



УДК 35:316.77(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2025.33.51>

РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОЇ ТА ІНСТИТУЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Васиньова Надія,

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами

Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

ORCID ID: 0000-0002-7019-0247

У статті розглядається актуальність модернізації механізмів публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційного курсу й викликів воєнного та післявоєнного періодів. Наголошується на стратегічному значенні ефективної комунікативної та інституційної взаємодії між органами влади й громадянським суспільством для формування довіри, легітимності рішень і сталого розвитку. Авторкою розглянуто окремі практики, які спрямовані на дослідження рівня взаємодії мешканців із місцевою владою, й окреслено ключові аспекти, на які варто звернути увагу при впровадженні подібних ініціатив. Наголошується на важливості завчасного прогнозування ефективних практик взаємодії в умовах післявоєнного відновлення з оцінкою їхньої сталості, адаптивності й потенціалу до відновлення й трансформації в змінених соціально-політичних обставинах. Водночас обґрунтовано доцільність розширення методологічного підґрунтя дослідження взаємодії влади та громади шляхом деталізації зовнішніх і внутрішніх чинників; глибшого опрацювання аналітичних компонентів у межах кожного з досліджуваних напрямів («нормативної бази»; «діяльності»; «впливу/результатів») тощо. Зроблено висновок, що врахування зазначених підходів поглиблює теоретичне розуміння й посилює емпіричний складник аналізу взаємодії між владою та громадою, орієнтованої на принципи багаторівневої участі, довіри й інклюзії.

Визначено перспективні механізми трансформації інклюзивного публічного управління, зокрема співтворення (co-creation) і громадський нагляд (citizen oversight), які є ключовими інструментами ефективної взаємодії між владою та громадськістю. Проте підкреслено, що існує потреба в трансформації традиційних моделей взаємодії шляхом розвитку партнерських відносин і впровадження проактивних комунікативних інструментів, що є критично важливими для сталого розвитку місцевих громад і регіонів.

Ключові слова: інклюзивне публічне управління, євроінтеграція, воєнний і післявоєнний періоди, комунікативна взаємодія, інституційна взаємодія, співтворення (co-creation), громадський нагляд (citizen oversight), проактивна комунікація, методологія дослідження, модель аналізу взаємодії влади та громадськості, сталий розвиток.

Vasyniova Nadiia. The role of communicative and institutional interaction in the development of inclusive public administration in Ukraine

The article discusses the relevance of modernizing public administration mechanisms in Ukraine in the context of European integration and the challenges of the war and post-war periods. It emphasizes the strategic importance of effective communication and institutional interaction between government authorities and civil society for building trust, legitimacy of decisions, and sustainable development. The author examines specific practices aimed at studying the level of interaction between residents and local authorities and outlines key aspects that should be taken into account when implementing such initiatives. The importance of early forecasting of effective practices of interaction in the context of post-war recovery is emphasized, with an assessment of their sustainability, adaptability, and potential for recovery and transformation in changed socio-political circumstances. At the same time, the feasibility of expanding the methodological basis for studying the interaction between authorities and the community by detailing external and internal factors is justified; deeper elaboration of analytical components within each of the areas studied ("regulatory framework"; "activities"; "impact/results"), etc. It is concluded that taking these approaches into account deepens theoretical understanding and strengthens the empirical component of the analysis of the interaction between the authorities and the community, focused on the principles of multi-level participation, trust, and inclusion.

Promising mechanisms for the transformation of inclusive public administration have been identified, in particular co-creation and citizen oversight, which are key tools for effective interaction between the authorities and the public. However, it is emphasized that there is a need to transform traditional models of interaction by developing partnerships and introducing proactive communication tools, which are critical for the sustainable development of local communities and regions.

Key words: inclusive public administration, European integration, war and post-war periods, communicative interaction, institutional interaction, co-creation, citizen oversight, proactive communication, research methodology, model for analyzing interaction between authorities and the public, sustainable development.

Євроінтеграційний курс України, посилений викликами воєнного та післявоєнного періоду, актуалізує потребу модернізації механізмів публічного управління на засадах прозорості, підзвітності



й інклюзивності. Забезпечення ефективної взаємодії між органами влади та громадянським суспільством набуває стратегічного значення для формування довіри, легітимності рішень і сталого розвитку. У цьому контексті ключову роль відіграють комунікативна й інституційна взаємодія, які визначають рівень залучення громадян до процесів вироблення та реалізації політик, впливають на якість публічних рішень і здатність управлінської системи адаптуватися до соціальних трансформацій. Вивчення цих чинників є необхідним для розроблення дієвих моделей інклюзивного врядування, що відповідають як національним потребам, так і європейським стандартам демократичного розвитку.

