

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.9.20>

УДК 321.7:351:316.4(477)

А. Ю. Мунько,

к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6651-9970>

А. А. Рибенко,

здобувач вищої освіти,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5919-4878>

КОМУНІКАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: ШЛЯХИ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

A. Munko,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the

Department of Management, Public Management and Administration,

Dnipro State Agrarian and Economic University

A. Rybenko,

Student, Dnipro State Agrarian and Economic University

COMMUNICATION INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND CIVIL SOCIETY: WAYS OF DEMOCRATIZATION UNDER WAR

У статті досліджено особливості взаємодії між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства в умовах воєнного стану, можливість впливати на рішення влади та основні проблеми. Обґрунтовано необхідність оптимізації двосторонньої комунікації для забезпечення активної участі громадян у прийнятті рішень. Запропоновано інструменти удосконалення взаємодії, зокрема через створення цифрової платформи для централізованого опрацювання звернень інституцій громадянського суспільства з можливістю відстеження результатів та порівняльного аналізу ефективності; впровадження ШІ-алгоритмів для прогнозування суспільних запитів та формування превентивних комунікаційних стратегій на основі аналізу даних соціальних мереж та звернень громадян; розробка динамічних моделей взаємодії з різними типами громадських об'єднань, що враховують специфіку їхньої діяльності та експертний потенціал; створення аналітичних дашбордів впливу політик для візуалізації наслідків управлінських рішень та інтерактивних карт проблем громад з прив'язкою до відповідальних органів влади.

This article examines the characteristics of communication between public authorities and civil society institutions (CSIs) in Ukraine under the extraordinary conditions of martial law, their ability to influence governmental decision-making, and the primary challenges of such interaction. The study highlights that effective bidirectional communication is essential not only for sustaining democratic governance but also for strengthening national resilience during wartime. The research identifies systemic obstacles that reduce the effectiveness of state–society dialogue, including insufficient transparency of authorities, weak institutionalization of feedback mechanisms, uneven use of digital communication tools, and persistently low levels of public trust. The necessity of optimizing two-way communication to ensure active citizen participation in public policy processes is substantiated. It is emphasized that traditional one-directional information flows from the state to society are no longer adequate under conditions of crisis, as they fail to capture the dynamic

needs and expectations of citizens. Instead, interactive and technologically enhanced communication models are required to foster transparency, accountability, and partnership between government and CSIs. A set of tools for enhancing interaction is proposed. These include: establishment of a unified digital platform for centralized processing of civil society appeals with functions for result tracking, statistical monitoring, and comparative analysis of effectiveness; implementation of artificial intelligence algorithms to predict societal demands, detect potential communication crises, and design preventive communication strategies through analysis of social media data and citizen feedback; development of dynamic interaction models differentiated by the type, expertise, and influence of civil society organizations, thereby enabling more targeted and effective cooperation; creation of analytical dashboards for visualizing the direct impact of administrative decisions on socio-economic indicators, public services, and community well-being; introduction of interactive problem maps that link community-level issues with responsible authorities, facilitating accountability and enabling more efficient public oversight. Ultimately, the article argues for a transition toward a genuinely democratic governance model in which public authorities and civil society act as equal partners in addressing complex societal challenges, both during wartime and in the post-war reconstruction period.

Ключові слова: *публічне управління та адміністрування, органи публічної влади, комунікація, громадянське суспільство, інституції громадянського суспільства, демократичне врядування, війна.*

Keywords: *public administration and management, public authorities, communication, civil society, civil society institutions, public dialogue, democratic governance, war.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ефективність комунікації між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства (ІГС) є основоположним елементом демократичного суспільства та запорукою сталого

розвитку держави. Це питання набуває особливої уваги в умовах воєнного стану та загрози національній безпеці через повномасштабну війну з РФ. Консолідація влади та громадськості зміцнює державу, тому якість комунікаційного процесу є вкрай важливою.

Водночас комунікаційна взаємодія між органами публічної влади та громадськими організаціями в Україні характеризується низкою проблем: недостатньою прозорістю та відкритістю влади, слабкою інституціоналізацією механізмів зворотного зв'язку, нерівномірним використанням цифрових інструментів, низьким рівнем довіри громадян до державних інституцій. Усе це знижує ефективність прийняття управлінських рішень і ускладнює вироблення спільних стратегій розвитку.

