

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач(ка) кафедри,  
д.держ.упр., проф.**

**\_\_\_\_\_ Наталія БОНДАРЧУК  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.**

### **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ  
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УКРАЇНІ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувачка**

**Анастасія РИБЕНКО**

**Науковий керівник,  
к.держ.упр., доцент**

**Анна МУНЬКО**

**Дніпро – 2025**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Освітньо-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»

**Спеціальність:** 281 «Публічне управління та адміністрування»

**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**Рибенко Анастасії Андріївни**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** Удосконалення механізму взаємодії органів публічної влади з громадськими організаціями в Україні

**Науковий керівник:** Мунько А.Ю. к.н.держ.упр., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від 07 жовтня 2025 року № 2986

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 02 грудня 2025 року

**3. Вихідні дані до роботи:** Закони України, Постанови КМУ, Укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**

1. Концептуальні засади взаємодії між органами публічної влади та неурядовим сектором. 2. Національна практика та закордонний досвід взаємодії між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства. 3. Шляхи удосконалення механізму взаємодії органів публічної влади з громадськими організаціями в Україні. 4. Висновки та пропозиції.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

Модель побудови взаємодії публічної влади та інститутів громадянського суспільства.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 12 жовтня 2024 р. \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2024 р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад-грудень 2024 р.	
3.	Концептуальні засади взаємодії між органами публічної влади та неурядовим сектором	січень - березень 2024 р.	
4.	Національна практика та закордонний досвід взаємодії між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства	квітень - травень 2025 р.	
5.	Шляхи удосконалення механізму взаємодії органів публічної влади з громадськими організаціями в Україні	червень - вересень 2025 р.	
6.	Вступ	жовтень 2025 р.	
7.	Висновки	листопад 2025 р.	
8.	Оформлення роботи	листопад 2025 р.	

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Анастасія РИБЕНКО  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Анна МУНЬКО  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: Удосконалення механізму взаємодії органів публічної влади з громадськими організаціями в Україні.

**Кваліфікаційна робота містить:** 80 с., 5 табл., 1 рис., 74 літературних джерела.

**Об'єкт дослідження** – суспільні відносини між органами публічної влади та громадянськими інституціями.

**Предметом дослідження** є механізм взаємодії органів публічної влади з громадськими організаціями.

**Метою роботи** є обґрунтування шляхів удосконалення механізму взаємодії органів публічної влади з громадськими організаціями в Україні.

**Методи дослідження.** У кваліфікаційній роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, серед яких системний підхід, аналіз і синтез, компаративний (порівняльний) метод, статистичний та емпіричний аналіз, метод узагальнення та індукції, прогностичний метод, SWOT-аналіз, опитування та контент-аналіз.

У результаті дослідження запропоновано комплексний підхід до інтеграції елементів з чотирьох моделей комунікаційної взаємодії (естонської, скандинавської, британської та канадської) з урахуванням українських реалій та соціально-культурних особливостей.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ПУБЛІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ, ОРГАНИ ПУБЛІЧНОЇ  
ВЛАДИ, ІНСТИТУЦІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА, СТРАТЕГІЧНІ  
КОМУНІКАЦІЇ, МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ

### KEYWORDS

PUBLIC ADMINISTRATION, PUBLIC COMMUNICATIONS, PUBLIC  
AUTHORITIES, CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS, STRATEGIC  
COMMUNICATIONS, INTERACTION MECHANISM

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА НЕУРЯДОВИМ СЕКТОРОМ	9
1.1. Теоретико-правові засади публічних комунікацій	9
1.2. Демократія як основа розбудови механізмів взаємодії між органами влади та інституціями громадянського суспільства	17
1.3. Проблемні аспекти взаємодії органів публічної влади з громадським сектором	21
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 НАЦІОНАЛЬНА ПРАКТИКА ТА ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ІНСТИТУЦІЯМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	29
2.1. Аналіз сучасного стану взаємодії органів публічної влади з громадськими організаціями на прикладі Управління молоді і спорту Дніпропетровської обласної державної адміністрації	29
2.2. Культурно-соціальні особливості функціонування систем публічних комунікацій	36
2.3. Компаративний аналіз моделей взаємодії органів публічної влади з інституціями громадянського суспільства	43
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УКРАЇНІ	49
3.1. Напрями інтеграції кращих світових практик взаємодії між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства	49
3.2. Трансформація систем взаємодії публічного та громадського секторів в умовах цифровізації	55
3.3. Впровадження сучасних методів публічних комунікацій в Україні	60
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У ХХІ столітті публічні комунікації стали ключовим інструментом взаємодії між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства (далі – ІГС). В умовах демократизації та цифрової трансформації суспільства вони визначають рівень прозорості, відкритості та підзвітності державних інституцій. В Україні досі відбувається процес формування ефективної системи публічних комунікацій, але він ускладнений багатьма факторами. В першу чергу йдеться про обмеження, пов'язані з повномасштабною війною. Також існують проблеми недостатньої інституціоналізації комунікаційних практик, нерівномірного розвитку механізмів взаємодії на різних рівнях влади та обмеженої участі громадськості, зокрема ІГС, у процесах прийняття рішень.

Актуальність дослідження зумовлена потребою підвищення ефективності публічного управління в умовах воєнного стану, викликів сьогодення та швидкої цифровізації. Взаємодія влади та громадянського суспільства є фундаментом демократичного врядування, адже саме вона забезпечує баланс між державними інтересами та потребами громадян. Розбудова сучасних комунікаційних стратегій дозволяє зміцнити довіру населення до влади, підвищити якість управлінських рішень та забезпечити стійкість державних інституцій у період невизначеності. Гострота проблеми полягає у тому, що відсутність ефективних механізмів комунікації та взаємодії між органами публічної влади та громадянським суспільством призводить до зниження рівня довіри до держави, поширення дезінформації та соціальної напруги. В умовах війни та глобальних криз це може мати критичні наслідки для національної безпеки та стабільності суспільства. Тому пошук оптимальних моделей комунікації, інтеграція кращих світових практик та впровадження сучасних цифрових інструментів є нагальною потребою для України.

Українські науковці приділяють значну увагу проблематиці публічних комунікацій та взаємодії влади ІГС. Зокрема, Бондарчук Н.В. [17, 32, 38] і

Мунько А.Ю. [18, 23, 33 – 35, 74] досліджують сучасний стан і проблеми інституційних механізмів публічних комунікацій та підкреслюють важливість прозорості й відкритості у діяльності органів влади, що є ключовими чинниками демократичного врядування. Михайлова О. Г. [15] звертає увагу на важливість сучасних стратегій комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності, а Івасюк Є.О. поглиблено вивчав особливості комунікації органів влади під час війни [22]. Над питанням покращення комунікації між органами публічної влади та ІГС також працювали Карамушка Ю.М. [31], Докаленко В.В. [39], Слесь К.М. [43], Масляк М.І. [44], Черевко О.В. [68] та інші. Водночас поки не запропоновано єдиної комплексної системи рекомендацій, яка б покращила механізм взаємодії між органами публічної влади та ІГС.

**Об’єкт дослідження** – суспільні відносини між органами публічної влади та громадянськими інституціями.

**Предметом дослідження** є механізм взаємодії органів публічної влади з громадськими організаціями.

**Метою роботи** є обґрунтування шляхів удосконалення механізму взаємодії органів публічної влади з громадськими організаціями в Україні.

Відповідно до мети, в роботі заплановано виконати **такі завдання:**

- охарактеризувати теоретико-правові засади публічних комунікацій;
- розкрити сутність феномену демократії як основи розбудови механізмів взаємодії між органами влади та інституціями громадянського суспільства;
- ідентифікувати проблемні аспекти взаємодії органів публічної влади з громадським сектором;
- проаналізувати сучасний стан взаємодії органів публічної влади з громадськими організаціями на прикладі Управління молоді і спорту Дніпропетровської обласної державної адміністрації;
- узагальнити культурно-соціальні особливості функціонування систем

публічних комунікацій;

– здійснити компаративний аналіз моделей взаємодії органів публічної влади з інституціями громадянського суспільства;

– визначити напрями інтеграції кращих світових практик взаємодії між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства;

– сформувати пропозиції щодо трансформації систем взаємодії публічного та громадського секторів в умовах цифровізації;

– запропонувати сучасні методи публічних комунікацій для впровадження в Україні.

**Методика дослідження.** У процесі дослідження взаємодії між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, серед яких системний підхід, аналіз і синтез, компаративний (порівняльний) метод, статистичний та емпіричний аналіз, метод узагальнення та індукції, прогностичний метод, SWOT-аналіз, опитування та контент-аналіз.

**Інформаційну базу дослідження** становлять Конституція України та інші нормативно-правові акти, наукові праці українських та закордонних дослідників, офіційні вебресурси та результати анкетування молодіжних рад.

**Наукова новизна** полягає в концептуалізації цілісного підходу до удосконалення системи комунікації між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства, який поєднує теоретико-методологічні, нормативно-правові, інституційні, культурно-соціальні та цифрово-технологічні виміри та формує базис для переходу до інтегрованої моделі публічних комунікацій, орієнтованої на двосторонній діалог, реальний вплив громадськості на ухвалення рішень та підвищення легітимності публічної політики. Основні положення, що мають елементи наукової новизни, полягають у такому:

*уперше:*

– обґрунтовано комплексний підхід до інтеграції елементів з чотирьох моделей комунікаційної взаємодії (естонської, скандинавської, британської та канадської) з урахуванням українських реалій та соціально-культурних особливостей;

*удосконалено:*

– механізми залучення громадських організацій до процесу прийняття управлінських рішень через впровадження цифрових інструментів співпраці;

– інституційну модель функціонування громадських рад через надання права вето на принципові рішення, запровадження обов'язкової щоквартальної звітності та системи оцінювання їхньої діяльності;

*дістало подальшого розвитку:*

– концепція проактивної комунікації органів публічної влади на основі ШІ-алгоритмів для прогнозування суспільних запитів, виявлення потенційних комунікаційних криз та формування превентивних комунікаційних стратегій.

**Апробація результатів роботи.** Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційного дослідження доповідались та обговорювались на «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 06-07 жовтня 2025 року), 13-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 08-09 листопада 2025 року) та опубліковано статтю в науковому фаховому журналі категорії Б «Державне управління: удосконалення та розвиток» № 9 на тему «Комунікаційна взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства: шляхи демократизації в умовах війни».

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 74 найменування. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 80 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА НЕУРЯДОВИМ СЕКТОРОМ

#### 1.1. Теоретико-правові засади публічних комунікацій

Комунікація – це фундаментальний елемент функціонування сучасного суспільства. Вона виступає одним із ключових компонентів, що забезпечує ефективну діяльність різноманітних організаційних структур, включаючи інституції публічної влади, громадські формування, суб'єкти господарювання, а також неформальні міжособистісні взаємовідносини. У науковому дискурсі термін «комунікація» характеризується множинністю інтерпретацій та полісемантичністю. Різні галузі знань, зокрема філософія, соціологія, психологія, лінгвістика, журналістика та теорія управління, пропонують власні дефініції цього процесу, наголошуючи на специфічних аспектах комунікативних процесів відповідно до предметного поля дослідження. Ця термінологічна варіативність відображає багатовимірність і комплексність комунікації як суспільного явища.

Комунікацією у широкому значенні вважають взаємодію між суб'єктами шляхом обміну повідомленнями. Один з перших дослідників комунікаційного процесу — американський політолог Гарольд Лассвел — вважав комунікацію ключовим фактором, який визначає взаємозв'язки між людьми, групами та соціальними структурами. Він створив модель процесу комунікації, яка стала класичною. Вона складається з п'яти базових елементів, які відповідають на такі запитання: Хто? Що сказав? Кому сказав? Через який канал? Якого досягнув ефекту? [1].

Особливу увагу потрібно звернути на останнє запитання: «Якого досягнув ефекту?». Це вкрай важливо як у побутовому спілкуванні, так і в публічних комунікаціях. Чим краще побудована взаємодія між органами

публічної влади та громадськістю, тим прозорішим стає процес прийняття рішень, що підвищує довіру населення до влади.

Велика кількість теоретиків використовували модель Ласвелла як відправну точку для своїх досліджень. Зокрема, американський дослідник у галузі комунікацій Річард Бреддок розширив модель Ласвелла. Він додав два запитання: «За яких обставин?» та «З якою метою?». Це розширення моделі додає важливість контексту взаємодії та можливість розбіжностей між відправником та одержувачем повідомлення [2].

Пізніше дослідники додали ще декілька важливих базових елементів у комунікаційну модель. Так, Т. Дункан і С. Моріарті [3] вперше додають поняття «шум» у комунікації та звертають увагу на важливість зворотного зв'язку, який, згідно з їхніми висновками, є важливішим за ефект повідомлення.

Сьогодні існує безліч класифікацій комунікації. Її поділяють за типом знакових систем (вербальна і невербальна), способом взаємодії (пряма та опосередкована, особиста чи за допомогою інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ)), за масштабом (міжособистісна, групова та масова) чи обсягом інформації, за характеристиками суб'єкта чи адресата, за метою висловлювання. Комунікація також може бути формальною та неформальною, внутрішньоорганізаційною (внутрішньою) та направленою назовні (зовнішньою), горизонтальною і вертикальною. Попри велику різноманітність наукових досліджень іноземних та українських вчених, цей перелік є невичерпним [4, с. 146; 5, с. 248 – 250; 6, с. 93 – 96].

Розглянувши теоретичні моделі комунікації, перейдемо до аналізу їх нормативно-правового забезпечення в Україні. Забезпечення належного рівня інформування громадськості є невіддільним компонентом демократичного врядування, бо це законодавчо регламентований обов'язок державних інституцій. Взаємодія органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства щодо поширення суспільно значущої інформації регулюється комплексною системою нормативних актів. Вони встановлюють обов'язковий характер таких комунікаційних процесів. Основні нормативно-правові акти, які

регулюють державну політику у цій сфері: Конституція (ст. 10, ст. 15, ст. 32, ст. 34, ст. 36-40, ст. 50, ст. 54, ст. 57) [7], Закон України «Про інформацію» [8], Закон України «Про громадські об'єднання» від 23 березня 2012 р. [9], Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» від 01 січня 2007 р. [10], Закон України «Про доступ до публічної інформації» [11], Стратегія інформаційної безпеки [12] та ін.

Цивільний кодекс (ЦКУ) України також має відношення до комунікації як до процесу обміну інформацією. Згідно з ЦКУ, інформація є нематеріальним благом. У цьому нормативно-правовому акті є ст. 277 [13], яка визначає засади та принципи спростування недостовірної інформації. Це важливо для органів публічної служби, бо якщо недостовірні дані надав представник органу, то відповідати буде не він як фізична особа, а юридична особа, на яку він працює. Інші статті ЦКУ, які стосуються поширення інформації: ст. 278, ст. 296, ст. 297, ст. 299, ст. 302 і ст. 307.

У Кримінальному кодексі України (ККУ) [14] також є статті, що передбачають покарання за неправомірне використання інформації. Публічним службовцям варто звернути особливу увагу на статті КК 170 (умисне перешкодження законній діяльності професійних спілок, політичних партій, громадських організацій або їх органів), 171 (умисне перешкодження законній професійній діяльності журналістів; переслідування журналіста за виконання професійних обов'язків, за критику, здійснюване службовою особою або групою осіб за попередньою змовою), 182 (незаконне збирання, зберігання, використання, знищення, поширення конфіденційної інформації про особу або незаконну зміну такої інформації) та 362 (несанкціоновані дії з інформацією, яка оброблюється в електронно-обчислювальних машинах (комп'ютерах), автоматизованих системах, комп'ютерних мережах або зберігається на носіях такої інформації, вчинені особою, яка має право доступу до неї).

Зазначимо, що перелічені нормативно-правові акти формують цілісну законодавчу базу, яка визначає правові засади та механізми комунікації між органами публічної влади та громадськістю. Вони встановлюють принципи

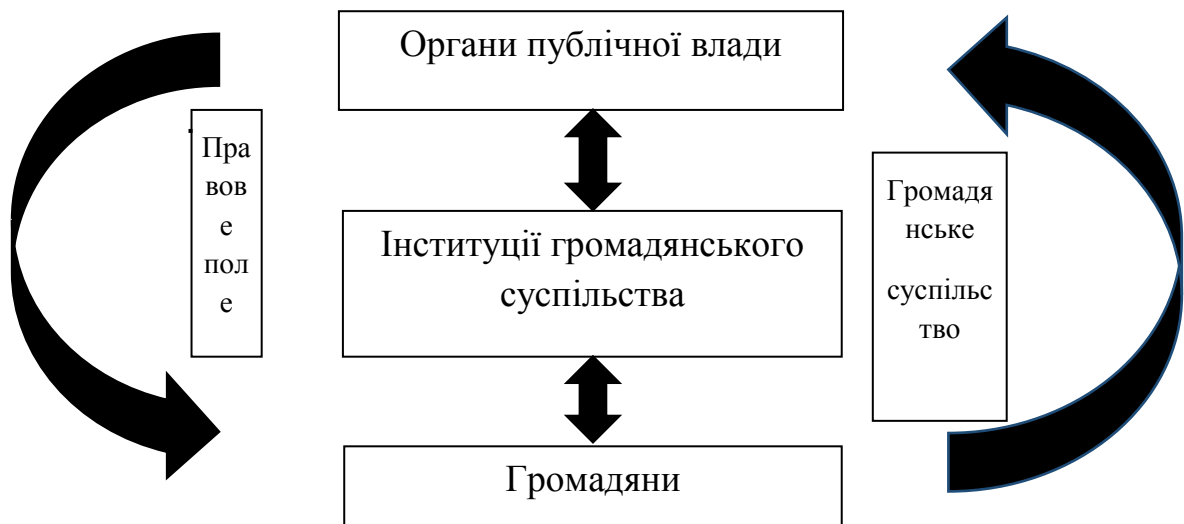
прозорості, відкритості та підзвітності в діяльності державних інституцій і визначають форми й методи залучення громадян до процесів прийняття рішень. Водночас ми вважаємо, що є сенс модернізувати законодавчу базу, наприклад, розробити нормативно-правові документи, у яких би були детально прописані засади та принципи роботи пресслужб, щоб уніфікувати особливості діяльності цих підрозділів у всіх публічних органів влади. Це стосується державних органів влади, бо органи місцевого самоврядування (ОМС) мають можливості самостійно визначати правила і процедури.