Аналіз положень Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [1] засвідчує наявність чітких нормативних орієнтирів, що стимулюють активізацію громадської участі, сприяють демократизації управлінських практик, розвитку соціального діалогу й підвищенню рівня політичної культури. Утім реалізація положень Угоди супроводжується низкою додаткових труднощів, що ускладнюють забезпечення ефективної взаємодії між органами влади та громадськістю. Зокрема, кризові явища, соціальна турбулентність, фрагментованість комунікаційних каналів, а також недостатній рівень інституційної спроможності окремих суб'єктів публічного управління створюють бар'єри для формування сталого партнерства. У таких умовах потреба в зміцненні комунікативного взаєморозуміння між владою та громадянським суспільством набуває не лише стратегічного, а й стабілізаційного значення, що вимагає системного підходу до розроблення механізмів участі, прозорості й довіри.

З огляду на зазначені положення, а також наукові й прикладні напрацювання дослідників (Н. Васицької [2–3], В. Дрешака [4], Є. Кобко [5], О. Рачинської [6–7], Я. Дибчинської [8], І. Шавкун [8], Н. Шотурми [9] та ін.), зберігається потреба в переосмисленні, інституалізації й удосконаленні механізмів комунікативної взаємодії в публічному секторі України. Особливо актуальним є формування інклюзивного управління, здатного ефективно й оперативно реагувати на запити громадян як у мирний, так і в кризовий і післякризовий (післявоєнний) періоди.

Метою статті є обґрунтування ролі комунікативної та інституційної взаємодії як ключових чинників формування інклюзивного публічного управління в Україні, а також окреслення заходів щодо розширення методологічного підґрунтя моделі аналізу взаємодії влади й громадськості з урахуванням євроінтеграційних процесів і післявоєнного відновлення.

Фахівці підкреслюють важливість установлення ефективного зворотного зв'язку й формування «містка» між органами влади та громадськістю [2–3; 5–7; 9–10], що є ключовим чинником розвитку інклюзивного публічного управління. Така комунікативна взаємодія сприяє зміцненню довіри, підвищенню рівня залученості громадян у процеси ухвалення рішень і забезпечує прозорість управлінських процедур. Розвиток механізмів зворотного зв'язку є необхідною умовою для побудови партнерських відносин і реалізації принципів відкритості, відповідальності й інклюзивності в публічному секторі.

Таким чином, комунікація не лише підвищує рівень поінформованості мешканців, а й підтримує їхню зацікавленість у житті громади, сприяє активному залученню до управлінських процесів і формуванню громадянської активності. Завдяки ефективному обміну інформацією громада взаємодіє як з внутрішніми, так і з зовнішніми аудиторіями, що посилює її спроможність до саморозвитку. Проте інформування – лише один із аспектів комунікації. Влада має не тільки передавати інформацію, а й активно спілкуватися із жителями, вивчати громадську думку, реагувати на запити та проблеми, що турбують населення. Як зазначено в матеріалі про децентралізацію [12], саме відкритий діалог і чутливість до настроїв громади є основою довіри й ефективного управління. У цьому контексті формування комунікативної взаємодії на засадах партнерства передбачає системну оптимізацію процесів обміну інформацією, участі громадян в ухваленні рішень і спільної відповідальності за суспільні зміни. Така оптимізація потребує комплексного підходу, що охоплює як інституційні механізми (громадські ради, консультаційні платформи, цифрові інструменти), так й емоційно-комунікативні ресурси – довіру, емпатію, відкритість до співтворчості. У цьому контексті важливим стає впровадження інклюзивної парадигми в публічному управлінні, яка розглядається як системний підхід, спрямований на забезпечення активної й рівноправної участі всіх соціальних груп у процесах ухвалення та реалізації рішень. Інклюзія розглядається не лише як залучення окремих соціальних категорій, а як системна модель взаємодії, що забезпечує рівний доступ усіх учасників, незалежно від соціального статусу, регіонального походження, віку чи вразливості, до процесів формування політик та ухвалення управлінських рішень [13]. Це не лише гарантує соціальну справедливість, рівність можливостей і захист інтересів вразливих груп, а й підвищує ефективність і легітимність державного управління через урахування різноманітності соціальних акторів і їхню взаємодію у формуванні публічної політики [5].



Успішна реалізація інклюзивного публічного управління має орієнтуватися не лише на забезпечення соціальної справедливості, а й формування довіри до інституцій і легітимності державних дій. Реалізація такого підходу передбачає трансформацію традиційних моделей взаємодії між владою та суспільством через розвиток партнерських відносин, при цьому визначення рівня цієї взаємодії можливе лише за умови аналізу й дослідження ступеня залученості громадян до співпраці.