Відтак, удосконалення комунікаційного процесу між органами публічної влади та ІГС є важливим як з наукової точки зору (для розвитку теорії публічного управління та комунікацій), так і з практичної (для забезпечення ефективної взаємодії між владою і громадськістю, посилення демократичних інститутів та підвищення суспільної довіри). В умовах інформаційного суспільства особливої актуальності набуває необхідність активного впровадження сучасних технологій у комунікаційні процеси, включаючи використання інструментів штучного інтелекту для підвищення ефективності взаємодії між владою та громадськістю. Зокрема шляхом прогнозування суспільних запитів, хоча більш критичним запитом наразі є створення чіткого та працюючого механізму взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Щодо перших досліджень стратегічних комунікацій в державному управлінні звертаємось до робіт Г. Почепцова, фокус яких саме на державних комунікаціях, проте актуальні також і для органів місцевого самоврядування. 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 [1]. І протягом останніх років ця тематика набуває широкого розвитку, адже особливості, проблеми та напрями удосконалення комунікаційного процесу стали предметом наукових пошуків значної кількості

дослідників.

Особлива актуальність результатів досліджень, здійснених під час повномасштабної війни, полягає в тому, що вони дозволяють глибше зрозуміти механізми комунікації між органами публічного управління та інституціями громадянського суспільства в умовах високого рівня невизначеності. Це вимагає ще більшої прозорості від влади, що першочергово проявляється у відкритості та доступності комунікації. Проте воєнний стан накладає певні обмеження та ускладнює взаємодію, аби захистити важливу для національної безпеки інформацію, яка навіть побічно може бути корисною ворогу.

О. Михайлова [2] вважає, що під час підготовки комунікаційної стратегії для органів публічної влади варто особливої уваги надати етапу вивчення та врахування досвіду. Тобто треба глибше аналізувати реакцію населення на резонансні події минулого і рішення публічних органів влади, аби передбачити реакцію населення на ті чи інші повідомлення й не припуститися подібних помилок у майбутньому. Проте варто також зважати на фактори, що могли впливати на реакцію громадськості. Ймовірно, на одну й ту саму ситуацію до початку повномасштабного вторгнення та під час нього народ відреагує по-різному. Доцільніше орієнтуватися на актуальний досвід взаємодії з громадськістю з метою забезпечення відповідності владних повідомлень поточному соціально-політичному контексту та реальним умовам функціонування суспільства. Нехтування цим принципом може призвести до формування неадекватних комунікаційних стратегій, що, своєю чергою, спричинить зниження рівня суспільної довіри до органів публічної влади.

Загальновизнана класифікація комунікаційних стратегій включає передкризову, кризову та посткризову стратегію. Після повномасштабного вторгнення РФ в Україну органи публічної влади перейшли на кризову стратегію комунікації. Проте, як свідчать результати досліджень Н. Бондарчук [3], Т. Лушанігої [4], О. Меленка [5], А. Мунько [6], М. Трещова [7] та інших прикладених зусиль недостатньо для побудови дійсно якісного та ефективного публічного діалогу.

Водночас Є. Івасюк [8] звертає увагу, що протягом останнього часу публічні органи влади досить успішно змінили комунікаційну екосистему, додавши до переліку основних каналів поширення інформації соціальні мережі. Цей процес розпочався ще до повномасштабної війни, але саме під час воєнного стану цей канал комунікації між владою та народом став найбільш ефективним. Також серед успішних кроків виділяють навчання державних службовців публічним комунікаціям, медіаграмотності та протидії ворожій пропаганді, розвиток емпатії та емоційної стійкості, інтенсифікація запуску програм підвищення рівня медіаграмотності населення.

Попри значну кількість досліджень, присвячених державним комунікаціям та комунікації органів місцевого самоврядування, увага науковців здебільшого концентрується на формах та ефективності односторонніх каналів взаємодії. Тобто на способах, механізмах, часі та каналах передачі повідомлень органами публічної влади до населення. Водночас особливості та проблеми двосторонньої комунікації між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства досліджуються недостатньо. Це створює методологічну та практичну прогалину у розумінні ефективності взаємодії влади і громадськості та механізмів її вдосконалення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування шляхів удосконалення комунікаційного процесу між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства із урахуванням надзвичайних умов війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комунікація у публічному управлінні – системна діяльність органів влади, спрямована на забезпечення взаємодії з громадянами з метою узгодження суспільних інтересів і прийняття ефективних управлінських рішень. Її сутність полягає не лише в односторонньому інформуванні населення, а й у забезпеченні двостороннього діалогу, що передбачає відкритість, прозорість, взаємну відповідальність та врахування громадської думки.