Публічні комунікації характеризуються низкою специфічних особливостей, що відрізняють їх від інших форм комунікативної взаємодії. Першочергово слід відзначити їхню спрямованість на широку аудиторію, що передбачає використання відповідних каналів інформаційного поширення та адаптації комунікативних повідомлень. Важливою особливістю публічних комунікацій є їхня інституціоналізація, що виявляється у формалізації комунікативних процесів та наявності визначених протоколів інформаційної взаємодії. Публічні комунікації також характеризуються високим ступенем відповідальності комунікаторів, оскільки поширювана інформація потенційно впливає на суспільну думку та може мати значні соціальні наслідки. Відповідно, достовірність, об'єктивність та своєчасність інформації виступають ключовими критеріями ефективності публічних комунікацій. Комунікаційна діяльність органів публічної влади є невіддільним складником ефективного управління. Вона також впливає на побудову демократичного суспільства, а тому повинна бути спрямована на забезпечення доступності інформації для громадян [15].

Органи публічної влади та громадянське суспільство через громадські організації, профспілки та інші об'єднання перебувають у постійній взаємодії. Вони доповнюють одне одного та залежать одне від одного: державні органи та ОМС надають громадськості необхідну інформацію, в той час, як інституції громадянського суспільства контролюють роботу цих органів. Без цієї взаємодії неможливе адекватне функціонування органів публічної влади. Взаємодія між

органами публічної влади та громадськістю базується на обміні інформацією. Законодавство зобов'язує розпорядників інформації ділитися нею двома способами: вживати заходів щодо активного та пасивного надання інформації. Активне надання інформації включає відповідь на запити, допуск представників громадськості на засідання колегіального органу. Пасивним наданням можна назвати публікацію даних на офіційних вебпорталах і сторінках установи у соціальних мережах [16].

Бондарчук Н.В. [17] виділяє два основних складники взаємодії між владою та суспільством. Перший — це реалізація принципів демократії, прозорості та відкритості в діяльності органів влади. Другий — це забезпечення можливості безпосередньої участі представників суспільства в процесах управління та розв'язанні питань. Схематична модель побудови цієї взаємодії вказана на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Модель побудови взаємодії публічної влади та інститутів громадянського суспільства [17]**

Як громадяни, так і влада об'єктивно зацікавлені у розвитку громадянського суспільства, оскільки це створює умови для ефективної співпраці. Державні органи, взаємодіючи з організованими та розвиненими ІГС,

отримують можливість ефективніше визначати спільні позиції під час формування та реалізації управлінських рішень. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів та скоротити часові витрати на впровадження державних політик. Водночас наявність дієвих механізмів комунікації стимулює громадян брати більш активну участь у розвитку громадянського суспільства. Це створює додаткові можливості для захисту їхніх прав і свобод, а також сприяє реалізації особистісного потенціалу в суспільно значущій діяльності [17 – 18].

Є декілька різновидів взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства:

- під час здійснення органами публічної влади своїх функцій;
- у процесі контролю громадськості за здійсненням органами публічної влади своїх функцій;
- під час процесу формування представницьких (тобто законодавчих) органів публічної влади всіх рівнів;
- інформаційна взаємодія;
- експертно-консультативна взаємодія та взаємодія при формуванні юридичних норм, що зосереджується на наданні консультацій органам публічної влади зі сторони професійних об'єднань громадян та недержавних організацій;
- взаємодія у сфері забезпечення національної безпеки [16].

Варто зазначити, що різні форми взаємодії між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства потребують специфічних підходів до їх регулювання та реалізації. Зокрема, інформаційна взаємодія створює фундамент для всіх інших форм співпраці, а експертно-консультативна — покращує якість управлінських рішень. Результативність двосторонньої взаємодії визначається інституційною спроможністю обох сторін — як владних структур, так і громадських організацій.

З 2016 року в Україні триває розбудова державної системи комунікацій на національному та місцевому рівнях. Комунікаційна стратегія Верховної Ради

України на 2017 – 2021 роки [19] стала першою в історії українського парламенту та була розроблена в умовах сильної недовіри до влади зі сторони населення. Основними завданнями цього документа були наступні: налагодження скоординованих комунікацій, забезпечення обізнаності населення та забезпечення участі громадськості у процесі прийняття рішень. Стратегія приділяла велику увагу інформуванню населення, яке проявляється в адаптації інформації, аби вона була зрозуміла широкій аудиторії. Громадянам також надали можливість використовувати інструменти електронної участі — це петиції, запити та електронні звернення [20].

Сучасні стратегії комунікації органів державної влади акцентуються на прозорості, інтерактивності та адаптації до цифрових технологій. Основні напрями комунікацій наступні: цифровізація, прозорість та відкритість, кризові комунікації, впровадження високих технологій у публічне управління та комунікації з громадянами.

Для кращого розуміння стратегічних комунікацій в Україні варто повернутися до робіт українського науковця Г.Почепцова [21]. І хоч фокус його робіт спрямований саме на державні органи влади, ми бачимо за можливе адаптувати результати його досліджень й для ОМС. Стратегічні комунікації він розглядає як новий тип управлінського інструментарію, що дозволяє публічним органам влади працювати з громадською думкою та обов'язково спиратися на неї при прийнятті рішень. Це актуально для демократичного суспільства, проте в Україні цей управлінський інструментарій використовується частково.

Водночас зазначаємо, що в умовах воєнного стану та невизначеності є сенс адаптувати комунікаційні стратегії відповідно до умов, які швидко змінюються. Загальноприйнятими вважаються три кризові стратегії.

1. Передкризова стратегія, суть якої полягає в аналізі та ідентифікації можливого розвитку подій.

2. Кризова стратегія, що містить комплекс заходів швидкого реагування на кризу, зокрема на недостовірні повідомлення.

3. Посткризова стратегія, під час якої особливу увагу приділяють аналізу ефективності заходів реагування на кризу [15].

В умовах невизначеності комунікаційні стратегії органів публічної влади повинні бути спрямовані на інформування та навчання населення. Зокрема йдеться про підготовку та захист громадян від дезінформації, яка руйнує довіру між народом і владою [15].

Швидкий розвиток ІКТ та комунікаційних стратегій вимагає від влади адаптуватися. І хоч останнім часом органи публічної влади покращили односторонню комунікацію шляхом використання соціальних мереж та месенджерів [22], але говорити про високу ефективність взаємодії поки зарано. До того ж для розвитку демократичного суспільства варто фокусуватися саме на двосторонній комунікації. Двостороння комунікація в публічному управлінні є інтерактивним процесом обміну інформацією, думками та позиціями, і здійснюється між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства. При цьому процес характеризується взаємною участю, зворотним зв'язком та можливістю впливу кожної зі сторін на результат комунікативної взаємодії. На відміну від односторонньої комунікації, двостороння модель забезпечує активну участь громадян у формуванні публічної політики та прийнятті управлінських рішень.

Попри повномасштабну війну, громадський сектор досі зберігає можливість впливати на формування державної політики у різних сферах через участь у розробленні та обговоренні нормативно-правових актів, що ухвалюються парламентом. На регіональному рівні ІГС можуть звертатися до органів влади, надсилаючи запит в обласну державну адміністрацію або у громадські ради, які є майже при всіх державних адміністраціях, більшості міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади (ЦОВВ) [23].

Таким чином, публічні комунікації становлять складну теоретичну конструкцію, що інтегрує класичні моделі комунікаційних процесів, сучасні стратегічні підходи та нормативно-правові механізми взаємодії влади і суспільства. Розглянуті теоретичні засади створюють фундамент для аналізу

демократичних принципів цієї взаємодії та виявлення проблемних аспектів її практичної реалізації в Україні.

## **1.2. Демократія як основа розбудови механізмів взаємодії між органами влади та інституціями громадянського суспільства**

Демократія – це складне та багатовимірне суспільно-політичне явище, яке перебуває у фокусі досліджень представників різних наукових галузей: державного управління, історії, філософії, політології, соціології, психології, економіки та правознавства. У науковому дискурсі сформовано широкий спектр підходів до визначення та характеристики демократії, що відображає багатство інтерпретацій і методологічних засад.

Етимологічно термін «демократія» походить від грецьких слів «demos» (народ) і «kratos» (влада), що буквально означає «народовладдя» або «влада народу». Проте за цим простим визначенням приховується складна система принципів, механізмів та інститутів, що забезпечують участь громадян у процесах прийняття рішень та здійснення контролю над владою.

Демократія не є статичною конструкцією – вона еволюціонувала протягом століть: від античних форм прямого народовладдя в Афінах до складних сучасних систем представницької демократії з розгалуженою мережею інституцій громадянського суспільства.

Протягом історії сформувалися різні теоретичні моделі демократії, які по-різному трактують механізми участі громадян в управлінні державою та характер взаємодії між владою і суспільством. Кожна з цих моделей передбачає специфічні форми комунікації, має свої переваги та обмеження у контексті забезпечення ефективного діалогу між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства.

Систематизація та порівняльний аналіз цих моделей дозволяє краще зрозуміти теоретичні засади побудови ефективної взаємодії між владою та суспільством, а також визначити оптимальні механізми публічних комунікацій

відповідно до специфіки конкретного суспільно-політичного контексту. Розглянемо порівняння моделей у таблиці 1.1 [24 – 28].

Таблиця 1.1

### Теорії демократії та їхні комунікаційні особливості

Назва теорії	Суть концепції	Модель комунікації влада-суспільство	Переваги	Обмеження
Пряма демократія	Народ безпосередньо приймає рішення на зборах	Пряма, двостороння	Максимальна легітимність рішень	Складність реалізації, особливо у великих державах
Представницька демократія	Рішення приймають обрані представники	Опосередкована: через вибори та звітність, затверджені механізми комунікації	Ефективність і професіоналізм	Відчуження громадян від влади
Плюралістична демократія	Баланс інтересів різних груп	Множинні канали через групи інтересів	Представлення різноманітних позицій	Ризик домінування впливових груп
Деліберативна (дорадча) демократія	Прийняття рішень через раціональний дискурс і обґрунтування	Інтенсивна двостороння; публічні дебати, доступність інформації	Інклюзія; вища якість рішень; консенсус	Потребує високої комунікативної культури
Партисипаторна (демократія участі)	Максимальне залучення громадян у процеси прийняття рішень на всіх рівнях управління	Інтенсивна багатоканальна комунікація	Посилення відповідальності, підконтрольності та підзвітності влади; мінімізація корупції	Ефективна лише у межах невеликих територіальних спільнот; є ризик ухвалення некомпетентних рішень

Різні теоретичні моделі демократії пропонують альтернативні підходи до організації взаємодії влади та суспільства, проте всі вони ґрунтуються на спільних демократичних цінностях та принципах. Незалежно від обраної моделі

– пряма демократія з безпосередньою участю громадян чи представницька з системою делегування повноважень – ефективність взаємодії органів публічної влади з ІГС визначається дотриманням фундаментальних принципів демократичного врядування.

Щодо принципів демократії, то вони формувалися століттями, і кожен мислитель та науковець вкладав у них власне бачення. Наразі найповнішим і найактуальнішим переліком демократичних принципів вважається перелік, узгоджений у межах другого Саміту за демократію, який відбувся у березні 2023 року. Тоді було сформовано 14 принципів демократії.

1. Захист і розвиток фундаментальних свобод та громадянського простору.
2. Забезпечення доброчесності виборів і політичного плюралізму.
3. Сприяння інклюзивному формуванню політики.
4. Підтримка солідарності проти авторитарного тиску.
5. Підтримка свободи медіа та протидія дезінформації.
6. Захист фундаментальних прав людини на цифрових платформах.
7. Забезпечення верховенства права та людиноорієнтованого правосуддя.
8. Запровадження запобіжних заходів проти корупції.
9. Підтримка гендерної рівності.
10. Сприяння політичній та громадянській активності молоді.
11. Захист рівних прав людей з інвалідністю.
12. Підтримка економічних можливостей для всіх.
13. Захист свободи совісті та релігійних переконань.
14. Забезпечення всеохопної свободи від дискримінації [29].

Водночас слід зауважити, що принципи демократії, окреслені в рамках Summit for Democracy, не охоплюють окремих положень, які були раніше артикульовані в Резолюції 800 «Принципи демократії» Парламентської Асамблеї Ради Європи ще у 1983 році [30]. Зокрема йдеться про етико-моральну основу демократії, систематичну освіту та особливу відповідальність

виборних представників у сучасних умовах через шкідливий вплив розвитку науки та технологій на довкілля.

Серед наведених принципів демократії особливе значення для побудови ефективної взаємодії мають ті, що безпосередньо стосуються комунікативних процесів. Йдеться про такі принципи як захист свободи засобів масової інформації (ЗМІ), протидія дезінформації, забезпечення інклюзивного формування політики та захист прав громадян на цифрових платформах. Ці принципи підкреслюють центральну роль публічних комунікацій у демократичному врядуванні.

Саме через комунікацію формується довіра між владою та суспільством, забезпечується прозорість рішень та створюються умови для реальної участі громадян в управлінні державою. Як справедливо зазначає Карамушка Ю. [30], «в сучасному світі якісна комунікація сприяє підвищенню довіри значно ефективніше, ніж адміністративні або примусові заходи» і додає, що ті органи влади, які активно впроваджують елементи електронної демократії та зосереджуються на двосторонній комунікації, мають вищий рівень довіри від населення ніж інституції, що обмежуються інформуванням, тобто вдаються до односторонньої комунікації.

Формування довіри відбувається через послідовну та прозору комунікацію, підзвітність влади перед суспільством та демонстрацію реальних результатів діяльності. Водночас втрата довіри призводить до зниження легітимності влади, зростання соціальної напруги та ускладнення впровадження будь-яких реформ. До того ж якісна комунікація між органами публічної влади й ІГС має безпосередній вплив на соціально-економічний розвиток територій та держави загалом, вона зокрема:

- створює умови для якісної та взаємовигідної співпраці та сприяє активній участі громадськості у всіх сферах суспільного життя;
- декларує консенсус між суспільними інтересами та напрямками державно управлінської діяльності;
- сприяє євроінтеграційним процесам і північноатлантичній інтеграції;

- забезпечує сталість реформ;
- сприяє збереженню культури та традицій в умовах глобалізаційних процесів;
- підвищує ефективність використання ресурсів на місцевому рівні;
- сприяє зменшенню корупції;
- підвищує інвестиційну привабливість регіонів і держави загалом;
- сприяє соціальній згуртованості;
- покращує імідж держави на міжнародній політичній арені [18, 32 – 37].

Отже, демократія є фундаментальною основою для побудови ефективної взаємодії між органами публічної влади та ІГС. Різні теоретичні моделі демократії пропонують альтернативні підходи до організації цієї взаємодії, та всі вони підкреслюють критичну роль публічних комунікацій. Сучасні принципи демократичного врядування, сформульовані міжнародною спільнотою, наголошують на важливості прозорості, інклюзивності, свободи ЗМІ та захисту прав громадян у цифровому просторі. Якісна комунікація між владою та суспільством не лише забезпечує реалізацію цих принципів, а й справляє безпосередній вплив на соціально-економічний розвиток, формування довіри та підвищення інвестиційної привабливості територій. Водночас практична реалізація демократичних механізмів взаємодії стикається з низкою проблемних аспектів, аналіз яких буде здійснено у наступному підрозділі.

### **1.3. Проблемні аспекти взаємодії органів публічної влади з громадським сектором**

Попри наявність розвиненої теоретичної бази та чітко сформульованих демократичних принципів взаємодії, практична реалізація механізмів комунікації між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства стикається з низкою проблемних аспектів, що мають як універсальний характер, притаманний демократичним системам загалом, так і специфічний, зумовлений особливостями національного контексту. Аналіз

проблемних аспектів є необхідним для розуміння реальних бар'єрів ефективної взаємодії та визначення шляхів їх подолання.