Одним із прикладів практичної реалізації є проєкт «Долучайся локально: створення засад для інклюзивного залучення громадськості до місцевого управління в Івано-Франківській, Сумській та Тернопільській територіальних громадах», розпочатий у липні 2025 року Івано-Франківським регіональним центром [14]. Метою ініціативи є дослідити, як мешканці взаємодіють з місцевою владою як у воєнний час, так і в період мирного розвитку громад. Дослідження орієнтується на певну структурну модель аналізу, а саме: вивчення документів; аналіз наявних інструментів; оцінювання ресурсів; оцінювання освітніх активностей; аналіз бізнес-процесів.

Результати дослідження групуються за трьома напрямками [14] з урахуванням чотирьох рівнів взаємодії між владою та громадськістю (рис. 1).



Рис. 1. Напрями взаємодії з громадськістю [14]

Запропонована модель є універсальною: вона враховує особливості як воєнного (кризового), так і мирного періодів. Утім у цьому контексті важливо заздалегідь прогнозувати дієві практики взаємодії в період післявоєнного відновлення. Саме тому необхідно не лише фіксувати наявні інструменти комунікації, а й оцінювати їхню сталість, адаптивність і потенціал до відновлення та трансформації в нових умовах. Це дасть змогу сформулювати гнучку й інклюзивну модель взаємодії між владою та громадськістю, яка відповідатиме викликам перехідного періоду й сприятиме посиленню довіри, участі й спільної відповідальності за майбутнє громади. На перспективу місцева влада може власними силами проводити моніторинг та аналіз якості комунікації з громадськістю, у тому числі в онлайн-середовищі, орієнтуючись на структуру дослідження (рис. 2).

Також для якісного аналізу доцільним є поглиблення аналітичних компонентів у кожному напрямі. Наприклад, параметрами аналізу «нормативної бази» має бути не лише формальна наявність відповідних документів, а й ступінь їх реалізації. Щодо «діяльності», то доцільно врахувати регулярність, доступність та охоплення аудиторії. «Вплив/результат» – якість рішень, що ухвалені з участю громадськості.

Водночас є сенс звернути увагу на нові рівні взаємодії, до яких належить таке:

1. Co-creation (співтворення) – спільне розроблення рішень з мешканцями. Це акт залучення як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін до процесу генерування ідей з метою створення цінності. На думку фахівців, використовуючи силу колективного інтелекту, організації отримують такі переваги, як вища залученість і більші фінансові прибутки [15].

Спільна творчість у системі публічного управління постає як ефективний механізм зближення представників влади з громадськими новаторами, створюючи платформу для конструктивного діалогу та співпраці. У межах такого підходу різноманітні точки зору, професійний досвід і локальні знання громадськості інтегруються в процес генерування ідей, що стимулює інноваційні управлінські рішення.



Рис. 2. Структура дослідження взаємодії влада – громада [14]

Залучення зовнішніх зацікавлених сторін, зокрема громадських організацій, експертного середовища й активних громадян, забезпечує доступ посадових осіб до релевантної інформації, що значно підвищує якість прийнятих рішень. Адже в умовах високої динаміки суспільних процесів, представники влади не завжди мають вузькоспеціалізовану компетенцію для вирішення всіх питань, а відкритість до співтворчості дає змогу компенсувати ці обмеження через спільну генерацію знань і рішень.

2. Citizen oversight (громадський нагляд) – моніторинг та оцінювання реалізації політик громадськістю [16]. Громадський нагляд як форма активної участі населення в публічному управлінні відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості, підзвітності й відповідальності органів влади. Через механізми моніторингу й оцінювання реалізації політик громадськість не лише фіксує ефективність управлінських дій, а й формує конструктивний зворотний зв'язок, що дає змогу адаптувати рішення до реальних потреб суспільства.

Цікавим аналітичним інструментом для аналізу рівня громадської участі в процесах ухвалення управлінських рішень є модель «Сходи Арнштейна» (англ. Arnstein's Ladder) [17], яка дає змогу диференціювати форми залучення громадськості. Ця модель допомагає системно моніторити, наскільки участь громадськості виходить за рамки формальності й набуває реального впливу – від інформування й консультування до делегування повноважень і спільного прийняття рішень. Її використання сприятиме визначенню ефективності залучення громадян, виявленню прогалин у комунікаційних практиках, а також формуванню стратегій переходу до більш інклюзивного та партнерського управління. На вищих рівнях участі, згідно з моделлю «Сходи Арнштейна», громадськість інтегрується в процеси спільного проектування, реалізації й оцінювання управлінських рішень, що засвідчує перехід до партнерської моделі взаємодії, основаної на довірі, відповідальності та прозорості. Така залученість сприяє підвищенню легітимності рішень і їх відповідності локальним потребам.

