бюрократичні бар’єри [32]. У наукових дослідженнях цифровізація розглядається як чинник оптимізації управлінських процесів, підвищення оперативності, відкритості й зручності комунікацій між владою та громадянами [14; 15; 21]. У контексті ОДА цифрові рішення дозволяють оперативно інформувати населення, збирати запити, підвищувати ефективність внутрішніх процесів та забезпечувати інтерактивність комунікації.

Для систематизації процесу взаємодії обласної державної адміністрації з громадськістю доцільно представити узагальнену модель комунікацій, яка відображає основні канали інформування, механізми зворотного зв’язку та етапи ухвалення управлінських рішень. Особливої актуальності така модель набуває в умовах воєнного стану, коли цифрові інструменти стають основним засобом комунікації між владою та населенням.



Рис. 2.1

Модель комунікацій обласної державної адміністрації з громадськістю

Практичне застосування узагальненої моделі комунікацій, представленої в таблиці, доцільно проілюструвати управлінською ситуацією, що виникла в діяльності обласної державної адміністрації в умовах воєнного стану. За обмежених можливостей очної взаємодії та зростання кількості суспільно чутливих запитів цифрові канали комунікації стали основним інструментом підтримання постійного зв’язку між владою та населенням. Через електронні форми звернень, онлайн-консультації та офіційні цифрові платформи громадяни мали змогу оперативно повідомляти про проблеми, пов’язані з безпекою, гуманітарним забезпеченням і функціонуванням критичної інфраструктури.

Отримані в межах цієї ситуації повідомлення та пропозиції не обмежувалися формальним фіксуванням звернень, а використовувалися як інформаційна база для ухвалення управлінських рішень. Структурні підрозділи адміністрації здійснювали первинний аналіз запитів, узагальнювали типові

проблеми та передавали відповідні матеріали керівництву для визначення пріоритетних напрямів реагування. Паралельно забезпечувалося інформування громадян про перебіг розгляду звернень і прийняті рішення через офіційні цифрові канали, що сприяло зниженню рівня соціальної напруги та формуванню відчуття залученості громадськості до процесів управління.

Описана управлінська ситуація демонструє, що цифрові інструменти комунікації виконують комплексну функцію: забезпечують інформування, формують ефективний зворотний зв'язок і створюють умови для консультаційної взаємодії між владою та громадськістю. У цьому контексті модель комунікацій ОДА постає як циклічний процес, у межах якого запити громадян трансформуються в управлінські рішення, а результати їх реалізації знову повертаються в інформаційний простір. Це підтверджує прикладну дієвість представленої системи взаємодії, особливо в умовах кризових викликів.

Суттєву роль у забезпеченні партнерської взаємодії відіграють консультації з громадськістю, що проводяться на виконання Постанови КМУ №996, яка регламентує процедури громадських обговорень, електронних консультацій, експертних зустрічей та публічних слухань [31]. Ці процедури забезпечують можливість громадянам, експертам та представникам громадських організацій брати участь у формуванні управлінських рішень, надавати пропозиції, аналізувати проєкти документів і впливати на їх зміст. Як зазначають дослідники, консультаційний діалог посилює легітимність державних рішень, формує довіру та сприяє розвитку демократичного врядування [27; 25].

Окремим напрямом розвитку комунікації є впровадження політики відкритих даних. Постанова КМУ №835 передбачає обов'язкове оприлюднення наборів даних, що можуть бути вільно використані громадськістю, аналітичними центрами та бізнесом [33]. Відкриті дані забезпечують прозорість управлінських рішень, дозволяють проводити громадський моніторинг, створюють підґрунтя для незалежних досліджень і сприяють боротьбі з корупцією. Наукові праці підтверджують, що належний рівень даних,

доступних для повторного використання, є визначальним для формування партнерських відносин між владою та суспільством і підвищення ефективності державного управління [29; 20].