Аналіз наукових робіт вітчизняних дослідників щодо взаємодії між органами публічної влади й ІГС в Україні дозволяє виокремити основні проблемні аспекти:

- неефективність громадських рад, їх декларативний характер при багатьох ЦОВВ і місцевих адміністраціях, а також відсутність можливості реально впливати на рішення влади, як і відсутність відповідальності за власні пропозиції чи рекомендації;

- фокус багатьох органів влади на односторонню комунікацію (інформування) замість двосторонньої (реальна взаємодія і партнерство);

- обмеження впливу ІГС на формування політик та впровадження інструментів громадської участі, свободи висловлювань, проведення масових заходів через введення воєнного стану;

- обмеження доступу до інформації;

- бюрократичні бар'єри та недостатнє використання можливостей ІКТ;

- реальна загроза здоров'ю та життю активістів, що пов'язана з їхньою діяльністю;

- відсутність механізмів ефективної взаємодії та уніфікованих стандартів між органами публічної влади й ІГС, особливо волонтерськими організаціями;

- відсутність узгодженого планування комунікаційних цілей між публічними органами влади місцевого та державного рівнів;

- недостатня проінформованість державних службовців щодо особливостей комунікативного процесу;

- недостатня ефективність роботи департаментів, які відповідають за комунікацію установи з громадянами та ГО;

- орієнтація на тактичне виконання заходів, а не на системну комунікацію;

- складна система звітності про виконання комунікаційних заходів та наявність бюрократичних перепон у внутрішніх процесах;

- недостатня кількість інформаційних кампаній, їхня низька якість;
- слабка протидія дезінформаційним кампаніям, направлених проти цілих установ та окремих держслужбовців;
- відсутність рівності прав ІГС на державну підтримку [17, 38 – 44].

Проаналізуємо кожен проблемний аспект окремо. Перший з них – діяльність громадських рад, яка у багатьох випадках є неефективною. Громадські ради є тимчасовими консультативно-дорадчими органами, що допомагають висловити думку громадськості під час формування та реалізації державної політики. Фактично вони працюють на підставі Типового положення про громадську раду при центральному чи місцевому органі виконавчої влади, ОМС і мають низку функцій: представницьку, консультативну, контрольну, нормотворчу, комунікативну, інформаційну, захисну.

За даними урядового порталу станом на II квартал 2025 року [45], в Україні функціонує 62 громадські ради при ЦОВВ і місцевих адміністраціях. Немає громадських рад при 29 органах державної влади. У звіті також вказано, скільки засідань провели громадські ради у II кварталі: 29 громадські ради провели одне засідання; чотири провели по два засідання; дві провели по три засідання; 23 не провели жодного засідання. Ще три ЦОВВ не надали інформації, чи відбувалися засідання громадських рад у вказаний період. У звіті також є статистика про діяльність громадських рад:

- 30 органів виконавчої влади залучили громадські ради до консультацій з громадськістю щодо проєктів нормативно-правових актів або питань щодо діяльності відповідних органів;
- 16 громадських рад розглянули всі отримані проєкти нормативно-правових актів або питання;
- п'ять громадських рад частково розглянули питання / проєкти;
- шість громадських рад не розглядали отримані проєкти нормативно-правових актів або питання.

Така статистика свідчить про серйозні проблеми у комунікації між ЦОВВ та громадськими радами, а також пасивність обох сторін.

Варто зазначити, що громадські ради не мають реальних повноважень, і це може бути однією з причин. А також чинне законодавство не встановлює жодної відповідальності за ігнорування пропозицій громадської ради владою, що робить результати роботи громадських рад швидше декларативними [41].

Є також питання щодо відповідальності самих громадських рад, а точніше, її фактичної відсутності. Громадські ради не відповідають за наслідки, які настають у випадку використання їхніх рекомендацій. По факту, вся відповідальність лежить на органах влади, що реально приймають рішення.

За що дійсно відповідають громадські ради – це звітування щодо своєї діяльності перед суспільством. Йдеться про публікацію щорічного звіту. Проте, як справедливо зазначає О. Кузнецов, є всі причини зробити обов'язковим щоквартальний звіт [42].

Інший аспект стосується невідповідності між очікуваннями населення і реальними результатами роботи органів публічної влади. Громадяни сподіваються, що їхній добробут швидко покращиться, а коли цього не відбувається, вони втрачають довіру до органів публічної влади навіть попри те, що держслужбовці дійсно виконують дії та заходи, які стимулюють поступове соціально-економічного зростання держави. Нерозуміння цього розриву в очікуваннях та реальності показує серйозні прогалини в комунікаційній стратегії органів публічної влади [44].

Влада, громадські об'єднання та науковці намагалися розв'язати ці проблеми. Проте через початок повномасштабної війни та введені через воєнний стан обмеження реалізація нових інструментів, а також розробка нових напрацювань, були призупинені. Багато ІГС переорієнтувалися і стали більше уваги приділяти підтримці Сил оборони України, а не взаємодії з органами публічної влади [17].

Попри активну цифровізацію, у багатьох органах публічної влади досі фокусуються на односторонню комунікацію. Причин цьому декілька, зокрема відсутність гнучкого та системного підходу до стратегічних комунікацій, відсутність уніфікованих стандартів ведення комунікацій з громадськістю для

всіх ЦОВВ, недостатня комунікативна компетентність державних службовців і відсутність критеріїв оцінювання саме комунікативної компетентності [46–47].

Окреме питання стосується протидії дезінформації, що критично важливо під час повномасштабного вторгнення. У Стратегії інформаційної безпеки [12] забезпечення інформаційної безпеки називають однією з головних функцій держави. Стратегічною ціллю №1 визначена протидія дезінформації та інформаційним операціям, а одним з завдань для її досягнення є «ефективна взаємодія державних органів, органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства при формуванні та реалізації державної політики в інформаційній сфері». Водночас ні в Стратегії інформаційної безпеки, ні в інших нормативно-правових актах немає визначення терміну «дезінформація». Відсутність чіткого пояснення у чинному законодавстві може ускладнювати вивчення цього явища як загрози державному управлінню та демократії.

Ю. Толмачова й І. Царьова [48] пропонують таке визначення «дезінформації»: «цілеспрямоване, свідомо викривлене і часто неперсоналізоване звернення, що поширюється через засоби масової інформації або соціальні мережі для впливу на громадські настрої чи маніпулювання фактами на користь певних груп або інтересів».

Більшість науковців ототожнюють поняття «дезінформація» та «недостовірна інформація», але О. Самчинська [49] звертає увагу на суттєві відмінності. Науковиця констатує: «уся дезінформація за своєю природою є недостовірною інформацією, але не уся недостовірна інформація може вважатися дезінформацією». Ключові відмінності між цими термінами зазначені у таблиці 1.2.

А. Крап [50] пропонує мінімізувати загрози дезінформації шляхом вдосконалення механізмів протидії дезінформації; посилення координації між урядовими органами, незалежними медіа та АГС для своєчасного виявлення та нейтралізації інформаційних атак; розвитку цифрових технологій для аналізу великих масивів даних; поширенню рівня медіаграмотності та фактчекінгу серед населення та державних службовців.

**Різниця у поняттях «дезінформація» та «недостовірна інформація»  
за О. Самчинською**

Дезінформація	Недостовірна інформація
Інформація, яка була умисно підготовлена та/або спотворена. Умисне введення особи/осіб в оману є обов'язковою ознакою.	Відомості, які були умисно створені або модифіковані з метою введення в оману або ті, які є або стали недостовірними через необережність, недбалість або ж помилку суб'єкта, який їх створив.
Введення в оману – це проміжний результат, який є необхідним для досягнення кінцевої мети політичного, економічного або ідеологічного характеру.	Введення осіб в оману зазвичай є остаточним результатом.
Права та законні інтереси людини та держави порушуються.	Права та законні інтереси людини та держави можуть бути порушені, але це не обов'язкова умова.

Отже, бачимо системні дисфункції у комунікаційних механізмах, які перешкоджають реалізації демократичних принципів партнерства. Ключовими проблемами є декларативний характер діяльності громадських рад, які не мають реальних повноважень впливати на владні рішення та не несуть відповідальності за свої рекомендації. Органи публічної влади зосереджуються переважно на односторонній комунікації замість діалогу, що зумовлено відсутністю уніфікованих стандартів, недостатньою комунікативною компетентністю державних службовців та браком системного підходу до стратегічних комунікацій. Повномасштабне вторгнення значно поглибило ці проблеми через введення воєнного стану, обмеження свободи висловлювань та переорієнтацію інституцій громадянського суспільства на підтримку Сил оборони України. Особливої уваги потребує питання протидії дезінформації, яка становить критичну загрозу в умовах війни, однак відсутність чіткого законодавчого визначення цього поняття та слабка координація між державними органами, медіа та громадськими організаціями ускладнюють ефективну боротьбу з інформаційними атаками.

## Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано теоретико-методологічні основи публічних комунікацій та систематизовано нормативно-правове забезпечення їх функціонування в Україні. Встановлено, що класична модель Г. Лассвела, розширена Р. Бреддоком, Т. Дунканом та С. Моріарті, створює теоретичну основу для розуміння комунікаційних процесів, де ефект повідомлення, контекст взаємодії та зворотний зв'язок виступають ключовими елементами взаємодії між владою та суспільством. Виявлено та класифіковано різноманітні форми взаємодії між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства, встановлено, що інформаційна взаємодія створює фундамент для всіх інших форм співпраці. Систематизовано комплексну систему нормативно-правових актів, що регулюють публічні комунікації, включаючи Конституцію України, закони України «Про інформацію», «Про громадські об'єднання», «Про доступ до публічної інформації», Стратегію інформаційної безпеки, Цивільний та Кримінальний кодекси України, які разом встановлюють принципи прозорості, відкритості та підзвітності в комунікативній діяльності державних інституцій.

2. Виявлено та класифіковано різноманітні форми взаємодії між органами публічної влади й ІГС і проаналізовано специфіку двосторонньої комунікації в публічному управлінні. Встановлено, що інформаційна взаємодія створює фундамент для всіх інших форм співпраці (під час виконання владних функцій, громадського контролю, формування представницьких органів, експертно-консультативної взаємодії та співпраці у сфері національної безпеки). Узагальнено сучасні підходи до формування комунікаційних стратегій, орієнтованих на цифровізацію, прозорість та відкритість. Виявлено критичну проблему: попри активне використання соціальних мереж та месенджерів, органи публічної влади зосереджуються переважно на односторонній комунікації, що не відповідає вимогам розбудови демократичного суспільства.

3. Проаналізовано теоретичні моделі демократії та ключові принципи демократичного врядування у контексті побудови ефективної взаємодії влади і суспільства. Встановлено, що делібературна та партисипаторна моделі забезпечують найвищий рівень залучення громадян до процесів прийняття рішень, проте потребують високої комунікативної культури та є ефективними переважно у межах невеликих територіальних спільнот. Виокремлено принципи, які мають особливе значення для публічних комунікацій: захист свободи ЗМІ, протидія дезінформації, забезпечення інклюзивного формування політики та захист прав громадян на цифрових платформах. Встановлено, що якісна комунікація сприяє підвищенню довіри до влади ефективніше, ніж адміністративні або примусові заходи.

4. Узагальнено багатовимірний вплив якісної комунікації між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства на соціально-економічний розвиток держави. Ефективна взаємодія створює умови для взаємовигідної співпраці, сприяє досягненню консенсусу між суспільними інтересами та напрямками державно-управлінської діяльності, забезпечує сталість реформ, зменшує корупцію та підвищує інвестиційну привабливість громад, областей та всієї держави.

5. Ідентифіковано та систематизовано системні дисфункції у механізмах взаємодії органів публічної влади з громадським сектором, які перешкоджають реалізації демократичних принципів партнерства. Виявлено ключові проблемні аспекти: неефективність та декларативний характер діяльності громадських рад; фокусування органів влади на односторонній комунікації замість двостороннього діалогу; обмеження впливу ІГС через воєнний стан; відсутність уніфікованих стандартів та ефективних механізмів взаємодії; розрив між очікуваннями громадян, які прагнуть швидких змін, та реальністю. Повномасштабне вторгнення значно поглибило ці проблеми.

## РОЗДІЛ 2

### НАЦІОНАЛЬНА ПРАКТИКА ТА ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ІНСТИТУЦІЯМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

#### **2.1. Аналіз сучасного стану взаємодії органів публічної влади з громадськими організаціями на прикладі Управління молоді і спорту Дніпропетровської обласної державної адміністрації**

Управління молоді і спорту Дніпропетровської обласної державної адміністрації є структурним підрозділом ОДА [51], що діє у межах виконавчої влади на регіональному рівні. Має повноваження реалізовувати державну політику у сфері молоді, фізичної культури та спорту в межах області. Статус управління визначається Положенням про нього [52], затвердженим держадміністрацією, і визначає компетенції, структуру та механізми взаємодії з іншими органами влади та населенням.

Управління підзвітне голові обласної державної адміністрації та Міністерству молоді та спорту України. Такий статус забезпечує вертикаль координації – від центрального до регіонального рівня – та дозволяє впроваджувати національні програми з урахуванням місцевої специфіки.

Діяльність Управління охоплює реалізацію державної молодіжної політики: розвиток молодіжних центрів, підтримка молодіжних рад, впровадження програм волонтерства, неформальної освіти, грантової підтримки молодіжних ініціатив. Також управління координує програми щодо соціалізації молоді, зайнятості, національно-патріотичного виховання, профілактики негативних явищ.

У сфері спорту управління відповідає за розвиток фізичної культури, управління спортивною інфраструктурою, підготовку спортсменів, підтримку дитячо-юнацьких спортивних шкіл, проведення обласних змагань. Важливим

напрямом є взаємодія зі спортивними федераціями та підготовка спортсменів до всеукраїнських і міжнародних змагань.

Система управління побудована за принципом ієрархії та функціонального розподілу обов'язків. Очолює Управління начальник, який забезпечує стратегічне планування, координацію діяльності та взаємодію з ОДА й міністерством. Під керівництвом начальника функціонують окремі відділи – зазвичай молодіжної політики, фізичної культури і спорту, бюджетно-фінансовий, організаційно-аналітичний.

Управління діє на основі річних та середньострокових програм, планів заходів, регіональних програм розвитку молоді та спорту. Контроль ефективності здійснюється через моніторинг реалізації програм, аналіз показників закладів (ДЮСШ, молодіжних центрів), звітність перед ОДА та Міністерством. Основним інструментом реалізації молодіжної політики є обласна цільова програма «Молодь Дніпропетровщини» на 2022 – 2026 роки. У 2025 році до заходів молодіжних центрів і рад долучено понад 20 тисяч молодих людей; було проведено 60 подій місцевого, регіонального та всеукраїнського рівнів. У партнерстві з U-Report та обласною молодіжною радою триває опитування потреб молоді, у межах якого заплановано залучити 5000 респондентів. На 2025 рік передбачено фінансування в обсязі 1,225 млн грн на реалізацію молодіжних ініціатив.

Усього на Дніпропетровщині станом на березень 2025 року було зареєстровано 3466 ІГС. Кількість молодіжних організацій точно невідома. За даними до початку повномасштабної війни, в області проживало понад 750 тисяч молодих людей віком 14 – 35 років. Якою є реальна кількість наразі – невідомо. На показник впливає багато факторів, найвідчутнішим є міграція з Дніпропетровщини в інші області України чи за кордон та в область з населених пунктів, що знаходяться у районах ведення активних бойових дій.

Важливу роль у системі управління відіграють партнерські механізми – взаємодія з громадами, освітніми установами, молодіжними та спортивними організаціями. Управління молоді і спорту Дніпропетровської обласної

державної адміністрації найбільш активно взаємодіє з ІГС напряду – через звернення особисто або за допомогою інформаційно-комунікативних технологій. Управління співпрацює як з місцевими громадськими організаціями, так і з міжнародними донорами.

Управління активно співпрацює лише з десятком некомерційних українських та міжнародних організацій – UNICEF, IREX, «Заходи», UNFPA, ПРООН, DRI, USAID, «СТЕП», «Молодь онлайн». За останні декілька років у співпраці з українськими та міжнародними ІГС було реалізовано декілька великих проєктів. Так, у 2024 році у Кривому Розі був відкритий Криворізький Молодіжний Центр у співпраці між ОВА, Дитячим фондом ООН UNICEF і місцевою владою. Цей заклад отримав статус комунальної установи, але задля повноцінної діяльності молодь заснувала однойменну ГО.

Найбільш інтенсивним за кількістю взаємодій є період з вересня по грудень щороку, коли розглядається бюджет на наступний рік. Саме в цьому управлінні відповідають за державне фінансування обласних федерацій спорту. На Дніпропетровщині їх налічується 86. Враховуючи, що молодіжна політика в нашій країні фінансується за залишковим принципом, йдеться про зовсім невеликі суми, проте водночас це важливий символічний жест, що влада підтримує спортсменів.

Інший варіант співпраці Управління з громадським сектором – через взаємодію з громадською радою (у нашому випадку це Молодіжна рада (МР) при Дніпропетровській ОВА [54], що складається з 39 членів, а фактично – 35). Показник взаємодії знаходиться на посередньому рівні. Тут справа у двох чинниках: відсутності повноважень та відсутності відповідальності. Ці проблеми громадської ради – обмежені повноваження та відсутність відповідальності – є однією з ключових слабких сторін у взаємодії Управління з громадськими організаціями, що логічно відображено у SWOT-аналізі, де зазначено низький практичний вплив ради на прийняття рішень та обмежену кількість активних партнерських ГО.