Двостороння комунікація в публічному управлінні – інтерактивний процес обміну інформацією, думками та позиціями між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства, що характеризується взаємною участю, зворотним зв'язком та можливістю впливу кожної із 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 зберігає можливість впливати на формування державної політики у різних сферах, зокрема через участь у розробленні та обговоренні нормативно-правових актів, що ухвалюються парламентом. Проте все ж ІГС обмежені у взаємодії з публічними органами влади.

Наприклад, на регіональному рівні ІГС можуть звертатися до органів публічної влади, надсилаючи запит в обласну державну адміністрацію або у громадську раду при ній. Попри воєнний стан, громадські ради залишаються інструментом участі громадян в управлінні державою і суспільного контролю за владою. Громадські ради є при всіх державних адміністраціях, більшості міністерствах та інших органах центральної виконавчої влади, хоч і не всюди дійсно ефективно працюють.

Уряд та парламент показали свою зацікавленість у співпраці з громадськістю в умовах воєнного стану, зокрема про це свідчить прийняття закону «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування» [9], яким були створені умови для розширення громадської участі в ухваленні рішень на регіональному рівні. Як справедливо зазначає В. Нагірний [10], ці зміни не трансформували діяльність громадських рад. Консультативно-дорадчі органи, попри нові можливості, продовжили працювати так само, як і в 2022 році, досить формально. Повномасштабне вторгнення дещо змінило основні напрями роботи громадських рад. Якщо раніше вони переважно займалися проблемами області, то тепер більшість з них

сфокусовані на підтримці Сил оборони та волонтерів. У центрі їхньої уваги також опинився розвиток громадянського суспільства.

Проте через відсутність активного інформаційного висвітлення ця робота громадських рад часто залишається непоміченою. Громадські ради звітують про проведення засідання та розгляд питань, формуючи протокол та інформаційне повідомлення для громадськості, що поширюють через різні канали. Проте часто такі повідомлення дуже формальні і не цікавлять пересічного громадянина.

Н. Садовська [11] вказує на необхідність оновлення сучасних концепцій взаємодії між публічними органами влади та громадськістю. Дослідниця зазначає, що цифровізація покращить комунікацію, зробить її більш якісною та швидкою.

Одним зі способів покращення взаємодії між ІГС та органами публічної влади є створення окремої цифрової платформи, що об'єднуватиме усі області та міститиме всі звернення ІГС до державних установ обласного рівня, результати розгляду, статистику для порівняння. Це дозволить оцінити ефективність взаємодії між ІГС та владою, а також створить базу даних для аналізу науковцями.

Впровадження ШІ-інструментів в комунікаційну діяльність органів публічної влади може стати ще одним способом покращити їх взаємодію. Зокрема, доцільним є розробка та імплементація ШІ-алгоритмів для прогнозування суспільних запитів, виявлення потенційних комунікаційних криз та формування превентивних комунікаційних стратегій. Такі системи 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.

Органам влади також варто звернути увагу на створення динамічних моделей взаємодії з різними типами громадських об'єднань. Такі моделі повинні 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). Зазначена сегментація забезпечує ефективніше використання комунікаційних ресурсів та підвищує рівень залученості громадського сектору до процесів публічного управління.

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

Перспективним напрямом є також розробка інтерактивних карт проблем громад з прив'язкою до відповідальних органів влади. Такі геоінформаційні системи 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.

Для успішного впровадження цих рекомендацій органи влади та громадські організації повинні діяти спільно, мати єдине розуміння майбутнього комунікаційної співпраці та бути готовими постійно оновлювати свої підходи відповідно до нових технологій і потреб суспільства. В результаті ефективного

впровадження вдасться досягнути значного покращення комунікації між органами публічної влади та громадським сектором. Це призведе до швидшого реагування на потреби громадян, більшої прозорості процесів прийняття рішень, підвищення довіри до владних інституцій та більш активної участі громадських організацій у формуванні державних політик. Кінцевим результатом стане формування насправді демократичної моделі врядування, де влада і громадянське суспільство виступають рівноправними партнерами у розв'язанні суспільних проблем.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Підсумовуючи, зауважимо, що під час воєнного стану двостороння комунікація між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства зберігає свою актуальність та потребує суттєвого вдосконалення. Ефективність даної взаємодії визначається рівнем прозорості, доступності, своєчасності та достовірності інформаційного обміну, що впливає на якість розв'язання суспільних проблем та рівень довіри громадян до влади.