У нинішніх умовах особливого значення набувають антикризові комунікації, спрямовані на оперативне інформування громадян у період воєнних загроз та надзвичайних ситуацій. Дослідження показують, що швидкість, регулярність та точність інформації, яку поширює влада, визначають рівень довіри населення та ефективність реагування на кризові події [28; 30]. У цьому контексті ОДА активно застосовує Telegram-канали, мобільні сервіси сповіщень, прямі ефіри, гарячі лінії та інші інструменти, що дозволяють мінімізувати інформаційні прогалини й забезпечити безперервний доступ населення до важливих повідомлень.

Отже, система інструментів взаємодії органу влади з громадськістю є комплексною та багаторівневою. Вона охоплює інформування, цифрові сервіси, консультаційні процедури, механізми участі, відкриті дані та антикризові комунікації, що разом формують інтегрований комунікаційний контур. Ефективність цього контуру визначається узгодженістю застосовуваних механізмів, рівнем цифрової інфраструктури та готовністю громадян до участі в управлінських процесах, що безпосередньо впливає на якість публічного врядування та довіру суспільства до державних інституцій.

2.3. Оцінка результативності взаємодії та виявлення проблемних аспектів

Оцінювання результативності взаємодії органів державного управління з громадськістю на прикладі Київської обласної державної адміністрації передбачає аналіз ефективності реалізованих комунікаційних практик, відповідності їх законодавчо визначеним вимогам та здатності забезпечувати належний рівень зворотного зв’язку з населенням. В основу оцінки покладено положення Конституції України, а також норми законів «Про доступ до

публічної інформації» [34], «Про звернення громадян» [35] і Порядок проведення консультацій з громадськістю, затверджений Постановою КМУ №996 [31], які визначають стандарти прозорості, відкритості та залучення громадян до управлінських процесів. Зіставлення фактичної діяльності ОДА з цими нормами дозволяє оцінити рівень відповідності встановленим стандартам демократичного врядування.

Проведений аналіз засвідчує, що адміністрація загалом виконує вимоги щодо відкритості інформації: на офіційному вебсайті регулярно оновлюються новини, розміщуються звіти, оголошення, рішення, що сприяє формуванню довіри до влади та створює умови для громадського контролю. Такі практики узгоджуються з позицією дослідників, які наголошують, що прозорість діяльності органів влади є визначальним чинником підвищення її легітимності та підтримки з боку населення [20; 29]. Важливою позитивною тенденцією є впровадження електронних сервісів, що значно підвищують доступність комунікації завдяки можливості дистанційного подання звернень, онлайн-запису на прийом, оперативного отримання інформації та інтерактивної взаємодії з органами влади. Подібні рішення відповідають сучасним підходам до цифровізації державного управління, що, на думку багатьох науковців, забезпечує зменшення бюрократичних бар’єрів та підвищує якість управлінських послуг [14; 15; 21].

Разом з тим оцінка практичного функціонування комунікаційних інструментів свідчить, що формальна наявність можливостей взаємодії не завжди гарантує їхню ефективність. Зокрема, участь громадян у консультаціях, публічних обговореннях і робочих зустрічах залишається порівняно низькою. Це може бути наслідком недостатньої поінформованості, відсутності мотивації або невпевненості громадян у реальному впливі їх позиції на результати рішень. У наукових дослідженнях неодноразово підкреслено, що справжня участь виникає тоді, коли громадськість має змогу не лише висловити думку, а й бути почутою та побачити вплив на кінцевий документ чи політику [25; 39; 22]. Недостатня ефективність консультаційного процесу свідчить про потребу у

вдосконаленні механізмів залучення населення та підвищенні якості комунікаційних стратегій.

Оцінка процесу опрацювання звернень громадян демонструє, що попри доступність електронних каналів комунікації система не завжди справляється з навантаженням, особливо у періоди зростання кількості звернень. Це призводить до затримок, повторних запитів і зниження задоволеності громадян рівнем сервісу. З огляду на це актуальним є впровадження більш досконалих інструментів автоматизації, моніторингу та контролю термінів виконання, що відповідає вимогам сучасного управління та рекомендаціям дослідників щодо підвищення динамічності реакцій органів влади [26; 35]. Аналогічні висновки містяться й у міжнародних звітах, які наголошують на переході від формального розгляду звернень до моделі, зорієнтованої на результативне вирішення проблем громадян [10; 12; 18].