Таблиця 2.1

**SWOT-аналіз взаємодії між Управлінням молоді і спорту з  
інституціями громадянського суспільства**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- налагоджені партнерські зв'язки з міжнародними донорами;</li> <li>- регулярна комунікація з молоддю через соцмережі, опитування і різноманітні заходи;</li> <li>- наявність успішних спільних проєктів;</li> <li>- відкритість до співпраці;</li> <li>- наявність базових механізмів участі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не всі механізми участі ІГС ефективні, в першу чергу йдеться про неефективність громадських рад;</li> <li>- співпраця з малою часткою від наявної кількості ІГС;</li> <li>- недостатнє фінансування молодіжної політики та спорту;</li> <li>- нерівномірність комунікацій протягом року та пікове навантаження на управління під час бюджетного циклу.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення партнерства з більшою кількістю локальних ГО та молодіжних ініціатив;</li> <li>- впровадження цифрових інструментів для роботи зі спортивними федераціями та громадськими організаціями;</li> <li>- подальший розвиток мережі молодіжних центрів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільність політичної ситуації та можливі кадрові зміни, які можуть перервати сталі партнерства;</li> <li>- воєнні ризики;</li> <li>- ще більше скорочення фінансування;</li> <li>- подальший відтік молоді в інші області чи країни.</li> </ul>

Прим.: розроблена автором

Взаємодія Управління молоді і спорту Дніпропетровської ОДА з громадськими організаціями має як сильні сторони, зокрема стабільні партнерства та успішні спільні проєкти, так і слабкі – обмежену кількість активних ГО, низький вплив громадської ради на прийняття рішень та недостатнє фінансування. SWOT-аналіз показує, що існують значні можливості для розширення співпраці та цифровізації процесів. Водночас загрози у вигляді фінансової нестабільності, погіршення демографічної та фінансової ситуації, а також воєнних ризиків потребують уваги для підвищення ефективності молодіжної та спортивної політики області.

Для аналізу комунікації між ІГС та органами публічної влади (як державних органів, так і ОМС), ми розробили анкету-опитувальник для

молодіжних рад. Мета: з'ясувати, як саме відбувається комунікація між МР та органами державної влади і місцевого самоврядування, та як її оцінюють представники МР.

Анкета-опитувальник складається з трьох блоків:

1. Інформація про молодіжну раду (назва, кількість членів).
2. Блок запитань про комунікацію з державними органами влади.
3. Блок запитань про комунікацію з органами місцевого самоврядування.

Другий та третій блоки містили однаковий набір запитань, відрізняючись лише категорією публічного органу, з яким відбувалася взаємодія.

1. Чи взаємодіє ваша молодіжна рада з органами державної влади/ОМС? (відповідь – один з варіантів: так або ні).

2. З якими органами державної влади/ОМС найчастіше комунікує молодіжна рада? (відкрита відповідь).

3. Як часто молодіжна рада взаємодіє з органами державної влади/ОМС? (відповідь – один з варіантів: щотижня, щомісяця, щокварталу, раз на пів року, щороку, взаємодія відсутня).

4. Які канали і форми використовуються для взаємодії з державними органами влади/ОМС? (відповідь – одна або декілька відповідей: офіційні паперові / електронні листи, особисті зустрічі, наради (онлайн або офлайн), телефонні дзвінки, соціальні мережі, взаємодія відсутня).

5. Хто частіше ініціює комунікацію? (відповідь – один з варіантів: молодіжна рада, органи державної влади/ОМС, порівну, взаємодія відсутня).

6. З яких питань ви найчастіше комунікуєте з органами державної влади/ОМС? (відповідь – один з варіантів: молодіжна політика, освіта і культура, працевлаштування, спорт, взаємодія відсутня, інше).

7. Чи враховуються пропозиції вашої молодіжної ради при прийнятті рішень органами державної влади/ОМС? (відповідь – один з варіантів: переважно так, частково, переважно ні, інше).

8. Оцініть якість комунікації з органами державної влади/ОМС від 1 (де комунікація відсутня) до 5 (чітка, своєчасна та ефективна взаємодія).

## 9. Місце для запитань та пропозицій.

В опитуванні взяли участь 20 молодіжних рад Дніпропетровщини з 62. Активність лише третини МР свідчить про певну пасивність консультативно-дорадчих органів, що складаються з представників молоді.

Щодо результатів опитувань. Стосовно комунікації з державними органами, то 60 % повідомили, що взаємодія є, а 40% – про її відсутність. 30 % молодіжних рад щотижня комунікують з держорганами, 20 % – щомісяця, а 15 % – кожного кварталу. Кількість молодіжних рад, що у цьому запитанні заявила про відсутність комунікації, складає 25 %. Це на 15 % менше, ніж у першому запитанні. Ймовірно, респонденти неправильно інтерпретують процес взаємодії з державними органами влади. Щоб дізнатися точну причину, треба провести додаткові опитування, а для розв'язання проблеми – провести тренінги щодо механізмів, принципів і особливостей комунікації з державними органами влади.

Згідно з даними анкетування, комунікація з ОМС на вищому рівні – про наявність взаємодії повідомили 65 % респондентів. По 35 % комунікують з ОМС щотижня і щомісяця. 10 % повідомили, що комунікація відбувається щокварталу, а 15 % заявили, що комунікація відсутня. Як і у випадку з держорганами, відсоток МР, що не взаємодіють з ОМС, відрізняється у двох запитаннях. Певно, причина у відсутності знань про особливості взаємодії з ОМС. Рішення – додаткові тренінги, лекції чи інші освітні заходи.

Про необхідність додаткового навчання вказують і самі представники МР. Брак відповідної підготовки іноді ускладнює ефективну взаємодію з органами влади та реалізацію ініціатив, що може знижувати загальну результативність роботи ради. Додаткове навчання дозволить членам ради впевненіше приймати рішення, планувати проєкти та більш ефективно залучати молодь до громадських ініціатив.

В опитуванні також було запитання щодо сторони, яка частіше ініціює комунікацію. Щодо комунікації з державними органами влади: у 35 % випадків комунікацію ініціюють органи державної влади, а у 30 % – молодіжні ради. У

половині випадків взаємодія стосується молодіжної політики, ще 20 % запитів стосуються освіти та культури. 50 % представників МР відповіли, що їхні пропозиції частково приймаються органами державної влади, ще 35 % повідомляють про високий рівень прийняття їхніх рекомендацій та пропозицій.

У парі органи місцевого самоврядування – молодіжна рада частіше ініціатором є ОМС (30 %). У 25 % комунікацію ініціює МР. Так само як і у попередньому випадку, основним питанням є молодіжна політика (50 %), на другому місці – освіта з культурою (25 %). 45 % повідомляють, що ОМС частково приймають рекомендації молодіжних рад, а 40 % відзначають, що це відбувається майже завжди.

В опитуванні також ми намагалися з'ясувати, які канали комунікації використовуються для взаємодії між органами публічної влади та МР. Виявилось, що найчастіше для комунікації використовуються такі канали як офіційні листи, наради та особисті зустрічі.

Якість взаємодії з державними органами влади молодіжні ради оцінили у 3,5 бали з 5, а з ОМС – 3,85 бала з 5.

Підсумуємо, що попри налагоджені партнерські зв'язки з міжнародними донорами та наявність успішних спільних проєктів, Управління молоді і спорту активно співпрацює лише з десятком ІГС. Проведений SWOT-аналіз засвідчив суттєві слабкі сторони взаємодії: неефективність громадських рад через обмежені повноваження та відсутність відповідальності, недостатнє фінансування молодіжної політики за залишковим принципом, нерівномірність комунікацій протягом року з піковим навантаженням під час бюджетного циклу. Опитування МР виявило, що лише 60 % взаємодіють з державними органами влади (оцінка якості – 3,5 бала з 5) та 65 % – з органами місцевого самоврядування (оцінка – 3,85 бала), причому виявлено розбіжності у розумінні респондентами механізмів взаємодії, що свідчить про недостатню обізнаність членів молодіжних рад щодо особливостей комунікації з органами публічної влади. Обґрунтовано необхідність проведення додаткових навчальних заходів для представників молодіжних рад.

## 2.2. Культурно-соціальні особливості функціонування систем публічних комунікацій

Ефективність публічних комунікацій значною мірою залежить від здатності враховувати культурний та соціальний контексти, в яких вони відбуваються. Публічні комунікації не функціонують у вакуумі, а є складним соціокультурним феноменом, що відображає цінності, традиції та соціальну структуру суспільства. Розуміння культурних та соціальних детермінант комунікативних процесів дозволяє органам публічної влади формувати адекватні стратегії взаємодії з громадськістю, підвищувати рівень довіри та забезпечувати ефективний діалог між владними інституціями та громадянами.

Теорія культурних вимірів нідерландського дослідника Герта Хофстеде пропонує важливу концептуальну основу для розуміння особливостей публічних комунікацій у різних суспільствах. Застосування цих культурних вимірів дозволяє оптимізувати комунікаційні стратегії органів публічної влади з урахуванням культурних особливостей цільової аудиторії.

Далі перераховуємо основні виміри культур за Хофстеде.

1. Індекс дистанції влади, тобто сприйняття громадянами влади. До країн з високим індексом дистанції влади відносять росію, країни Латинської Америки та Південно-Східної Азії. Держави з малим індексом сприйняття влади — Німеччина, США, Австрія, Данія. За даними 6-D моделі національної культури, в Україні високий рівень дистанції влади.

2. Ступінь інтеграції людей у систему суспільних відносин на основі співвідношення індивідуалізму та колективізму. Колективістське суспільство характеризується як суспільство з жорсткою соціальною структурою та чіткий розподіл на соціальні угруповання. Це спостерігається у Китаї, Японії, більшості країн Латинської Америки та Близького Сходу. У індивідуалістському суспільстві навпаки існує гнучка соціальна структура. Це характерно для США, Великої Британії, Австралії, Канади, Нідерландів. Україна має середні показники співвідношення індивідуалізму та колективізму.

3. Соціальна роль протилежних статей у суспільстві або розподіл культур на «жіночі» та «чоловічі». У «маскулінних» культурах цінують у людях такі якості як сила, наполегливість, відкритість, незалежність та прагнення до матеріального успіху, відкритість. Це стосується переважно таких країн, як Швейцарія, Австрія, Німеччина, Велика Британія, Венесуела, Греція, Ірландія, Мексика, Філіппіни, Японія та ін. У так званих «фемінних культурах» найбільше цінують емоційні людські стосунки та піклування про членів суспільства. Це характерно для Данії, Нідерландів, Норвегії, Фінляндії, Португалії, Швеції та Чилі. Україна має більш фемінну, тобто жіночу культуру.

4. Ставлення до невизначеності. Культури з високим ступенем страху до невизначеності намагаються уникати ситуацій неясності (Німеччина, Португалія, Греція, Японія, Перу) шляхом створення більш суворих правил, ритуалів, заборон. Громадяни у таких суспільствах прагнуть мати чіткі графіки, розклади та інструкції. Культури з низьким рівнем страху до невизначеності (США, Фінляндія, Нідерланди, Швеція, Норвегія, Ірландія, Данія) цінують гнучкість та ініціативність у прийнятті рішень, а непередбачувані обставини сприймають як можливість поекспериментувати. Україна належить до країн, що мають високий рівень страху перед невизначеністю.

5. Довгострокова орієнтація. Країни з високим показником довгострокової орієнтації (Китай, Японія, Південна Корея, Тайвань, Сінгапур, Німеччина) приділяють значну увагу майбутньому, цінують наполегливість, бережливість, терпіння, прагматизм та поступовий розвиток. У цих суспільствах заохочується довгострокове планування, системні підходи до розв'язання проблем та інвестиції в майбутнє. Країни з низьким показником довгострокової орієнтації (США, Велика Британія, Австралія, Канада, Мексика, Філіппіни, Нігерія) орієнтовані на швидкі результати, традиції, соціальні зобов'язання та миттєве задоволення потреб. Ці суспільства проявляють більшу зацікавленість у короткострокових вигодах, швидких змінах та приділяють менше уваги системним довгостроковим стратегіям. Україна належить до низки країн з низьким рівнем довгострокової орієнтації.

6. Поблажливість проти самообмеження. Культури з високим рівнем поблажливості (США, Швеція, Данія, Велика Британія, Австралія, Нова Зеландія, Мексика) схильні дозволяти відносно вільну реалізацію базових людських бажань, пов'язаних із насолодою життям і розвагами. Такі суспільства характеризуються вищим рівнем щастя, оптимізмом, більшою важливістю дозвілля, меншим контролем соціальних норм та позитивним ставленням до свободи самовираження. Країни з високим рівнем самообмеження (росія, Китай, Індія, Пакистан, Україна, Естонія, Латвія) регулюють задоволення потреб через суворі соціальні норми. У цих суспільствах спостерігається більша стриманість, песимізм, дисципліна, почуття безпорадності перед життєвими обставинами та нижчий пріоритет дозвілля та особистих задоволень [55 – 57].

Ми вважаємо, що аналіз країн за основними вимірами Хофстеде буде корисним для удосконалення комунікаційної взаємодії між владою та інституціями громадянського суспільства. Якщо зосередитися на детальному вивченні особливостей публічного управління країн, з якими в Україні схожі культурно-соціальні норми, то адаптація запозичень буде більш успішною та потребуватиме менше ресурсів.

Водночас ми звертаємо увагу на певні неточності в інтерактивній 6-D моделі національної культури. І хоч на вебсайті написано, що ці карти слід розглядати як приблизні «кліматичні карти» культури, але ми переконані у їхній некоректності. В усіх шістьох картах Україна та росія зафарбовані одним кольором, через що може здатися, ніби наші культури схожі, хоча це не так.

Міжкультурний дослідник Е. Хол [55] ділив культури за такими ознаками: високо- та низькоконтекстуальні; з монохронним або поліхронним сприйняттям часу; контактні та дистантні культури. Висококонтекстуальною називають культуру, в якій більшість інформації визначається немовним контекстом, тобто поведінкою, особистим враженням, статусом та ін. У таких соціумах важливо встановлювати довіру завчасно, бо там цінуються надійні партнерські зв'язки. Це характерно як в особистих взаєминах, так і ділових

(між підприємцями, владою та суспільством). У низькоконтекстуальній культурі понад усе цінують діалог і надають найбільше значення словам. Представники культур з монохронним сприйняттям часу схильні виконувати все послідовно, в той час, як у соціумах з поліхронним сприйняттям часу більш схильні до багатозадачності. Контактні культури прагнуть до ближчого контакту та встановлення довіри, а дистантні більше цінують особистий простір та не поспішають впускати у нього «чужих» осіб.

Теоретичні моделі, зокрема типологія Е. Хола, пропонують концептуальні засади для розуміння комунікаційних особливостей різних суспільств. Врахування цих культурних та соціальних особливостей дозволяє органам публічної влади різних країн адаптувати свої комунікаційні стратегії до особливостей цільової аудиторії, підвищувати ефективність інформаційної взаємодії та сприяти формуванню довіри між владними інституціями та громадянами. Різні регіони світу сформували унікальні комунікаційні моделі, що відображають історичні, соціальні та культурні особливості суспільств. Найбільш поширеними є чотири моделі публічних комунікацій: західноєвропейська, північноамериканська, азійська та скандинавська.

Західноєвропейська модель характеризується структурованістю та інституційною формалізацією комунікативних процесів. Її розробляли та досліджували такі вчені як Юрген Габермас та Ніклас Луман, які зосереджувались на комунікативній раціональності та системній теорії комунікацій [58 – 59]. На нашу думку, впровадження у публічне управління особливостей західноєвропейської моделі буде актуальним для України. Вітчизняній моделі не вистачає високої прозорості прийняття управлінських рішень, скорочення дистанції між владою та громадськістю, а також посилення ролі громадянського суспільства у суспільно-політичному житті.

Північноамериканська модель відзначається орієнтацією на прагматизм та індивідуальні свободи. Її розвивали такі вчені як Гарольд Лассвел, Волтер Ліппман та Джеймс Грюніг, які досліджували питання громадської думки, пропаганди та зв'язків з громадськістю [60 – 62]. Ми вважаємо, що основною

перевагою північноамериканської моделі, яку Україна має перейняти, є орієнтація на результат. Деякі вітчизняні відомства вже розробляють контент для взаємодії з елементами заклику громадян до тих чи інших дій. Яскравим прикладом є Міністерство цифрової трансформації України, яке активно впроваджує нові ініціативи та абсолютно змінило підхід до комунікації з громадськістю. Відкритість також спостерігається у взаємодії з іншими секторами, зокрема з інституціями громадянського суспільства. Це позитивна тенденція, і ми сподіваємося, що вона розвиватиметься надалі.

Азійська модель базується на принципах ієрархічності та колективізму. Вона сформувалася під впливом конфуціанської філософії та була досліджена вченими Кен-ічі Кавамурою та Йошікадзу Сакамото, які вивчали особливості комунікацій у східних суспільствах [63]. На нашу думку, азійська модель не є близькою для України, а тому нам не потрібно запозичувати елементи чи цілі методики публічного управління.

Скандинавська модель вирізняється високим рівнем відкритості та консенсусним підходом до прийняття рішень. Її розробниками вважаються Бент Нордберг та Ларс Норд, які досліджували демократичний корпоративізм та прозорість публічних комунікацій [64]. Ми вважаємо, що ця модель якнайкраще підходить для України. Нам варто попрацювати над підвищенням прозорості управлінських рішень, урахуванням думки більшої частини населення та інтеграцією громадянського суспільства у публічне управління.

У таблиці 2.2 представлено порівняльну характеристику регіональних моделей публічних комунікацій, що відображає ключові особливості західноєвропейської, північноамериканської, азійської та скандинавської моделей взаємодії влади з громадськістю. Їх аналіз дає змогу виявити їхні унікальні риси та культурні контексти, які впливають на формування комунікативних стратегій у різних частинах світу [55, 59, 61 – 62, 64].