ІГС продовжують впливати на формування державної політики, однак їхні можливості взаємодії з публічними органами влади є обмеженими через недосконалість існуючих механізмів комунікації. Щоб виправити це, розроблено комплекс рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної взаємодії між органами публічної влади та громадськими організаціями в Україні за ключовими напрямками: впровадження ШІ-інструментів для прогнозування суспільних запитів, розробка динамічних моделей взаємодії з різними типами громадських об'єднань, створення аналітичних дашбордів впливу політик, розробка інтерактивних карт проблем громад.

Література

1. Почепцов Г.Г. Стратегічні комунікації: стратегічні комунікації в політиці, бізнесі та державному управлінні. Київ : Альтерпрес, 2008. 216 с.
2. Михайлова О.Г. Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій.*

Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2022. № 5. URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-03>.

3. Бондарчук Н.В. Взаємодія органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства: стан та перспективи розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Київ, 2023. № 9. URL : <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.9.3>.

4. Лушагіна Т.В. Комунікативна політика органів публічної влади під час війни. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. №20. С. 471–491. URL : <http://doi.org/10.34132/pard2023.20.09>.

5. Меленко О.С. Стратегічні комунікації і комунікативні стратегії: еволюція співвідношення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №2. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-2/168>.

6. Munko A. Formation of a conceptual framework for interaction between local self-government bodies and non-governmental organizations in Ukraine. *European Scientific e-Journal*. 2025. № 35. URL : <http://doi.org/10.47451/hum2025-01-01>.

7. Трещов М.М., Наумик А.С. Цифровізація воюючої держави: необхідність та переваги. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 9. URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-10>.

8. 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. URL : <http://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-2-41-5>.

9. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування: Закон України від 09.05.2024 № 3703-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-20#Text>.

10. Нагірний В.М. Громадські ради при обласних державних адміністраціях в умовах воєнного стану. *Політикус*. 2024. Вип. 6. С.59–66. URL : <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-6.10>.

11. Садовська Н.В., Нагаєв В.М. Формування інструментарію комунікаційної взаємодії публічної влади з громадськістю на основі діджиталізації. Харків: ДБТУ, 2024. 82 с.

References

1. Pocheptsov, H.H. (2008), *Stratehichni komunikatsii: stratehichni komunikatsii v politytsi, biznesi ta derzhavnomu upravlinni* [Strategic communications: strategic communications in politics, business and public administration], Alterpres, Kyiv, Ukraine.

2. Mykhailova, O.H. (2022), “Modern communication strategies in public administration under uncertainty”, *Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration*, vol. 5. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-03>.

3. Bondarchuk, N.V. (2023), “Interaction between public authorities and civil society institutions: state and development prospects”, *Public administration: improvement and development*, vol. 9. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.9.3>.

4. Lushahina, T.V. (2023), “Communication policy of public authorities during the war”, *Public Administration and Regional Development*, vol. 20, pp. 471–491. <http://doi.org/10.34132/pard2023.20.09>.

5. Melenko, O.S. (2023), “Strategic communications and communication strategies: evolution of correlation”, *Juridical scientific and electronic journal*, vol. 2. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-2/168>.

6. Munko, A. (2025), “Formation of a conceptual framework for interaction between local self-government bodies and non-governmental organizations in Ukraine”, *European Scientific e-Journal*, vol. 35. <http://doi.org/10.47451/hum2025-01-01>.

7. Treshchov, M.M. and Naumyk, A.S. (2023), “Digitalization of a warring state: necessity and advantages”, *Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration*, vol. 9. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-10>.

8. Ivasiuk, Ye.O. (2024), “Factors influencing communication of public authorities during full-scale war in Ukraine”, *Public Administration and Customs Administration*, vol. 2(41), pp. 19–24. <http://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-2-41-5>.

9. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), Law of Ukraine “On amendments to certain laws of Ukraine regarding people’s power at the level of local self-government”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-20> (Accessed 05 Sept 2025).

10. Nahirnyi, V.M. (2024), “Public councils at regional state administrations under martial law”, *Politykus*, vol. 6, pp. 59–66. <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-6.10>.

12. Sadovska, N.V. and Nahaiev, V.M. (2024), *Formuvannia instrumentariiu komunikatsiinoi vzaiemodii publichnoi vlady z hromadskistiu na osnovi didzhytalizatsii* [Formation of tools for communication interaction between public authorities and the public based on digitalization], DBTU, Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 11.09.2025 р.