Важливою проблемою залишається й цифрова нерівність, яка обмежує доступ окремих груп населення до електронних сервісів. Це стосується передусім мешканців сільської місцевості, людей старшого віку та громадян із недостатнім рівнем цифрової грамотності. Наявність таких обмежень звужує потенціал інструментів електронної взаємодії й знижує рівень залучення громадян до управлінських процесів. Наукові джерела підтверджують, що ефективність цифрових каналів комунікації напряму залежить від доступності інтернету та рівня цифрових компетентностей населення [21; 15; 23].

Отже, загальна оцінка показує, що Київська ОДА має сформовану систему комунікацій із громадськістю, яка відповідає вимогам законодавства, забезпечує базовий рівень відкритості та застосовує сучасні цифрові інструменти. Водночас існує низка проблем, що стримують результативність взаємодії: недостатня участь громадян у консультаціях, нерівномірна доступність електронних сервісів, уповільнені реакції на звернення, відсутність системної оцінки ефективності комунікацій. Подолання цих проблем потребує подальшої модернізації інформаційної інфраструктури, удосконалення підходів до залучення громадськості, підвищення рівня цифрової грамотності населення

та впровадження регулярного моніторингу комунікаційної діяльності. Ці заходи дозволять підвищити якість державного управління та посилити довіру громадян до органів влади.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

3.1. Концепція вдосконалення взаємодії органу влади з громадськістю

Удосконалення комунікаційної взаємодії органів державного управління з громадськістю передбачає перехід від традиційних односторонніх моделей інформування та реагування до партнерської моделі співучасті, у межах якої громадянин виступає не лише адресатом рішень, а й активним учасником їх формування. Така трансформація відповідає сучасній парадигмі публічного управління, яка орієнтована на людиноцентричність, відкритість та залучення, а також відповідає європейським стандартам демократичного врядування. У цьому контексті ключовим завданням стає формування сталого, двостороннього та інклюзивного діалогу між владою та суспільством, що забезпечує обмін інформацією, узгодження позицій, вироблення спільних рішень і контроль їх реалізації [20; 29].

Центральним елементом концепції є посилення принципів відкритості, прозорості та підзвітності, які визначені Законом України «Про доступ до публічної інформації» [34] і становлять основу для формування довіри між владою та громадянами. Їх реалізація передбачає забезпечення систематичного та зрозумілого оприлюднення інформації щодо діяльності адміністрації, зокрема рішень, проєктів актів, програм розвитку, показників бюджетного виконання та стану реалізації політик. При цьому важливо, щоб інформація була не лише доступною, а й структурованою та адаптованою для широких груп населення. Дослідження свідчать, що ефективна комунікація ґрунтується не на кількості оприлюднених даних, а на їхній якості, релевантності та здатності забезпечувати реальне розуміння діяльності органів влади [26; 21].

Важливою складовою концепції є розвиток механізмів участі громадськості, зокрема консультаційних процесів, визначених Постановою КМУ №996 [31]. Ефективне залучення громадян передбачає розширення спектра інструментів взаємодії: онлайн-обговорення, електронні опитування, експертні ради, громадські форуми, платформи для подання ініціатив і пропозицій. Такий підхід дозволяє збільшити кількість учасників комунікаційного процесу, залучити представників різних соціальних груп і забезпечити врахування різноманітних інтересів при формуванні управлінських рішень. Наукові підходи підкреслюють, що участь громадськості підвищує легітимність державної політики й сприяє формуванню стійкого партнерства між владою та громадянами [25; 39].