Таблиця 2.2

**Порівняльна характеристика регіональних моделей  
публічних комунікацій**

<b>Модель →</b>	<b>Західно-європейська</b>	<b>Північно-американська</b>	<b>Азійська</b>	<b>Скандинавська</b>
<b>Критерій ↓</b>				
<b>Країни</b>	Німеччина, Франція, Велика Британія	США, Канада	Японія, Сінгапур, Південна Корея	Швеція, Данія, Норвегія
<b>Дистанція влади</b>	Помірна	Низька	Висока	Дуже низька
<b>Індивідуалізм-колективізм</b>	Помірний індивідуалізм	Високий індивідуалізм	Високий колективізм	Збалансований індивідуалізм
<b>Стиль комунікації</b>	Формалізований і структурований	Прямий, орієнтований на результат	Непрямий, контекстуальний	Консенсусний, відкритий
<b>Рівень прозорості</b>	Високий	Високий	Помірний	Високий
<b>Підхід до прийняття рішень</b>	Експертно-раціональний	Плюралістичний	Ієрархічний, консенсусний	Партисипативний
<b>Ставлення до критики влади</b>	Допустима в межах норм	Заохочується	Обмежена, непряма	Нормалізована, конструктивна
<b>Роль громадянського суспільства</b>	Значна, інституціоналізована	Активна, плюралістична	Обмежена, колективно орієнтована	Інтегрована в управління
<b>Часова орієнтація</b>	Збалансована	Короткострокова	Довгострокова	Довгострокова
<b>Головні комунікаційні канали</b>	Традиційні та цифрові медіа	Цифрові медіа, соцмережі	Державні і корпоративні медіа	Інтегровані цифрові платформи

Аналіз різних моделей публічних комунікацій демонструє необхідність адаптації комунікаційних стратегій органів влади відповідно до культурного контексту. Культурні та соціальні особливості безпосередньо впливають на практику взаємодії органів влади та визначають ефективні стратегії взаємодії з

громадськістю. Наприклад, у колективістських суспільствах з високою дистанцією влади соціальні медіа часто використовуються для односторонньої комунікації, поширення офіційних повідомлень та посилення соціального контролю. Водночас в індивідуалістичних культурах з низькою дистанцією влади цифрові платформи стають простором для діалогу, співтворчості політик та громадського контролю за діяльністю влади.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує питання інституційної спроможності органів публічної влади до впровадження гнучких та контекстно чутливих комунікаційних практик. Ефективні публічні комунікації дедалі більше виходять за межі інформування та набувають характеру стратегічного інструменту управління, спрямованого на формування довіри, легітимності рішень і залучення різних груп заінтересованих сторін. Відповідно, універсальні комунікаційні моделі втрачають ефективність, поступаючись місцем гібридним підходам, які поєднують елементи кількох регіональних моделей з урахуванням національних і локальних особливостей.

В умовах цифрової трансформації публічного управління спостерігається тенденція до зближення окремих характеристик регіональних моделей, зокрема щодо використання цифрових платформ, інструментів електронної демократії та відкритих даних. Проте навіть за наявності спільних технологічних рішень культурні відмінності продовжують визначати логіку комунікаційної взаємодії. Так, у скандинавській та західноєвропейській моделях цифрові інструменти переважно слугують розширенню партисипативних механізмів і підзвітності влади, тоді як в азійській моделі вони частіше інтегруються в ієрархічні системи управління з акцентом на координацію та дисципліну.

Окремо слід наголосити на зростаючій ролі кризових та надзвичайних ситуацій як каталізатора трансформації публічних комунікацій. Пандемії, воєнні конфлікти, кліматичні виклики та економічні потрясіння актуалізують потребу в оперативних, достовірних і зрозумілих комунікаціях між владою та суспільством.

### **2.3. Компаративний аналіз моделей взаємодії органів публічної влади з інституціями громадянського суспільства**

Необхідність компаративного (порівняльного) аналізу моделей взаємодії органів публічної влади з громадянським суспільством в Україні зумовлена кількома ключовими чинниками.

По-перше, процеси євроінтеграції ставить перед державою завдання адаптації найкращих практик, що вже апробовані у країнах з усталеними демократичними традиціями.

По-друге, українська модель співпраці між владою та ІГС перебуває у стадії становлення, а це потребує критичного осмислення та порівняння з іншими системами для виявлення сильних і слабких сторін.

Компаративний аналіз виконує декілька важливих функцій: виявлення різноманітності інституційних моделей і механізмів; оцінка ефективності залучення громадськості до вироблення та реалізації політик; забезпечення адаптації успішних світових практик до українського контексту.

Враховуючи культурно-соціальні особливості України, найбільш релевантними для порівняння є моделі взаємодії між органами публічної влади та ІГС, що використовуються у демократичних країнах. Їх і оберемо для компаративного аналізу, що представлений у таблиці 2.3 [65 – 68].

Порівняння інструментів участі громадськості у різних країнах демонструє суттєві відмінності у рівні інституціоналізації, обов'язковості та реального впливу на процеси прийняття рішень.

Скандинавські країни характеризуються високим рівнем відкритості та обов'язковості процедур. Там громадські ради мають реальні повноваження, включно з правом вето, а громадські бюджети становлять значну частку місцевих фінансів. Презумпція відкритості інформації створює основу для довіри та ефективного контролю.

Таблиця 2.3

**Компаративний аналіз інструментів участі громадськості  
у прийнятті рішень**

<b>Інструмент участі</b>	<b>Скандинавські країни</b>	<b>Західна Європа</b>	<b>Північна Америка (США і Канада)</b>	<b>Україна</b>
<b>Громадська рада</b>	Обов'язкові, з правом вето у деяких питаннях	Консультативні, інституціоналізовані	Різноманітні, залежно від штату чи провінції	Є, але частіше декларативні
<b>Електронні петиції</b>	Обов'язковий розгляд при зборі певної кількості підписів	Розгляд після досягнення певної кількості підписів	Немає обов'язкового розгляду	Розгляд при зборі певної кількості підписів (від 3 до 25 тис.)
<b>Громадські бюджети</b>	Широко впроваджені (до 15% місцевого бюджету)	Пілотні проекти у великих містах	Популярні у великих містах (до 5% місцевого бюджету)	Поодинокі приклади, малі суми
<b>Публічні консультації</b>	Обов'язкові для всіх законопроектів	Обов'язкові для імплементації директив ЄС	Обов'язкові на найвищому рівні	Формальні, часто без реального врахування
<b>Громадська експертиза</b>	Фінансується державою, незалежна	Через акредитовані організації	Через лобістські організації	Обмежена, недофінансована
<b>Референдуми чи подібні народні ініціативи</b>	Широко використовуються	Обмежені (окрім Швейцарії)	На рівні штатів чи провінцій	Практично не використовуються
<b>Доступ до інформації</b>	Презумпція відкритості	Регламентований доступ	Вільний доступ	Бюрократичні перепони

Західна Європа демонструє інституціоналізовані, але більш формалізовані механізми. Публічні консультації є обов'язковими, особливо у контексті імплементації директив ЄС, а громадські ради мають дорадчий характер. Північна Америка (що у нашому компаративному аналізі представлена прикладами США і Канада) вирізняється децентралізованим підходом:

інструменти участі різняться залежно від штату чи провінції. Тут активно використовуються громадські бюджети та референдуми, що забезпечує реальний вплив громадян на місцевому рівні.

Україна досі перебуває на етапі становлення, на що вказує той факт, що більшість інструментів демократії існують радше у декларативній формі. Громадські ради часто не мають реальних важелів впливу, громадські бюджети впроваджуються точково й у малих обсягах, а публічні консультації здебільшого формальні. Доступ до інформації ускладнений бюрократичними перепонами, що суттєво знижує рівень прозорості.

Результати компаративного аналізу можна використати для розвитку публічних комунікацій в Україні. Порівняння інструментів участі з аналогічними в інших країнах виділили слабкі місця вітчизняного механізму взаємодії між органами публічної влади та ІГС. Ці дані можна використати для розробки заходів, що дозволить Україні перейти від формальної демократії до дієвої моделі партнерства між державою та громадянським суспільством.

Отже, компаративний аналіз моделей взаємодії органів публічної влади з ІГС виявив суттєві відмінності у рівні інституціоналізації, реального впливу громадськості та ресурсної підтримки механізмів участі. Скандинавські країни демонструють найвищий рівень розвитку партнерської взаємодії з обов'язковими процедурами консультацій та реальними повноваженнями громадських рад, Західна Європа характеризується інституціоналізованими, але більш формалізованими механізмами, тоді як Північна Америка вирізняється децентралізованим підходом з активним використанням цифрових інструментів участі. Виявлені у ході компаративного аналізу успішні практики створюють основу для розробки рекомендацій щодо удосконалення механізмів взаємодії органів публічної влади з громадськими організаціями в Україні. Водночас імплементація таких практик в українських умовах зумовлює необхідність поєднання формальних механізмів участі з гнучкими, цифрово орієнтованими та кризово-чутливими інструментами публічної взаємодії.

## Висновки до розділу 2

1. Проведено комплексний аналіз сучасного стану взаємодії органів публічної влади з громадськими організаціями на прикладі Управління молоді і спорту Дніпропетровської обласної державної адміністрації. SWOT-аналіз виявив наявність налагоджених партнерських зв'язків з міжнародними донорами та успішних спільних проєктів, водночас засвідчив суттєві системні недоліки: неефективність громадських рад через обмежені повноваження та відсутність відповідальності, співпрацю лише з десятком ІГС із 3466 зареєстрованих в області, недостатнє фінансування молодіжної політики за залишковим принципом. Результати опитування молодіжних рад продемонстрували, що лише 60% взаємодіють з державними органами влади з оцінкою якості комунікації 3,5 бала з 5, а 65% комунікують з ОМС з оцінкою 3,85 бала. Водночас участь лише 20 молодіжних рад з 62, які зареєстровані на території Дніпропетровщини, говорить про пасивність консультативно-дорадчих органів. Виявлені розбіжності у розумінні респондентами механізмів взаємодії свідчать про недостатню обізнаність членів молодіжних рад та обґрунтовують необхідність проведення додаткових навчальних заходів. Визначено основні канали комунікації між органами публічної влади та МР: офіційні листи, офлайн та онлайн наради, особисті зустрічі.

2. Досліджено культурно-соціальні особливості функціонування систем публічних комунікацій через призму теорії культурних вимірів Г. Хофстеде та типології Е. Хола. Встановлено, що Україна характеризується високим рівнем дистанції влади, що ускладнює розвиток партнерських моделей взаємодії, фемінною культурою, яка створює передумови для консенсусного підходу до прийняття рішень, високим страхом перед невизначеністю, що вимагає чітких процедур та регламентів, та низькою довгостроковою орієнтацією, що зумовлює потребу у швидких відчутних результатах. Аналіз різних моделей публічних комунікацій демонструє необхідність адаптації комунікаційних стратегій органів влади відповідно до культурного контексту.

3. Систематизовано чотири регіональні моделі публічних комунікацій: західноєвропейська модель з акцентом на інституційну формалізацію та експертно-раціональний підхід, північноамериканська модель з орієнтацією на прагматизм та плюралізм, азійська модель з ієрархічністю та колективізмом, скандинавська модель з високим рівнем відкритості та консенсусним підходом. Визначено, що для України найбільш релевантними є елементи скандинавської моделі через фемінну культуру та потребу у зменшенні дистанції влади, західноєвропейської моделі через необхідність інституціоналізації механізмів участі, та північноамериканської моделі через потенціал цифровізації взаємодії.

4. Здійснено компаративний аналіз моделей взаємодії органів публічної влади з ІГС на основі порівняння інструментів участі громадськості у прийнятті рішень. Встановлено, що скандинавські країни демонструють найвищий рівень розвитку партнерської взаємодії з обов'язковими громадськими радами, що мають право вето у певних питаннях, широко впровадженими громадськими бюджетами до 15% місцевих фінансів, та презумпцією відкритості інформації. Західна Європа характеризується інституціоналізованими механізмами з обов'язковими публічними консультаціями для імплементації директив ЄС та громадською експертизою через акредитовані організації. Північна Америка вирізняється децентралізованим підходом з популярністю громадських бюджетів у великих містах до 5% місцевих фінансів та вільним доступом до інформації. Підтверджено, що Україна перебуває на початковому етапі розбудови ефективної системи взаємодії, що підтверджується декларативним характером більшості механізмів участі: громадські ради не мають реальних важелів впливу, громадські бюджети впроваджуються точково у малих обсягах, публічні консультації здебільшого формальні без реального врахування позицій громадськості, а доступ до інформації ускладнений бюрократією.

5. Виявлено критичну необхідність адаптації міжнародних практик взаємодії до українського контексту з урахуванням культурно-соціальних особливостей. Високий рівень дистанції влади в Україні вимагає цілеспрямованих зусиль щодо зменшення розриву між владою та

громадськістю через впровадження прозорих процедур та реальних механізмів впливу громадян на рішення. Фемінна культура створює сприятливі умови для розвитку консенсусних форм взаємодії та партнерських моделей співпраці. Високий страх перед невизначеністю, що характеризується схильністю до швидкого прийняття рішень і очікуванням швидких результатів, обґрунтовує доцільність запозичення західноєвропейського досвіду інституціоналізації механізмів участі через чіткі регламенти та процедури. Низька довгострокова орієнтація вказує на необхідність впровадження інструментів, що забезпечують швидкі відчутні результати. Це можуть бути пілотні проєкти громадських бюджетів або цифрові платформи участі за північноамериканським зразком.

6. Встановлено, що основними напрямками удосконалення механізмів взаємодії органів публічної влади з громадськими організаціями в Україні мають стати надання реальних повноважень громадським радам і зобов'язання органів публічної влади реально враховувати пропозиції та рекомендації ГР, масштабування практики громадських бюджетів, впровадження презумпції відкритості інформації, подальший розвиток цифрових інструментів участі та створення нових інструментів з їхньою інтеграцією у спільний цифровий простір. Успішна імплементація цих напрямів потребує не лише законодавчих змін, а й системної роботи з підвищення комунікативної компетентності державних службовців, проведення навчальних заходів для представників інституцій громадянського суспільства, формування культури діалогу, а також довіри між владою і суспільством.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УКРАЇНІ

#### 3.1. Напрями інтеграції кращих світових практик взаємодії між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства

Аналіз зарубіжного досвіду комунікації між органами публічної влади та громадським сектором дозволяє виокремити низку перспективних практик, адаптація яких може суттєво підвищити ефективність співпраці між органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства в Україні. Ми вважаємо, що враховуючи культурні особливості та сучасні виклики українського суспільства, доцільно зосередитися на чотирьох основних напрямках удосконалення комунікаційних процесів. Відбір міжнародних практик для адаптації до українського контексту здійснювався на основі наступних критеріїв. По-перше, відповідність культурно-соціальним особливостям України, виявленим у підрозділі 2.2: висока дистанція влади вимагає механізмів її зменшення, фемінна культура створює передумови для консенсусного підходу, високий страх перед невизначеністю потребує чітких процедур, а низька довгострокова орієнтація обумовлює необхідність швидких відчутних результатів. По-друге, доведена ефективність практик у демократичних країнах з можливістю вимірювання результатів. По-третє, ресурсна доступність з урахуванням обмежень воєнного стану та фінансових можливостей держави. По-четверте, політична доцільність та потенціал суспільної підтримки реформ.

Першим напрямом є вдосконалення правового регулювання комунікаційних процесів та інтенсифікація використання ІКТ. Досвід Естонії демонструє, що комплексний підхід до цифровізації публічних комунікацій створює підґрунтя для ефективної взаємодії між владою та громадськістю. Естонська модель електронного урядування характеризується інтегрованістю

цифрових послуг, високим рівнем захисту персональних даних та доступністю для всіх категорій населення. Ключовими елементами цієї моделі є система електронного ідентифікатора (e-ID), цифровий підпис, платформа X-Road для безпечного обміну даними між різними державними реєстрами, портал е-демократії, що забезпечує можливість громадської участі у прийнятті рішень, платформа громадських ініціатив Rahvaalgatus.ee (на якій збирають підписи та автоматично передають ініціативи парламенту), платформа для консультацій Osale.ee. Частково Україна вже переймає естонський досвід, але ми вважаємо, що процес потрібно інтенсифікувати, зосередившись на адаптації законодавчої бази, розробці єдиних стандартів міжвідомчої та міжсекторної взаємодії, пілотному тестуванні платформи для міжсекторної взаємодії, роботі над помилками та масштабуванні оновленого проєкту. Водночас розуміємо, що впровадження таких інновацій вимагатиме багато ресурсів на розробку проєкту, тестування, впровадження і подальшу підтримку. В першу чергу йдеться про фінансування та кадрове забезпечення.

Другим напрямом є розвиток мережевих структур взаємодії за скандинавською моделлю. Країни Скандинавії, зокрема Швеція та Данія, демонструють високу ефективність комунікаційної взаємодії завдяки горизонтальним зв'язкам між органами влади та громадськими організаціями. Особливістю цієї моделі є делегування частини владних повноважень громадським організаціям у сферах, де вони мають відповідну експертизу та досвід. Скандинавська модель характеризується високим рівнем консенсусності у прийнятті рішень, залученням громадських організацій до формування порядку денного та прозорістю управлінських процесів. Впровадження цієї моделі в українських реаліях передбачає створення постійних консультативних рад при органах публічної влади, залучення громадських експертів до розробки нормативно-правових актів на ранніх стадіях та формування спільних робочих груп для розв'язання суспільних проблем. В Україні є подібна практика, але вона вкрай неефективна, бо не має реальних повноважень, тому ми вважаємо, її потрібно «перезапустити» за скандинавською моделлю. Ми вважаємо, потрібно

внести зміни до Типового положення про громадську раду, ввівши право вето на принципові питання і рішення влади, запровадити обов'язкові щоквартальні збори та звітність перед громадськістю, а також запровадження оцінювання роботи ГР. Щоб діяльність громадських рад не була формальною, потрібно зобов'язати органи влади обов'язково розглядати рекомендації та протягом 14 календарних днів направляти аргументовану відповідь щодо пропозицій. Ця ж відповідь повинна публікуватися на офіційному вебпорталі органу влади, аби вона була доступною для всього населення і демонструвала результати взаємодії влади з ІГС. Водночас потрібно закладати бюджет на діяльність ГР, їхню експертизу та компенсацію витраченого часу на суспільну діяльність.