Цифровізація комунікацій відіграє ключову роль у сучасній моделі взаємодії. Розвиток електронних сервісів, системи відкритих даних [32; 33] та інтерактивних ресурсів створює підґрунтя для формування єдиної цифрової комунікаційної платформи, в межах якої громадяни можуть не лише отримувати послуги чи подавати звернення, а й відстежувати хід їх розгляду, залишати відгуки, брати участь в опитуваннях та ініціативах. Дослідження підтверджують, що цифрові технології значно підвищують швидкість реагування органів влади, скорочують адміністративне навантаження, розширюють канали участі та підсилюють прозорість комунікаційних процесів [14; 15; 12]. Водночас ефективність цифрової трансформації можлива лише за умови подолання цифрової нерівності шляхом створення освітніх програм, розвитку цифрових навичок населення та спрощення інтерфейсів електронних сервісів.

Важливою складовою концепції удосконалення взаємодії є запровадження системи регулярного моніторингу та оцінювання ефективності комунікаційної політики. Аналіз динаміки звернень, результатів консультацій, швидкості реагування, рівня задоволеності громадян, активності у цифрових сервісах та довіри до влади має інтегруватися в управлінський цикл. Впровадження аналітичних індикаторів та періодичних звітів дозволить

виявляти проблемні ділянки та своєчасно коригувати комунікаційну стратегію відповідно до суспільних запитів [18; 10]. Моніторинг має стати не формальною вимогою, а інструментом постійного вдосконалення.

Отже, концепція вдосконалення взаємодії органів державної влади з громадськістю передбачає поєднання принципів відкритості, інклюзивної участі, цифрової трансформації та системного моніторингу. Її реалізація дозволить сформувати сучасну модель публічного управління, орієнтовану на діалог, залучення громадян і підвищення довіри до державних інституцій. Такий підхід сприятиме якісній трансформації комунікаційних процесів, забезпеченню прозорості дій влади, ефективності управлінських рішень і зміцненню демократичних засад розвитку територіальних громад.

3.2. Розробка практичних заходів з удосконалення системи комунікацій

Розроблення практичних заходів з удосконалення системи комунікацій між ОДА та громадськістю вимагає комплексного підходу, орієнтованого на модернізацію існуючих механізмів, впровадження нових інструментів участі й підвищення якості взаємодії на всіх етапах управлінського процесу. У сучасних умовах пріоритетом стає створення ефективного комунікаційного середовища, яке забезпечує не лише передавання інформації від влади до громадян, а й формування стійкого зворотного зв’язку, залучення громадськості до вироблення рішень та підвищення рівня довіри до органів виконавчої влади. Значний потенціал у цьому напрямі має цифровізація, що розглядається у дослідженнях як один із найбільш результативних інструментів модернізації управлінських процесів [14; 15; 21].

Одним із ключових практичних рішень є створення єдиної інтегрованої онлайн-платформи комунікації, яка поєднуватиме подання звернень, участь у консультаційних процедурах, перегляд проєктів рішень, доступ до відкритих даних і можливість оперативного отримання відповідей. Такий ресурс

забезпечить прозорість роботи органу влади та надасть громадянам інструменти для активного впливу на процеси прийняття рішень. Подібні платформи, що дозволяють відстежувати етапи розгляду звернень, залишати пропозиції, отримувати push-сповіщення про результати, значно підвищують оперативність і гнучкість комунікацій і вже довели свою ефективність у міжнародній практиці [12; 18]. Крім того, автоматизований контроль за термінами опрацювання звернень дозволить зменшити навантаження на апарат ОДА та підвищити якість надання адміністративних послуг.