Третім напрямом є підвищення комунікаційної компетентності публічних службовців та створення ресурсних центрів для громадськості для навчання основ взаємодії з органами влади. Тут варто запозичити досвід Канади. Він передбачає системний підхід до розвитку комунікаційних навичок державних службовців та представників громадських організацій. У Канаді функціонує Школа державної служби, яка пропонує спеціалізовані курси з комунікацій, а також мережа ресурсних центрів, що надають консультаційну та методичну підтримку громадським організаціям у взаємодії з владою. Впровадження канадського досвіду в Україні передбачатиме розробку навчальних програм з комунікацій для публічних службовців, створення регіональних ресурсних центрів для громадських організацій та формування культури діалогу між владою та громадськістю. Ми пропонуємо створювати ресурсні центри в кожній області, які надаватимуть консультації і методичну підтримку ІГС та органам публічної влади, реалізуватимуть освітні програми для покращення міжсекторної взаємодії. Зокрема рекомендуємо ввести курси комунікативної компетентності, що будуть обов'язковими для усіх керівників державних органів та рекомендованими для керівництва ОМС й ІГС. Сертифікація повинна бути періодичною, наприклад, раз на три роки.

Четвертим напрямом є створення нових технологій для покращення взаємодії між владою та ІГС. Тут йдеться не просто про розширене

впровадження ІКТ, а про створення принципово нових комунікаційних інструментів, зокрема на базі штучного інтелекту. Дещо Україна вже впроваджує – до прикладу, нещодавно Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифри) запустило єдине вікно ШІ-ініціатив [69], яке поєднує всі ключові ШІ-проекти, корисні документи, актуальні новини та можливості у сфері штучного інтелекту. Доступ до єдиного вікна мають не лише органи публічної влади, а й бізнес, наукові й освітні заклади, міжнародні партнери. Також Мінцифри запустила перший у світі національний ШІ-помічник, який допоможе отримати державні послуги прямо в чаті [70]. Онлайн-асистент працює цілодобово, у будь-який день і може надати будь-які послуги, які раніше можна було отримати на порталі «Дія». Інший приклад – ШІ-помічник для молоді [71]. Він допомагає знайти стажування, гранти, навчання та навіть варіанти доступного житла. Користуватися ним можна у двох варіантах: на платформі ІЗІ чи у чат-боті.

Створення нової платформи (яку згодом можна буде інтегрувати в екосистему «Дії») дозволить об'єднати в одному місці різні інструменти для взаємодії органів публічної влади та ІГС. Для цього ми пропонуємо державним органам вжити наступні кроки:

- розробка та імплементація ШІ-алгоритмів для прогнозування суспільних запитів, виявлення потенційних комунікаційних криз та формування превентивних комунікаційних стратегій;

- створення динамічних моделей взаємодії з різними типами громадських об'єднань.

ШІ-алгоритми для прогнозування суспільних запитів, виявлення потенційних комунікаційних криз та формування превентивних комунікаційних стратегій здатні аналізувати масиви даних із соціальних мереж, медіапростору та звернень громадян, виявляючи тенденції громадської думки на ранніх стадіях формування. Прогностичні моделі дозволяють органам влади переходити від реактивної до проактивної комунікації, своєчасно реагуючи на суспільні очікування та запобігаючи ескалації проблемних ситуацій. Успішна

превентивна комунікативна діяльність покращить партнерські відносини між органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства, а також підвищить довіру серед населення. Щодо динамічних моделей взаємодії з різними типами громадських об'єднань, то вони мають враховувати специфіку діяльності організацій, їхній вплив на громадську думку та експертний потенціал. Диференційований підхід передбачає формування індивідуалізованих комунікаційних стратегій для взаємодії з різними категоріями громадських організацій — від експертно-аналітичних центрів до низових громадських ініціатив. Така сегментація забезпечує ефективніше використання комунікаційних ресурсів та підвищує рівень залученості громадського сектору до процесів публічного управління.

Водночас звертаємо увагу, що відповідальність за якість та ефективність взаємодії між органами публічної влади та ІГС порівну ділять обидві сторони. Тому громадські організації також повинні вжити певних заходів. Ми пропонуємо такі:

- розробка та впровадження аналітичних дашбордів впливу політик;
- розробка інтерактивних карт проблем громад з прив'язкою до відповідальних органів влади.

Розробка та впровадження аналітичних дашбордів впливу політик, тобто візуальних інструментів, що демонструють органам влади безпосередні наслідки їхніх рішень через конкретні дані, є вкрай важливою. Ці інтерактивні платформи мають відображати причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та змінами соціально-економічних показників, екологічної ситуації, якості публічних послуг тощо. Візуалізація даних робить аргументацію ІГС більш переконливою та створює підґрунтя для конструктивного діалогу з органами влади на основі фактичних даних.

Інтерактивні карти проблем громад з прив'язкою до відповідальних органів влади є геоінформаційними системами, які дозволяють візуалізувати проблемні зони в населених пунктах, відслідковувати динаміку їх вирішення та чітко визначати компетенцію конкретних органів влади щодо кожної проблеми.

Інтерактивні карти підвищують прозорість процесу прийняття рішень, сприяють чіткому розподілу відповідальності та створюють умови для ефективного громадського контролю за діяльністю владних інституцій.

Ми розуміємо, що є серйозні бар'єри для впровадження цих інновацій. В першу чергу йдеться про великі витрати ресурсів – грошових, часових, інтелектуальних. Для впровадження комплексної системи треба залучити багато кваліфікованих фахівців. Ці проблеми можна вирішити завдяки залученню донорської допомоги. Ще один важливий аспект стосується опору державних службовців, які вважають бюрократичні процеси доцільнішими за автоматизацію та цифровізацію. Для зміни ситуації потрібно підійти до питання комплексно: організувати навчання для держслужбовців, аби показати переваги цифровізації на практиці, вводити зміни поступово, надати підтримку керівництва та час для адаптації.

Таким чином, інтеграція кращих світових практик взаємодії між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства в український контекст потребує системного та поетапного підходу. Ми визначили чотири основні напрями – цифровізація за естонським зразком, розвиток мережевих структур за скандинавською моделлю, підвищення компетентності держслужбовців за канадським досвідом та впровадження технологій штучного інтелекту. Усі ці компоненти взаємодоповнюють одне одного та створюють комплексну систему удосконалення взаємодії. Ключовим принципом імплементації є адаптація практик до українських реалій з урахуванням культурних особливостей, обмежень воєнного стану та фінансових можливостей держави. Успішність впровадження залежить від політичної волі керівництва, наявності адекватного фінансування, розвитку людського капіталу та готовності як влади, так і громадськості до нових форм співпраці. Зазначимо, що реалізація запропонованих напрямів дозволить Україні поступово перейти від декларативної демократії до дієвої моделі партнерства між державою та громадянським суспільством, що є критично важливим для успішної євроінтеграції та посткризової відбудови країни.

### **3.2. Трансформація систем взаємодії публічного та громадського секторів в умовах цифровізації**

Цифровізація взаємодії між органами публічної влади та ІГС виходить за межі простого впровадження окремих цифрових інструментів. Це системна трансформація принципів, механізмів та культури комунікації, що вимагає переосмислення традиційних підходів до публічного управління. У цьому підрозділі ми зосередимося на комплексній трансформації системи взаємодії публічного та громадського секторів через призму цифровізації.

Досвід України у цифровізації публічних послуг через екосистему «Дія» створив потужний фундамент для більш масштабної трансформації. Успіх «Дії» як платформи для надання електронних послуг, цифрових документів та взаємодії громадян з державою продемонстрував готовність українського суспільства до цифрових інновацій та здатність держави реалізовувати амбітні технологічні проєкти навіть в умовах воєнного стану. Водночас екосистема залишається орієнтованою переважно на надання адміністративних послуг та інформування громадян, не інтегруючи сервіси, що спрощують взаємодію між органами державної влади та ІГС. І хоч це не входить до основних завдань, які ставили між собою команди Мінцифри та державного підприємства «Дія», але впровадження цих сервісів суттєво покращить якість комунікації між владою та представниками громадянського населення, прозорість прийняття рішень і дозволить перейти від односторонньої комунікації типу «влада інформує громадян» до повноцінного двостороннього діалогу, де громадяни можуть реально впливати на формування публічної політики.

Цифровізація взаємодії з громадськістю залишається фрагментарною та неповною. Електронні петиції функціонують як окремий портал без інтеграції з іншими інструментами участі, публічні консультації проводяться несистемно через різні канали без єдиної платформи, громадські бюджети реалізуються кожним містом на власній технічній основі, а моніторинг виконання рішень та рекомендацій громадських рад відбувається переважно вручну або взагалі не

проводиться. Така роз'єднаність створює множинні бар'єри для системної взаємодії: громадяни змушені шукати інформацію на десятках різних вебсайтів, органи влади дублюють зусилля з розробки аналогічних інструментів, а відсутність єдиних стандартів унеможлиблює порівняння ефективності взаємодії між різними відомствами чи регіонами.

Відсутність інтеграції інструментів взаємодії в екосистему «Дія» має декілька критичних наслідків. По-перше, це знижує видимість механізмів участі для широкого загалу громадян, оскільки мільйони користувачів «Дії», які звикли отримувати там усі державні послуги, не знають про існування окремих платформ для петицій чи консультацій. Через вебпортал «Дія» можна подати електронну петицію до ОМС у розділі «Взаємодія. Місцеві петиції онлайн» [72]. На вебпорталі зазначено наступне: «Електронні петиції – ваша пряма взаємодія з державою. Тут ви можете подати свою петицію до органів місцевого самоврядування». Це може плутати користувачів, які прагнуть подати е-петицію до державних органів влади, а можуть лише звернутися до ОМС. По-друге, відсутність єдиної системи ідентифікації ускладнює верифікацію користувачів та створює ризики маніпуляцій через фейкові акаунти. Якщо всі сервіси будуть інтегровані в екосистему «Дія», це зменшить ризик шахрайства. По-третє, розпорошеність даних унеможлиблює комплексний аналіз ефективності взаємодії та виявлення системних проблем. Органи влади не мають єдиного дашборду, який би показував повну картину громадської участі – скільки консультацій проведено, який відсоток пропозицій врахований, як швидко реагують на звернення. Це позбавляє їх даних для аналізу. По-четверте, кожен новий інструмент вимагає окремої реєстрації та освоєння нового інтерфейсу, що створює додаткові бар'єри для участі, особливо для людей старшого віку чи з низьким рівнем цифрової грамотності. Мінцифри працює над покращенням рівня цифрової грамотності населення, і цей результат видно у дослідженнях, які проводять кожні два роки. Водночас за останніми даними цього ж дослідження у 2025 році [73], 4% респондентів

зовсім не мають цифрових навичок. Цей показник здається невеликим, але органи влади повинні створити умови для участі абсолютно кожного українця.

Ми вважаємо, що щоб трансформація систем взаємодії публічного та громадського секторів в умовах цифровізації була успішною, варто об'єднати в єдину екосистему усі інструменти, які вже працюють:

- платформи електронних петицій – [petition.president.gov.ua](http://petition.president.gov.ua) для звернень до Президента та [itd.rada.gov.ua](http://itd.rada.gov.ua) для звернень до Верховної Ради України;
- система електронних закупівель ProZorro;
- вебсайти органів державної влади (ОМС – опціонально);
- реєстри ІГС, що ведуться Міністерством юстиції;
- локальні платформи громадських бюджетів – опціонально.

Розуміємо, що ОМС не зобов'язані інтегрувати свої вебпортали з загальною системою, але така взаємодія була б ефективнішою.

Ми пропонуємо створити оновлену інтегровану цифрову платформу (на базі вебпорталу «Дія»), яка вимагає розробки комплексу взаємопов'язаних сервісів, які забезпечать всі форми участі громадськості у процесах прийняття рішень. Далі вказуємо нові сервіси, які пропонуємо створити для покращення взаємодії між владою та ІГС.

В першу чергу це Єдиний портал публічних консультацій. На сервісі повинні автоматично публікуватися всі проєкти нормативно-правових актів ЦОВВ і ОДА для громадського обговорення. Сервіс повинен дозволяти коментувати конкретні статті документів, автоматично категоризувати коментарі за типом (наприклад, підтримка, заперечення, пропозиція змін), використовувати ШІ-алгоритми для узагальнення позицій та забезпечувати обов'язкову публікацію звіту про врахування пропозицій з аргументацією щодо відхилених коментарів.

Оновлена система громадських ініціатив має замінити існуючі роз'єднані платформи е-петицій єдиним сервісом з інтеграцією через «Дію». Можна розширити технічні можливості «Взаємодії». Це найбільш раціональне рішення з врахуванням часових і фінансових витрат на оновлення функціоналу сервісу.

Реєстр та платформа громадських рад і інших ІГС мають забезпечити повну прозорість діяльності консультативно-дорадчих органів через публічний реєстр всіх громадських рад з інформацією про склад, контакти та напрями діяльності, календар засідань з можливістю додавання до особистого календаря (зазначимо, що для цієї можливості треба розробити технічну можливість для інтеграції з Google Календарем), стрімінг засідань в режимі реального часу, публікацію порядків денних, протоколів та рішень у структурованому форматі, функціонал подання пропозицій до громадських рад та систему відстеження виконання рекомендацій органами влади. Пропонуємо також додати технічну можливість напряму спілкуватися представникам ІГС з владою, аби фіксувати усі звернення та пропозиції, забезпечивши їхню прозорість для громадськості. Це знизить корупційні ризики та можливість якихось тіньових домовленостей.

Дашборд моніторингу та звітності повинен візуалізувати ключові показники взаємодії для кожного органу влади, включаючи кількість проведених консультацій, відсоток врахованих пропозицій громадськості, середній час відповіді на звернення та петиції, активність громадських рад, реалізацію проєктів громадських бюджетів. Ми вважаємо, що публічні рейтинги відкритості органів влади стимулюватимуть конкуренцію та мотивуватимуть до покращення якості взаємодії.

Система швидких звернень та зворотного зв'язку має об'єднати різні канали комунікації громадян з органами влади через єдиний інтерфейс у «Дії», забезпечити автоматичне направлення звернень до компетентних відомств, гарантувати відстеження статусу звернення у режимі реального часу та створити систему оцінювання якості відповідей для покращення сервісу.

Ми пропонуємо також інтегрувати у цю оновлену цифрову платформу цифрові інструменти, розроблені для ефективнішої роботи ІГС. Йдеться про інтегровану карту проблем громад і аналітичні дашборди впливу політик. Інтегрована карта проблем громад має візуалізувати повідомлення мешканців про локальні проблеми (інфраструктура, благоустрій, екологія) з геоприв'язкою, автоматичним визначенням відповідального органу влади, відстеженням

термінів реагування та вирішення, публічною статистикою ефективності різних служб та можливістю підтримки повідомлень іншими мешканцями для визначення пріоритетності. Аналітичні дашборди мають стати інструментом для системного моніторингу та оцінки впливу державних і місцевих політик на життя громадян. Вони візуалізуватимуть дані, аби у зручному форматі подивитися на динаміку змін у різних сферах, зіставляти показники між різними громадами / областями чи часовими проміжками, відстежувати виконання програм і рішень, створювати алгоритми для моделювання наслідків впровадження різних політик.

Створення інтегрованої цифрової платформи з новими сервісами забезпечить якісно новий рівень взаємодії між органами влади й ІГС, адже вона дозволить подолати роз'єднаність існуючих інструментів і сформує єдиний простір для участі громадян у процесах прийняття рішень [74]. Така платформа сприятиме прозорості та підзвітності влади, адже всі консультації, петиції, засідання громадських рад та результати їхньої діяльності будуть доступні в одному місці, що унеможливить приховування інформації та знизить корупційні ризики. Вона значно спростить доступ громадян до механізмів участі, оскільки користувачам не доведеться реєструватися на десятках різних сайтів чи освоювати нові інтерфейси, а всі сервіси будуть інтегровані у звичну для мільйонів українців екосистему «Дія». Це підвищить інклюзивність процесів, оскільки навіть люди з низьким рівнем цифрової грамотності отримають простий і зрозумілий інструмент для комунікації з державою. Єдина система ідентифікації мінімізує ризики маніпуляцій та використання фейкових акаунтів, що забезпечить достовірність і легітимність громадської участі. Інтегрована карта проблем громад дозволить оперативно фіксувати локальні виклики, визначати відповідальних за їх вирішення та відстежувати ефективність роботи різних служб, а також формувати пріоритети на основі підтримки мешканців. Аналітичні дашборди створять можливість для системного моніторингу впливу політик, порівняння результатів між регіонами та прогнозування наслідків нових рішень, що підвищить якість управлінських

рішень і зробити їх більш обґрунтованими. У результаті інтегрована платформа перетворить односторонню комунікацію «влада інформує громадян» на двосторонній діалог, де ІГС отримають можливість реально впливати на життя громади завдяки власній експертизі, громадяни зможуть реально впливати на формування публічної політики, а органи влади отримають інструменти для ефективного аналізу, планування та звітності.