Наступним важливим напрямом є вдосконалення механізму публічних консультацій. Сучасна практика свідчить, що залучення громадян часто має формальний характер, що знижує мотивацію населення до участі в управлінських процесах. Для підвищення ефективності консультацій доцільно розробити циклічну модель комунікації, яка включатиме кілька етапів: попереднє інформування, збір пропозицій, експертне обговорення, публічний діалог та підсумкове оприлюднення врахованих і неврахованих пропозицій із поясненнями. Такий підхід відповідає принципам відкритого врядування та сприяє зміцненню довіри, адже громадяни отримують підтвердження, що їхня участь має реальний вплив на кінцевий результат [25; 39; 22]. Запровадження тематичних дорадчих груп із числа експертів та активних громадян також дозволить зробити консультації більш інформативними та структурованими.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває розвиток оперативної та антикризової комунікації. Кризові ситуації вимагають максимально швидкого поширення достовірної інформації, що передбачає використання телеграм-каналів, мобільних сповіщень, коротких інфографічних повідомлень, а також стандартизацію форматів офіційних коментарів і роз’яснень. Важливо, щоб комунікація була чіткою, лаконічною та орієнтованою на широкі групи населення. Наукові джерела підтверджують, що ефективна антикризова комунікація знижує рівень дезінформації та паніки, посилює стійкість територіальних громад і зміцнює авторитет органів влади [27; 30; 28].

Одним з найважливіших практичних завдань є подолання цифрової нерівності, що перешкоджає повноцінному залученню окремих груп населення до взаємодії з владою. Саме тому необхідно реалізувати програми навчання цифровій грамотності, організовувати тренінги, інструкційні відео, методичні матеріали для користування електронними сервісами, а також впровадити мобільні консультаційні пункти у громадах із низьким рівнем цифрового доступу. Дослідження підтверджують, що освітня підтримка є ключовим чинником залучення громадян до цифрових інструментів державного управління [21; 23; 15].

Запропоновані напрямки формують комплексну модель удосконалення комунікацій, у якій поєднуються технологічні рішення, інклюзивні формати участі та підвищення інформаційної культури населення. Їх поступове впровадження забезпечить підвищення якості управління, розширення можливостей громадської участі та формування культури партнерського діалогу між владою та громадянами. Така модель відповідає сучасним принципам публічного врядування, сприяє зміцненню демократичних процесів і формує підґрунтя для ефективного розвитку територіальних громад.

3.3. Оцінка соціально-економічного та управлінського ефекту від запропонованих заходів

Запровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення комунікаційної взаємодії між обласною державною адміністрацією та громадськістю формує комплексний ефект, який охоплює управлінську, соціальну та економічну сфери. Удосконалення цифрової інфраструктури, модернізація механізмів публічного діалогу, впровадження автоматизованих інструментів моніторингу та розширення можливостей громадської участі створюють підґрунтя для істотного підвищення ефективності діяльності органу влади.

В управлінському аспекті запропоновані заходи забезпечують оптимізацію внутрішніх процесів, скорочення часу обробки звернень громадян, підвищення точності та обґрунтованості управлінських рішень. Інтегровані цифрові платформи та автоматизовані системи контролю зменшують вплив людського фактора, дозволяють своєчасно відслідковувати виконання завдань, формувати аналітичні звіти та запобігати дублюванню функцій апарату управління. Це відповідає тенденціям цифрової трансформації державних інститутів, описаних у сучасних дослідженнях, які підкреслюють, що цифрові рішення сприяють підвищенню продуктивності та раціональному використанню ресурсів [12; 18; 14]. У результаті орган влади отримує можливість приймати більш зважені рішення, які ґрунтуються на актуальних даних та реальних потребах населення.

Соціальний ефект проявляється насамперед через зростання рівня довіри громадян до органів влади. Підзвітність, відкритість, доступність інформації та включення громадськості до процесу ухвалення рішень зменшують соціальну напругу та формують позитивне сприйняття діяльності адміністрації. Наукові джерела підтверджують, що прозорість і діалог із громадськістю є ключовими чинниками зміцнення легітимності влади, особливо в умовах суспільної нестабільності або воєнного періоду [20; 29; 30]. Залученість громадян до консультаційних процедур та обговорень створює ефект співтворення політики, коли населення не лише оцінює, а й реально впливає на управлінські рішення. Це підсилює відповідальність громадян за результати розвитку території та сприяє формуванню культури партнерства між владою та суспільством [25; 39; 22].