Отже, трансформація системи взаємодії публічного та громадського секторів у цифровому середовищі відкриває можливість перейти від розрізнених інструментів до єдиної екосистеми, що забезпечує прозорість, інклюзивність та ефективність комунікації. Інтеграція нових сервісів у платформу створює умови для реального впливу громадян на публічну політику, формує культуру двостороннього діалогу та надає органам влади сучасні аналітичні інструменти для ухвалення обґрунтованих рішень. У результаті цифровізація стає не лише технічним оновленням, а й фундаментальною зміною принципів взаємодії держави та суспільства.

### **3.3. Впровадження сучасних методів публічних комунікацій в Україні**

Сучасні методи публічних комунікацій слід розглядати не лише як впровадження нових каналів чи технологічних рішень, а передусім як трансформацію змістовних засад взаємодії між державою та суспільством. Їхня сутність полягає у переході від одностороннього інформування до моделі відкритого діалогу, що ґрунтується на принципах прозорості, довіри та партнерства. У такій моделі інформація набуває функції інструмента залучення громадян, забезпечення їхньої співучасті та спільного вироблення управлінських рішень. Комунікація виходить за межі простого передавання фактів і спрямовується на формування відчуття причетності, відповідальності та реального впливу громадян на процеси публічного управління. Використання цифрових платформ, соціальних мереж, інтерактивних форматів та аналітичних інструментів створює умови для сенсової взаємодії, у якій

кожен голос громадянина набуває значущості, а кожна дія органів влади отримує публічне пояснення та оцінку.

Сучасні методи публічних комунікацій охоплюють цифрові, інтерактивні та аналітичні інструменти, що забезпечують прозорість, діалог і залучення громадян. Однією з ключових проблем сучасної системи публічних комунікацій в Україні є відсутність єдиних стандартів, що призводить до фрагментарності практик та нерівномірності якості комунікацій у різних органах влади. Кожен центральний орган виконавчої влади та обласна державна адміністрація діють за власними правилами, що ускладнює формування цілісної інформаційної політики та знижує рівень довіри громадян.

Рішенням цієї проблеми має стати розробка Національного стандарту публічних комунікацій, який визначатиме обов'язкові вимоги для всіх ЦОВВ та ОДА. Такий стандарт повинен включати мінімальні вимоги до комунікаційної стратегії кожного органу влади, перелік обов'язкових каналів комунікації (офіційні вебсайти, що інтегровані з екосистемою «Дія», а також сторінку у соціальних мережах), а також чіткі стандарти швидкості реагування. Важливим елементом є вимоги до прозорості, що передбачають обов'язкову публікацію рішень, звітів та результатів консультацій у відкритому доступі.

Для оцінки ефективності комунікацій пропонується запровадити систему ключових показників ефективності (КПІ). До них можуть належати кількість проведених консультацій, відсоток врахованих пропозицій громадськості, середня швидкість відповідей на звернення, а також рівень задоволеності громадян, визначений шляхом регулярних опитувань. Запровадження єдиних стандартів дозволить уніфікувати практики, забезпечити порівнянність результатів між різними органами влади та створити основу для системного вдосконалення комунікаційної політики.

Додатковим етапом розвитку сучасних публічних комунікацій має стати створення системи моніторингу їхнього суспільного впливу. Йдеться не лише про кількісні показники ефективності, а й про якісні індикатори: рівень довіри до органів влади, зміни у громадянській активності, готовність брати участь у

консультаціях та публічних обговореннях. Для цього необхідно застосовувати соціологічні дослідження, аналіз поведінки користувачів цифрових платформ, а також методи контент-аналізу медіа та соціальних мереж. Такий підхід дозволить оцінювати не лише результативність комунікацій, а й їхній реальний вплив на демократичні процеси, що є ключовим показником сталості та зрілості публічної політики.

Важливою проблемою залишається недостатній рівень комунікативних навичок державних службовців, які часто орієнтовані на одностороннє інформування, а не на двосторонній діалог. Це знижує ефективність взаємодії з громадськістю та ускладнює процес врахування суспільних інтересів у публічній політиці. Рішенням є запровадження системи обов'язкового навчання у сфері стратегічних комунікацій. Програми підвищення кваліфікації мають включати модуль «Стратегічні комунікації», тренінги з фасилітації громадських обговорень, розвиток навичок роботи з конфліктами, а також курси з медіаграмотності та протидії дезінформації. Додатковим механізмом має стати сертифікація комунікативної компетентності для керівних посад. Це передбачає складання сертифікаційних іспитів та періодичну переатестацію, що дозволить підтримувати високий рівень професійних навичок. Для інституційної підтримки пропонується створення Національного центру розвитку публічних комунікацій, який забезпечуватиме методичну допомогу органам влади, формуватиме банк кращих практик та координуватиме навчальні програми. Такий центр стане осередком розвитку професійної культури комунікацій у державному секторі. У цьому центрі також треба проводити курси для представників ІГС для покращення взаємодії з органами влади. Сучасні публічні комунікації мають також враховувати етичний вимір: недопущення маніпуляцій, забезпечення інклюзивності та поваги до різних соціальних груп. Формування культури діалогу передбачає відхід від бюрократичного стилю до мови, зрозумілої та доступної для громадян.

В умовах воєнного стану та активної дезінформації особливого значення набуває розвиток системи кризових комунікацій. Її метою є забезпечення

оперативного інформування населення, протидія фейкам та відновлення довіри після кризових ситуацій. Це те, що вже роблять і державні органи влади, і ОМС, але прикладених зусиль недостатньо. До конкретних інструментів належать створення мережі підготовлених спікерів, використання чат-ботів для швидкої відповіді на типові запитання та запуск офіційних телеграм-каналів для оперативного інформування. Ми пропонуємо проводити регулярні обов'язкові тренінги з протидії дезінформації для усіх: школярів, студентів, працівників держсектору, комунальних і державних підприємств, а також рекомендувати їх для ОМС та комерційних компаній.

Сучасна комунікаційна політика має переходити від моделі інформування до моделі залучення громадян. Це передбачає використання проактивних інструментів, таких як регулярні звіти органів влади у доступній формі (інфографіка, відео), проведення публічних заходів «Відкрита влада», залучення лідерів думок та інфлюенсерів, а також сторітелінг, що демонструє успішні приклади реалізації політик. Важливим аспектом є робота з різними цільовими аудиторіями: молоддю через TikTok та Instagram, старшим поколінням через телебачення та друковані ЗМІ, активістами через експертні дискусії та воркшопи, бізнесом через вебінари та круглі столи. Такий підхід забезпечує інклюзивність комунікацій та врахування специфіки різних груп населення. Це те, що вже відбувається і приносить певні результати, але ми пропонуємо підходити до цієї мети більш стратегічно і комплексно, з регулярним переглядом прогресу та корекцією планів.

Важливим напрямом удосконалення сучасних методів публічних комунікацій є впровадження інтегрованої цифрової платформи, що об'єднуватиме всі інструменти громадської участі в єдиному інформаційному середовищі. Така платформа забезпечить системність та прозорість комунікацій, дозволить громадянам користуватися одним інтерфейсом для подання петицій, участі у консультаціях, звернень до органів влади та моніторингу їхнього виконання. Для органів влади вона стане джерелом

комплексної аналітики, що дає змогу оцінювати ефективність комунікаційних практик та своєчасно коригувати політику.

Окремої уваги потребує розширення можливостей для громадських рад, які мають перетворитися на повноцінні майданчики для діалогу та співучасті. Це передбачає створення публічного реєстру рад, забезпечення онлайн-трансляцій засідань, публікацію протоколів і рішень у структурованому форматі, а також запровадження інструментів для подання та відстеження пропозицій громадян. Такий підхід сприятиме підвищенню відкритості консультативно-дорадчих органів, зниженню корупційних ризиків та формуванню нової культури публічних комунікацій, що ґрунтується на принципах довіри, підзвітності, прозорості та реальної участі громадян у процесах ухвалення рішень.

Таким чином, впровадження сучасних методів публічних комунікацій в Україні має розглядатися як комплексна трансформація, що поєднує уніфікацію стандартів, розвиток компетентностей державних службовців, створення ефективних кризових стратегій, перехід до проактивної моделі взаємодії та інституційне забезпечення сталості процесів. Йдеться не лише про технічне вдосконалення каналів комунікації, а й про формування нової культури взаємодії, яка ґрунтується на принципах відкритості, інклюзивності та відповідальності. Інтегрована цифрова платформа та розширені можливості для громадських рад формують нову інфраструктуру діалогу, яка забезпечує прозорість, підзвітність і реальну участь громадян у виробленні політики, створюючи умови для системного зниження корупційних ризиків та підвищення ефективності управлінських рішень. У результаті комунікація стає не лише засобом інформування, а й ключовим механізмом демократичного управління, який зміцнює довіру та партнерство між державою і суспільством, сприяє розвитку громадянської активності.

### Висновки до розділу 3

1. Україна має значний потенціал для адаптації кращих міжнародних моделей співпраці між державою та громадянським суспільством, зокрема ІГС. Впровадження таких практик дозволяє не лише підвищити ефективність управлінських процесів і забезпечити відповідність демократичним стандартам, а й інтегрувати українську систему публічних комунікацій у глобальний дискурс відкритого врядування. Використання досвіду інших країн може стати основою для формування сталих механізмів участі громадян у виробленні політики. Це сприятиме зміцненню інституційної спроможності органів влади, розширенню можливостей для громадського контролю, підвищенню прозорості та підзвітності, а також формуванню нової культури партнерства, де громадські організації виступають не як опоненти, а як рівноправні учасники процесу ухвалення рішень. Такий підхід дозволяє перетворити громадянське суспільство на стратегічного союзника держави у забезпеченні демократичних реформ, протидії корупції та зміцненні довіри між владою та суспільством.

2. Перехід до цифрових інструментів взаємодії між владою та суспільством є ключовим чинником модернізації публічного управління. Ми вважаємо, що єдина інтегрована екосистема, що об'єднує петиції, консультації, громадські бюджети та інші сервіси, зменшує бар'єри для участі громадян, мінімізує ризики маніпуляцій та забезпечує прозорість процесів. Інтеграція таких сервісів у платформу «Дія» створює умови для переходу від роз'єднаних практик до цілісної моделі взаємодії, де кожен громадянин має доступ до інструментів участі у зручному та зрозумілому форматі. Важливим елементом цієї екосистеми має стати впровадження механізмів персоналізованої аналітики та зворотного зв'язку, що дозволить громадянам бачити реальний вплив своїх дій на процеси ухвалення рішень. Для органів влади така платформа відкриває можливості системного аналізу суспільних настроїв, прогнозування ризиків та оперативного коригування політики. Крім того, цифрова інтеграція сприяє інклюзивності, адже забезпечує рівний доступ до участі для різних соціальних

груп, незалежно від місця проживання чи рівня ресурсів. У перспективі це формує нову культуру цифрової демократії, де технології стають не лише інструментом комунікації, а й гарантією прозорості, підзвітності та довіри між державою та громадянами.

3. Впровадження сучасних методів публічних комунікацій слід розглядати як комплексну трансформацію, що включає розробку єдиних стандартів комунікацій, розвиток компетентностей державних службовців, формування системи кризових комунікацій та перехід до проактивної моделі взаємодії. Це дозволяє забезпечити прозорість і підзвітність органів влади, а й реальну участь громадян у процесах ухвалення рішень. Важливим є також використання сучасних форматів – інтерактивних дашбордів, соціальних мереж, чат-ботів, які роблять комунікацію більш доступною та інклюзивною.

4. Створення єдиної цифрової платформи та розширення можливостей для громадських рад формують нову інституційну інфраструктуру діалогу. Це передбачає низку змін: публічні реєстри рад, онлайн-трансляції засідань, публікацію протоколів і рішень у структурованому форматі, а також інструменти для подання та відстеження пропозицій громадян. Такий підхід знижує корупційні ризики, забезпечує прозорість консультативно-дорадчих органів та сприяє формуванню культури співучасті, де громадські ради стають реальними майданчиками для впливу на політику.

5. Впровадження описаних змін перетворює комунікацію між органами влади й ІГС на стратегічний ресурс демократичного управління. Цей ресурс забезпечує зміцнення довіри між владою та громадськими організаціями, формування спільних сенсів та залучення громадян до вироблення політики. Це створює умови для сталого розвитку демократичних інститутів в Україні, підвищує легітимність управлінських рішень та сприяє формуванню нової культури партнерства між державою і суспільством. У довгостроковій перспективі така модель взаємодії сприятиме консолідації суспільства та посиленню його стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів.

## ВИСНОВКИ

1. Визначено концептуальні та теоретико-правові засади публічних комунікацій у контексті взаємодії органів публічної влади з інституціями громадянського суспільства. Проаналізовано класичні моделі комунікації (Г. Лассвела, Р. Бреддока, Т. Дункана та С. Моріарті), які створюють теоретичну основу для розуміння комунікаційних процесів, де важливими елементами є ефект повідомлення, контекст взаємодії та зворотний зв'язок. Систематизовано нормативно-правове забезпечення функціонування публічних комунікацій в Україні, включаючи Конституцію України, закони «Про інформацію», «Про громадські об'єднання», «Про доступ до публічної інформації», Стратегію інформаційної безпеки, які формують законодавчу базу для взаємодії між владою та громадськістю.

2. Обґрунтовано роль демократичних принципів у розбудові механізмів взаємодії між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства. Проаналізовано теоретичні моделі демократії (пряму, представницьку, плюралістичну, делібературну та партисипаторну) та встановлено, що делібературна та партисипаторна моделі забезпечують найвищий рівень залучення громадян до процесів прийняття рішень, проте потребують високої комунікативної культури. Виокремлено 14 принципів демократії, узгоджених у межах другого Саміту за демократію, серед яких особливе значення для публічних комунікацій мають захист свободи засобів масової інформації, протидія дезінформації, забезпечення інклюзивного формування політики та захист прав громадян на цифрових платформах. Доведено, що якісна комунікація між владою та суспільством справляє багатовимірний позитивний вплив на соціально-економічний розвиток як окремих громад, так і держави загалом.

3. Виявлено проблемні аспекти взаємодії органів публічної влади з громадськими організаціями та ідентифіковано системні дисфункції комунікаційних механізмів. Встановлено, що ключовими проблемами є

декларативний характер діяльності громадських рад через обмежені повноваження та відсутність відповідальності, фокусування органів влади переважно на односторонній комунікації замість двостороннього діалогу, недостатня комунікативна компетентність державних службовців, відсутність уніфікованих стандартів ведення комунікацій, слабка протидія дезінформації через відсутність чіткого законодавчого визначення цього поняття, бюрократичні перепони у доступі до інформації. Повномасштабне вторгнення значно поглибило ці проблеми через введення воєнного стану, обмеження свободи висловлювань та переорієнтацію інституцій громадянського суспільства на підтримку Сил оборони України.

4. Оцінено сучасний стан взаємодії органів публічної влади з громадськими організаціями на прикладі Управління молоді і спорту Дніпропетровської обласної державної адміністрації. Проведений SWOT-аналіз виявив наявність налагоджених партнерських зв'язків з міжнародними донорами та успішних спільних проєктів, водночас засвідчив суттєві системні недоліки: неефективність громадських рад, співпрацю лише з десятком інституцій громадянського суспільства, недостатнє фінансування молодіжної політики за залишковим принципом, нерівномірність комунікацій протягом року з піковим навантаженням під час бюджетного циклу. Результати опитування 20 молодіжних рад із 62 існуючих продемонстрували, що лише 60 % взаємодіють з державними органами влади, і якість цієї комунікації оцінюють у 3,5 бала з 5, а 65 % комунікують з органами місцевого самоврядування (якість взаємодії оцінюють у 3,85 бала). Під час опитування були виявлені розбіжності у розумінні респондентами механізмів взаємодії, що обґрунтовує необхідність проведення додаткових навчальних заходів.

5. Виявлено культурно-соціальні детермінанти функціонування систем публічних комунікацій в Україні та провідних зарубіжних країнах через призму теорії культурних вимірів Г. Хофстеде та типології Е. Хола. Встановлено, що Україна характеризується високим рівнем дистанції влади, що ускладнює розвиток партнерських моделей взаємодії; фемінною культурою, яка створює

передумови для консенсусного підходу до прийняття рішень; високим страхом перед невизначеністю, що вимагає чітких процедур та регламентів; низькою довгостроковою орієнтацією, що зумовлює потребу у швидких відчутних результатах. Систематизовано чотири регіональні моделі публічних комунікацій: західноєвропейську (з акцентом на інституційну формалізацію), північноамериканську (орієнтовану на прагматизм та плюралізм), азійську (з ієрархічністю та колективізмом) та скандинавську (з високим рівнем відкритості та консенсусним підходом). Визначено, що для України найбільш релевантними є елементи скандинавської моделі через ознаки фемінної культури, західноєвропейської моделі через необхідність інституціоналізації механізмів участі, та північноамериканської моделі через високий потенціал цифровізації взаємодії.

6. Здійснено компаративний аналіз моделей взаємодії органів публічної влади з ІГС у різних країнах світу на основі порівняння інструментів участі громадськості у прийнятті рішень. Встановлено, що скандинавські країни демонструють найвищий рівень розвитку партнерської взаємодії з громадськими радами, що мають право вето у певних питаннях, широко впровадженими громадськими бюджетами до 15 % місцевих фінансів та презумпцією відкритості інформації. Західна Європа характеризується інституціоналізованими механізмами з обов'язковими публічними консультаціями для імплементації директив ЄС. Північна Америка вирізняється децентралізованим підходом з популярністю громадських бюджетів у великих містах до 5 % місцевих фінансів та вільним доступом до інформації. Визначено, що Україна перебуває на початковому етапі розбудови ефективної системи взаємодії, що підтверджується декларативним характером більшості механізмів участі: громадські ради не мають реальних важелів впливу, громадські бюджети впроваджуються точково у малих обсягах, публічні консультації здебільшого формальні без реального врахування позицій громадськості, а доступ до інформації ускладнений бюрократичними перепонами та іншими

обмеженнями, спричиненими як небажанням влади надавати цю інформацію, так і безпековими питаннями, пов'язаними з повномасштабною війною.

7. Визначено напрями інтеграції кращих світових практик взаємодії між органами публічної влади та ІГС до українського контексту. Запропоновано чотири основні напрями удосконалення: вдосконалення правового регулювання комунікаційних процесів, інтенсифікація використання інформаційно-комунікативних технологій і створення максимально зручних і функціональних цифрових інструментів для взаємодії влади та громадян за естонським зразком; розвиток мережових структур взаємодії за скандинавською моделлю через внесення змін до Типового положення про громадську раду, надання права вето на принципові питання, запровадження обов'язкових щоквартальних зборів та звітності, а також закладання бюджету на діяльність громадських рад; підвищення комунікаційної компетентності публічних службовців за канадським досвідом через створення регіональних ресурсних центрів у кожній області з обов'язковими курсами комунікативної компетентності для керівників державних органів; впровадження технологій штучного інтелекту для прогнозування суспільних запитів, виявлення потенційних комунікаційних криз та формування превентивних комунікаційних стратегій. Обґрунтовано необхідність розробки аналітичних дашбордів впливу політик та інтерактивних карт проблем громад як інструментів підвищення ефективності громадського контролю та покращення взаємодії між органами публічної влади й ІГС.

8. Обґрунтовано концепцію трансформації систем взаємодії публічного та громадського секторів в умовах цифровізації. Запропоновано створення оновленої інтегрованої цифрової платформи на базі екосистеми «Дія», що об'єднає всі існуючі інструменти участі громадськості (зокрема платформи електронних петицій, систему електронних закупівель ProZorro, вебсайти органів державної влади, реєстри інституцій громадянського суспільства) та нові сервіси: Єдиний портал публічних консультацій, оновлену систему громадських ініціатив, реєстр та платформу громадських рад, дашборд моніторингу та звітності, систему швидких звернень та зворотного зв'язку,

інтегровану карту проблем громад та аналітичні дашборди впливу політик. Доведено, що така платформа дозволить подолати роз'єднаність існуючих інструментів, забезпечить прозорість та підзвітність влади, значно спростить доступ громадян до механізмів участі, мінімізує ризики маніпуляцій через єдину систему ідентифікації та перетворить переважно односторонню комунікацію між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства на повноцінний двосторонній діалог.

9. Розроблено рекомендації щодо впровадження сучасних підходів здійснення публічних комунікацій в Україні. Обґрунтовано необхідність розробки Національного стандарту публічних комунікацій, який визначатиме обов'язкові вимоги для всіх центральних органів виконавчої влади та обласних державних адміністрацій, включаючи мінімальні вимоги до комунікаційної стратегії, перелік обов'язкових каналів комунікації та чіткі стандарти швидкості реагування. Запропоновано запровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) для оцінки результативності комунікацій, з використанням не лише кількісних показників, а й якісних для створення нової етичної культури публічних комунікацій. Обґрунтовано необхідність запровадження системи обов'язкового навчання державних службовців стратегічним комунікаціям та створення Національного центру розвитку публічних комунікацій. Визначено пріоритетність розвитку системи кризових комунікацій через створення мережі підготовлених спікерів, використання чат-ботів та проведення регулярних обов'язкових тренінгів з протидії дезінформації. Подібні навчання також будуть запропоновані опціонально представникам ОМС та ІГС. Запропоновано перехід від моделі інформування до моделі залучення громадян через використання зручних інклюзивних цифрових інструментів в межах єдиної цифрової екосистеми.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Lasswell D. H. The Structure and Function of Communication in Society. *Communication in society*. 1948. P. 216-228. URL : [https://sipa.jlu.edu.cn/\\_local/E/39/71/4CE63D3C04A10B5795F0108EBE6\\_A7BC17AA\\_34AAE.pdf](https://sipa.jlu.edu.cn/_local/E/39/71/4CE63D3C04A10B5795F0108EBE6_A7BC17AA_34AAE.pdf) (дата звернення: 02.12.2025).
2. Braddock R. An Extension of the «Lasswell Formula». *Journal of Communication*. 1958. № 8 (2). P. 88–93.
3. Duncan T., Moriarty S. *Driving. Brand Value: Using Integrated Marketing to Manage*, 1997. 284 p.
4. Пендальчук Є. В. Теоретичні засади формування політичної комунікації. *Modern scientific journal*. Київ, 2024. Вип. №3(1). С.144–148. URL: <https://mosjournal.com/index.php/journal/article/view/51/47> (дата звернення: 02.12.2025).
5. Лупандіна Г. М. Публічна комунікація в діяльності органів державної влади. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*: збірник тез V Всеукр. наук.-практ. конф. з дист. участю, м. Херсон, 24 березня 2021 р. С. 248–250.
6. Болехівка В. Комунікація в публічному адмініструванні: труднощі та бар'єри в комунікації. *Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку*: збірник матеріалів VIII Міжн. наук.-практ. конф., м. Кам'янець-Подільський, 9 листопада 2023 року. С.93–96.
7. Конституція України : Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 03.12.2025).
8. Про інформацію : Закон України № 2657-ХІІ від 1 січня 1992 р. Сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

9. Про громадські об'єднання : Закон України № 4572-VI від 23 березня 2012. Сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

10. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки : Закон України № 537-V від 09 січня 2007 р. Сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

11. Про доступ до публічної інформації : Закон України № 2939-VI. 2011. Сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

12. Стратегія інформаційної безпеки : Указ Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#n14> (дата звернення: 03.12.2025).

13. Цивільний кодекс України : Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44, ст. 356. Сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

14. Кримінальний кодекс України : Відомості Верховної Ради України. 2001. № 25 – 26, ст. 131. Сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

15. Михайлова О. Г. Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. Чернігів, 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-03> (дата звернення: 03.12.2025).

16. Васільєва Л. М. Взаємодія органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства в умовах децентралізації влади. *Економічні горизонти*. Умань, 2023. № 1. С. 43–50 DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.272840](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.272840) (дата звернення: 03.12.2025).

17. Бондарчук Н. В. Взаємодія органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства: стан та перспективи розвитку. *Державне*

*управління: удосконалення та розвиток.* Київ, 2023. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.9.3> (дата звернення: 03.12.2025).

18. Мунько А. Ю., Хохба О. Т. Суспільна угода як основа взаємодії органів публічної влади та громадськості в Україні: інтеграція європейських цінностей *Публічне управління та митне адміністрування*, спецвипуск. Дніпро, 2022. С. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.14> (дата звернення: 03.12.2025).

19. Комунікаційна стратегія Верховної Ради України на 2017–2021 роки : Розпорядження Голови Верховної Ради України від 17.03.2017 № 156. Київ, 2017. 52 с.

20. Чукут С.А., Яценко В.О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжний та український досвід. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід.* Київ, 2021. С. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.12.72> (дата звернення: 03.12.2025).

21. Почепцов Г.Г. Стратегічні комунікації: стратегічні комунікації в політиці, бізнесі та державному управлінні. Київ : Альтерпрес, 2008. 216 с.

22. Івасюк Є.О. Фактори впливу на комунікацію органів публічної влади під час повномасштабної війни в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2024. №2(41) С. 19–24.

23. 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. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/7522/7648> (дата звернення: 03.12.2025).

24. Куницький М.П., Чернобай О.В. Теоретичні підходи до демократії у сучасному контексті: порівняльна перспектива. *Політикус.* 2023. № 5. С. 7–13.

25. Заяць Н.В. Недоліки прямої демократії. *Конституційне право.* 2025. №1(17). С. 40–44. URL: <https://df.duit.in.ua/index.php/dictum/article/view/379/340> (дата звернення: 04.12.2025).

26. Нікітенко Л.О. Теоретико-правові засади партисипативної демократії: сучасний концепт : дис. на здоб. наук. ст. докт. юр. н.: 30.06.2025. Вінниця, 2025. С.119–145.
27. Неофіта Д.Б. Переваги та недоліки партисипативної демократії. *Молодий вчений*. м. Хмельницький. 15 – 16 вересня 2023 р. С. 17–20.
28. Стандратюк Д. Особливості деліберативної демократії як способу легітимації та залучення громадян до процесу прийняття політичних рішень. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*. 2023. Випуск №48, с. 300–306.
29. A Civil Society Declaration of Democratic Principles. George W. Bush Presidential Center. URL: <https://www.bushcenter.org/publications/declaration-of-democratic-principles> (дата звернення: 05.12.2025).
30. Principles of democracy Resolution 800 (1983) URL: <https://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-en.asp?fileid=16211&lang=en> (дата звернення: 05.12.2025).
31. Карамушка Ю.М. Зв'язки з громадськістю як механізм формування довіри до інститутів держави. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали IV Міжн. наук.-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 2–3 жовтня 2025 року. С. 227–228.
32. Бондарчук Н.В. Державне управління інвестиційною привабливістю регіону: виклики та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №16. С. 141–146.
33. Рибенко А.А. Взаємодія влади та громадського сектору як фактор формування інвестиційного клімату. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали IV Міжн. наук.-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 2–3 жовтня 2025 року. С. 248–249.
34. Мунько А.Ю. Принципи нової суспільної угоди в Україні. *Соціально-гуманітарні виміри правової держави*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 27 жовтня 2022 р. С.99–102.

35. Мунько А.Ю. Ефективні комунікації в процесах євроатлантичної інтеграції України: інструменти реалізації. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 11 березня 2022 р. С. 93–95.

36. Богдановський Д. І., Богдановський І. В., Льовкіна О. Г. Розбудова громадянського суспільства: соціальні, психологічні та психологічні виклики. *Розвиток громадянського суспільства як необхідна складова європейської інтеграції*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 06 жовтня 2022 року. С. 42–46.

37. Євдокименко Д. О. Розвиток громадянського суспільства як необхідна складова європейської інтеграції України. *Розвиток громадянського суспільства як необхідна складова європейської інтеграції*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 06 жовтня 2022 року. С. 106–109.

38. Бондарчук Н.В. Сучасний стан взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Дніпро, 5–6 жовтня 2023 р. МОН України. Дніпро: ДДАЕУ, 2023. С. 298–300.

39. Докаленко В.В. Взаємодія між органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства в Україні в умовах широкомасштабної війни. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2022. № 15. С. 87–103.

40. Сенишин О., Пелех І. Проблеми та перспективи розвитку громадських організацій в Україні. *Вісник Львівського університету*. Серія економічна. 2023. Випуск 65. С.157 – 166. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2023.65.0.6511> (дата звернення: 07.12.2025).

41. Неофіта Д.Б. Громадські ради як форма участі громадян. *Конституційне право та державотворення: історичний вимір і сучасні тенденції*: матеріали II наук.-практ. конф., м. Ужгород, 16–17 лютого 2024 р. с. 31–35.

42. Кузнецов О.П. Інститути громадянського суспільства як суб'єкти формування громадських рад органів публічної адміністрації: адміністративно-правовий аспект. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2024. № 4(86). С. 497–503.

43. Слесь К.М. Комунікаційні виклики публічних органів у кризових ситуаціях (на прикладі Департаменту інформаційної діяльності та зв'язків з громадськістю Сумської ОДА) : квал. роб. на здоб. ступ. бакалавра: Сумський державний університет, 2025. 55 с.

44. Масляк М. І., Джаїн П. К. Стан та проблеми в реалізації комунікаційних стратегій органів публічного управління. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. Харків, 2023. № 5–6. С. 64–69.

45. Інформація про взаємодію органів виконавчої влади з громадськими радами протягом II кварталу 2025 року. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/gromadyanske-suspilstvo-i-vlada/gromadskiradi/informacijno-analitichni-materiali> (дата звернення: 07.12.2025).

46. Корнута Л.М. Комунікативна компетентність в діяльності державних службовців. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. №4, с. 755–757.

47. Стороженко Л.Г. Цифрові еліти, стратегічні комунікації та криза легітимності в сучасному державному управлінні. *Інтеграції науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій*: збірник матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», м. Полтава, 2025. С. 140–143.

48. Толмачова Ю.М., Царьова І.В. Концептуалізація поняття дезінформація. *Іншомовна підготовка працівників правоохоронних органів і фахівців з права*: матеріали XIV Міжвузівської науково-практичної конференції. Київ, 29 травня 2025 року. С.74–77.

49. Самчинська О. Дезінформація: поняття та сутність. *Адміністративне право і процес*. 2022. № 3(38), с. 32–45. DOI: <https://doi.org/10.17721/2227-796X.2022.3.03> (дата звернення: 10.12.2025).

50. Крап А. П. Дезінформація як загроза демократії та державному управлінню. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15108404> (дата звернення: 10.12.2025).

51. Структурні підрозділи обласної державної адміністрації URL: <https://adm.dp.gov.ua/dniiprooda/pro-oda/departamenti-ta-upravlinnya> (дата звернення: 11.12.2025).

52. Про затвердження Положення про Управління молоді і спорту Дніпропетровської обласної державної адміністрації у новій редакції : розпорядження голови обласної державної адміністрації №Р-343/0/3-25 від 16.07.2025.

53. Регіональна цільова соціальна програма «Молодь Дніпропетровщини» на 2022 – 2026 роки. URL: <https://adm.dp.gov.ua/pro-oblast/rozvitok-regionu/regionalni-cilovi-programi> (дата звернення: 11.12.2025).

54. Положення про молодіжну раду при Дніпропетровській обласній державній адміністрації : Протокол №1 від 08.08.2023 установчих зборів з формування складу молодіжної ради при Дніпропетровській обласній державній адміністрації.

55. Варламова М. Л. Крос-культурні аспекти ведення ділових переговорів. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2021. Том 72. № 5. С. 103–109. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.0](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.0).

56. Пришляк О. Ю. Аналіз теорії культурних вимірів Г. Хофстеде. *Соціологія та соціальна робота в умовах національних та регіональних викликів* : матеріали доповідей та повідомлень міжнар. наук.-практ. конф., м. Ужгород, 27.09.2019. С. 80–81.

57. The 6-D model of national culture URL: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (дата звернення: 11.12.2025).

58. Habermas J. *The Theory of Communicative Action* (1984) / Jürgen Habermas ; trans. by Thomas McCarthy. Boston : Beacon Press. 2 vol.

59. Luhmann N. *Social Systems* (1995). Stanford : Stanford University Press. 276 p.
60. Lasswell H. D. (1946) *Propaganda, Communication and Public Order* / Harold D. Lasswell, Bruce L. Smith, Ralph D. Casey. Princeton : Princeton University Press.
61. Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston. P. 550.
62. Lippmann W. (1922) *Public Opinion* / Walter Lippmann. New York : Harcourt, Brace and Company. 233 p.
63. Dissanayake W. (2023) *Asian Approaches to Human Communication: Retrospect and Prospect*. *Intercultural Communication Studies XII-4*. University of Hong Kong. P. 17 – 34.
64. Lapsley I., Knutsson H. (2017) *Modernizing the Public Sector Scandinavian Perspectives* London, Routledge, 1st Edition. 278 p.
65. Грицай К. Проведення консультацій з громадськістю як форма участі в управлінні територіальними громадами. Актуальні питання фінансової теорії та практики: збірник матеріалів Десятої заочно-дистанційної наукової конференції студентів і молодих вчених, м. Тернопіль, ЗУНУ, 26 квітня 2023 р. Ч. 2.
66. Кужда Т., Галушак М., Галушак О. Форми та механізми демократії участі. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 1(24). С. 15–25. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21ktimdu.pdf> (дата звернення: 12.12.2025).
67. Ревич А. Громадянська активність у Європі: механізми інституалізації та вплив на врядування. *Молодий вчений*. 2025. №5(136). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-5-136-7> (дата звернення: 12.12.2025).
68. Черевко О.В., Олексенко О.О., Лотоцький О.В. Інноваційні стратегії в публічному управлінні: адаптація зарубіжного досвіду для місцевих адміністрацій. *Економічний простір*. 2025. №195. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.89-94> (дата звернення: 12.12.2025).

69. Сайт із ШІ: перша державна онлайн-платформа зі штучного інтелекту URL:<https://thedigital.gov.ua/news/technologies/sayt-iz-shi-persha-derzhavna-onlayn-platforma-zi-shtuchnogo-intelektu> (дата звернення: 13.12.2025).

70. Дія.AI: Ваш персональний помічник у світі державних послуг URL: <https://diia.gov.ua/diia-ai> (дата звернення: 13.12.2025).

71. В Україні представили ШІ-помічника для молоді URL: <https://diia.gov.ua/news/v-ukraini-predstavyly-shi-pomichnyka-dlia-molodi> (дата звернення: 13.12.2025).

72. Взаємодія. Місцеві петиції онлайн URL: <https://petition.diia.gov.ua/> (дата звернення: 14.12.2025).

73. 42 % дорослих і 70 % підлітків користуються ШІ в Україні: результати дослідження Дія.Освіта URL: <https://thedigital.gov.ua/news/education/42-doroslykh-i-70-pidlitkiv-korystuiutsia-shi-v-ukrayini-rezultaty-doslidzennia-diiaosvita> (дата звернення: 14.12.2025).

74. Рибенко А.А. Цифровізація як чинник покращення взаємодії між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 13-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 8-9 листоп. 2025 р.). Дніпро : Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 167–169.