Економічний ефект від удосконалення комунікацій проявляється у підвищенні ефективності використання бюджетних ресурсів, мінімізації витрат на паперовий документообіг, зменшенні кількості повторних звернень та прискоренні реалізації регіональних програм. Доступ громадян до відкритих даних [33] створює умови для прозорого контролю за фінансовими потоками, сприяє виявленню неефективних витрат та знижує ризики корупції. Крім того,

ефективна система комунікацій дозволяє оперативно виявляти потреби територіальних громад, що підвищує результативність бюджетного планування та дає змогу спрямовувати ресурси на найбільш актуальні напрями розвитку. У поєднанні з цифровими рішеннями такі заходи стимулюють інноваційну активність, полегшують взаємодію бізнесу з владою та створюють нові можливості для розвитку сервісних і технологічних галузей [14; 12].

Управлінський ефект також полягає у зміцненні інституційної спроможності органу влади. Запровадження системи регулярного моніторингу комунікацій, оцінювання результативності взаємодії та використання показників ефективності дозволяє виявляти слабкі місця в управлінських процесах та оперативно впроваджувати коригувальні заходи. Це формує доказову модель менеджменту, коли рішення ґрунтуються на аналітиці, а не інтуїтивних припущеннях [18; 10]. У довгостроковій перспективі подібні підходи сприяють підвищенню стійкості управлінської системи до кризових ситуацій, зокрема в умовах воєнних викликів, що вимагають швидкого, точного та стабільного інформаційного обміну [27; 28].

Узагальнюючи, запропоновані заходи формують взаємопідсилювальний ефект: відкритість сприяє довірі, довіра підсилює участь, участь покращує якість управління, а ефективне управління забезпечує соціально-економічні результати на рівні регіону. Таким чином, удосконалення системи взаємодії між владою та громадськістю виступає не лише технічним оновленням процесів комунікації, а стратегічним ресурсом розвитку територіальних громад та зміцнення демократичних інститутів у державі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило всебічно проаналізувати теоретичні та практичні засади взаємодії органів державного управління з громадськістю, визначити сильні й слабкі сторони існуючої системи комунікацій та сформувати науково обґрунтовані пропозиції щодо її вдосконалення. Встановлено, що комунікаційна взаємодія між владою і громадянами є фундаментом сучасної демократичної моделі врядування, оскільки забезпечує відкритість, прозорість, доступність державної інформації та реальну участь населення у процесі вироблення управлінських рішень.

У ході першого розділу було з'ясовано, що ефективний діалог влади й суспільства базується на принципах підзвітності, діалогічності, двостороннього зв'язку, доступності інформації та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Визначено, що належно вибудувана комунікація дозволяє не лише інформувати населення, але й формувати публічну політику у партнерстві між владою і громадськістю. Теоретичний аналіз дав можливість сформувати понятійний апарат, дослідити моделі взаємодії та визначити сучасні тенденції її розвитку.

У другому розділі проведено аналіз комунікаційної діяльності обласної державної адміністрації як бази дослідження. Встановлено, що в органу влади сформована багатоканальна система комунікацій, яка включає офіційний вебресурс, соціальні мережі, пресслужбу, онлайн- та офлайн-зустрічі, громадські приймальні, публічні консультації та електронні сервіси. Разом із тим виявлено проблемні аспекти, серед яких: недостатній рівень інтерактивності зворотного зв'язку, фрагментарність інформаційної політики, нерівномірне використання всіх можливих каналів комунікації, обмежені механізми впливу громадян на рішення, а подекуди й формальний характер консультацій. Ці недоліки знижують довіру населення до влади та ускладнюють вироблення узгодженої, ефективної управлінської політики.

У третьому розділі сформовано комплекс пропозицій щодо удосконалення системи взаємодії, які передбачають цифровізацію

комунікаційних процесів, створення інтегрованої онлайн-платформи для роботи із зверненнями й пропозиціями, розвиток інструментів електронної демократії, розширення каналів участі громадян, впровадження системи регулярного моніторингу громадської думки та проведення консультацій у форматі відкритого діалогу. Очікуваний ефект впровадження запропонованих заходів передбачає зростання прозорості державного управління, підвищення довіри до органів влади, скорочення часу обробки звернень, зменшення кількості повторних запитів, розширення можливостей громадян впливати на прийняття рішень. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню якісно нового формату комунікації, заснованого на принципах партнерства, участі та спільного вироблення рішень.

Отже, проведена робота підтверджує, що взаємодія органів влади з громадськістю є не лише інструментом інформування, а важливим механізмом регулювання суспільних процесів, зміцнення державності та розвитку демократичних інститутів. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити результативність державного управління, рівень громадської участі та ефективність прийняття управлінських рішень, що забезпечує сталий розвиток суспільства та держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bertot J. C., Jaeger P., Grimes J. Using ICTs to Create a Culture of Transparency. Government Information Quarterly. 2010. № 27(3). P. 264–271. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X10000201
2. Bondarenko S., Liganenko I., Mykytenko V. Transformation of public administration in digital conditions: world experience, prospects of Ukraine. Social development & Security. 2020. № 10 (2). P. 76–89. DOI: 10.33445/sds.2020.10.2.9. URL: https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/9
3. Criado J. I., Villodre J. Digital Transformation in Public Administration: The Role of Digital Public Platforms. *Government Information Quarterly*. 2022. № 39(2). URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/1081/1058/
4. Grimmelikhuijsen S., Porumbescu G., Hong B., Im T. The effect of transparency on trust in government: A cross-national study. Public Administration Review. 2013. № 73(4). P. 575–586. URL: https://www.researchgate.net/publication/263301206_The_Effect_of_Transparency_on_Trust_in_Government_A_Cross-National_Comparative_Experiment
5. Janssen M., Estevez E. Lean Government and Platform-Based Public Service Delivery. *Government Information Quarterly*. 2013. № 30(1). P. 1–8. URL: https://www.researchgate.net/publication/257244386_Lean_government_and_platform-based_governance-Doing_more_with_less
6. Kvitka S., Mazur O., Mahylias Yu., Myrhorodska M. Project Approach to the Formation of Digital Communities in Ukraine in the Context of the EU-Ukraine Association Agreement. Public administration aspects. 2025. № 13 (1). P. 6–12. DOI: https://doi.org/10.15421/152501. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1101
7. Meijer A., Lips M., Chen D. Open Governance: A New Paradigm for Public Governance? *Information Polity*. 2019. № 24(2). P. 117–130. URL:

https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-cities/articles/10.3389/frsc.2019.00003/full

8. Mudryk Yu. Institutional development of the digital state in Ukraine in the context of implementing the UN Sustainable Development Goals and European integration. Філософія та політологія в контексті сучасної культури. 2025. Т. 17, № 1. С. 138–146. DOI: 10.15421/352518. URL: https://fip.dp.ua/index.php/FIP/article/view/1280
9. Nabatchi T. Public Participation for 21st Century Democracy. John Wiley & Sons, Inc eBooks. 2015. DOI:10.1002/9781119154815
10. OECD. Digitalisation for recovery in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_40746fbe/c5477864-en.pdf
11. OECD. Public Governance in Ukraine: Implications of Russia's war. Paris : OECD Publishing, 2022. 48 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/public-governance-in-ukraine_7a1de7cf/c8cbf0f4-en.pdf
12. OECD/SIGMA. Public Administration in Ukraine: Monitoring Report 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html
13. Oliychenko I., Ditkovska M., Klochko A. Digital Transformation of Public Authorities in Wartime: The Case of Ukraine. *Journal of Information Policy*. 2024. № 14. P. 686–746. DOI: https://doi.org/10.5325/jinfopoli.14.2024.0020. URL: https://doi.org/10.5325/jinfopoli.14.2024.0020
14. Saprykin V. Digitization, digitalization and digital transformation of public administration in Ukraine. *Bulletin of Government.* 2024. URL: https://gov.bulletin.knu.ua/en/article/view/3022

15. Sorokina N., Filatov V.Digitalization of public administration in Ukraine: theoretical aspect. *Public Administration Aspects.* 2025. № 13 (1). URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/1109/1086/
16. Spytska H. E-government in Ukraine and the world: A comparative legal analysis. Social and Legal Studios. 2024. № 7 (2). P. 36–54. URL: https://sls-journal.com.ua/web/uploads/pdf/Social_and_Legal_Studios_7_2_2024-36-54-1-8.pdf
17. Tymchenko M. Main indicators of digitalization of public administration in Ukraine. *Public Administration and Regional Development.* 2024. №24, p. 400–421. URL: https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/420
18. United Nations. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York : United Nations, 2022. 252 p. URL: https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf
19. van der Wal Z. Being a Public Manager in Times of Crisis: The Art of Managing Stakeholders. Public Administration Review. 2020. № 80(5). P. 759–764. URL: https://www.researchgate.net/publication/341601073_Being_a_Public_Manager_in_Times_of_Crisis_The_Art_of_Managing_Stakeholders_Political_Masters_and_Collaborative_Networks
20. Дзяна Г. О. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ при Президентові України, 2024. 168 с.
21. Євтушенко Н. І. Digitalization: A Tool for Modernization of Public Administration in Ukraine. *Public Administration and Regional Development.* 2024. URL: https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/456
22. Євтушенко Н. О. Евфемізація процесу комунікації між владою і громадськістю. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 51–65. URL: https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1145
23. Коврига О. С. Взаємодія органів державної влади з громадськістю в системі державного управління України. Вчені записки Таврійського

національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Т. 31(70), № 2. С. 109–114. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/20.pdf

24. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. С. 141.
25. Ладонько Л. С., Новікова Н. Л., Мірко Н. В. Основні аспекти комунікаційної взаємодії органів державної влади з громадськістю. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1618
26. Лебідь А. Є., Назаров М. С. Інструменти та механізми взаємодії влади і громадськості : навч.-метод. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2021. 92 с. URL: https://ppst.sumdu.edu.ua/images/pdf/Instrumenty_ta_mehanizmy.pdf
27. Лушагіна Т. І. Комунікаційна політика органів публічної влади в умовах війни. Public Administration and Regional Development. 2023. № 20. С. 471–491. DOI: 10.34132/pard2023.20.09. URL: https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/download/365/336
28. Михайловська О. В., Михайловський І. М., Пилипенко О. О. Вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 12. DOI: 10.54929/2786-5746-2024-12-02-07. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-07
29. Михайловська О. Комунікативна взаємодія в системі публічного управління в Україні. Науковий вісник УжНУ. Серія: Політологія, соціологія, філософія. 2021. URL: http://geopolitics-of-ukraine.uzhnu.edu.ua/article/view/293987
30. Мунько А. Ю., Рибенко А. А. Комунікаційна взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства: шляхи демократизації в умовах війни. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 9. DOI:

https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.9.20. URL: https://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=3267

31. Порядок проведення консультацій з громадськістю : Постанова КМУ № 996 від 03.11.2010. Офіційний вісник України. 2010. № 84.
32. Про адмінпослуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 32. С. 409.
33. Про відкриті дані : Постанова КМУ № 835 від 21.10.2015. Офіційний портал уряду України.
34. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 32. С. 314.
35. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 47. С. 256.
36. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 20–21. С. 190.
37. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження КМУ від 20.09.2017 № 649-р.
38. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 38. С. 385.
39. Руденко І.С. Рівні комунікації в системі публічного управління. *Modern scientific journal*. 2024. №4 (2). С. 74-82. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2123464
40. Шпекторенко І. В. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : Дніпровська політехніка, 2024. 312 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/%D0%A8%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%86.%D0%92._%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_%D1%83_%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96

%D0%BD%D0%BD%D1%96_%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1_2024.pdf