Також, на нашу думку, бажано розширити зовнішні та внутрішні чинники, більш деталізувати, а саме: до зовнішніх можна додати політичну ситуацію (війна, вибори тощо); міграційні процеси й демографічні зміни; до внутрішніх – наявність координаторів з громадської участі; комунікаційну стратегію органів місцевого самоврядування.

Уважаємо, що врахування окреслених підходів дає змогу поглибити методологічну основу й посилити емпіричний складник дослідження взаємодії влади та громади, орієнтованого на принципи інклюзивності, багаторівневої участі, партнерства й довіри. Крім того, варто підкреслити важливість подальшого запровадження ініціатив із дослідження взаємодії влади та громади, а також системного моніторингу цих процесів, тому, як саме це створює умови для виявлення актуальних потреб громадян, формування довіри та зміцнення партнерських відносин між владою й суспільством, що, у свою чергу, є запорукою сталого розвитку та соціальної стабільності.

Отже, у результаті дослідження встановлено, що євроінтеграційний напрям розвитку України, посилений викликами війни й післявоєнного відновлення, підкреслює потребу в удосконаленні систем публічного управління на засадах відкритості, відповідальності та залучення всіх верств суспільства. Ефективна комунікація й інституційна співпраця між владою та громадськістю стають ключовими



чинниками для формування довіри, підвищення легітимності прийнятих рішень і забезпечення сталого розвитку країни. Водночас рівень залучення громадян до процесів формування й реалізації публічної політики залежить від якості комунікативної взаємодії та інституційної спроможності управлінських структур.

Перспективними механізмами трансформації інклюзивного публічного управління в Україні є співтворення (co-creation), що забезпечує активне залучення громадян до ухвалення управлінських рішень на всіх етапах, а також громадський нагляд (citizen oversight) як інструмент прозорості, підзвітності й контролю діяльності органів влади. Запровадження зазначеного передбачає модернізацію традиційних моделей взаємодії між владою та громадськістю через формування партнерства й упровадження проактивних комунікативних інструментів, які відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку місцевих громад і регіонів.

Перспективи подальших досліджень полягають у фундаментальному вивченні практик проактивного спілкування й партнерства як ефективного інструмента модернізації комунікативної взаємодії між владою та громадськістю.

Література:

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 09.08.2025).
2. Васиньова Н.С. Комунікативна взаємодія органів місцевого самоврядування та громадськості: перешкоди та шляхи їх подолання. Публічне адміністрування та національна безпека. 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/19>.
3. Васиньова Н.С. Налагодження діалогової комунікації в органах місцевого самоврядування. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2022. Т. 33 (72). № 5. С. 121–125. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/19>.
4. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні : навчальний посібник. Дніпро : ДПДУ НАДУ, 2015. 168 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/1> (дата звернення: 09.08.2025).
5. Кобко Є. В. Роль органів місцевого самоврядування в забезпеченні інклюзивного публічного управління. *Актуальні питання юриспруденції. Серія «Правова позиція»*. 2023. № 2 (39). DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-2.17>.
6. Рачинська О.А. Оптимізація механізмів комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 4. С. 158–164. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.4.158.
7. Рачинська О.А. Комунікативне партнерство як механізм оптимізації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 2. DOI: <https://doi.org/10.33287/102029>.
8. Шавкун І., Дибчинська Я. Публічне управління: комунікаційний аспект. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/monodrupadmin_513.pdf (дата звернення: 09.08.2025).
9. Шотурма Н.В. Особливості забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування. *Регіональні студії*. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2021. Вип. 26. С. 29–33. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/39557> (дата звернення: 09.08.2025).
10. Aji G.G., Tsuroyu, Dewi P.A.R. Bridging communication between public and government: a case study on kim Surabaya. *The 2nd International Joint Conference on Science and Technology (IJCST)*. 2017. DOI: 10.1088/1742-6596/953/1/012194.
11. What is Co-Creation? The Ultimate Guide. 2023. URL: <https://vocean.com/co-creation/> (дата звернення: 09.08.2025).
12. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.ua/news/14292> (дата звернення: 09.08.2025).
13. Що таке інклюзивність та безбар'єрність? Інклюзія в Україні / Beetroot Academy URL: <https://beetroot.academy/blog/inklyuzivnist-ta-bezbariernist#:~:text=Co-creation> (дата звернення: 09.08.2025).
14. Дослідження взаємодії муніципальної влади з громадськістю: для чого це потрібно громадам? URL: <https://www.prostir.ua/?library=doslidzhennya-vzajemodiji-munitsypalnoji-vlady-z-hromadskisty-dlya-choho-tse-potribno-hromadam> (дата звернення: 09.08.2025).
15. What is Co-Creation? The Ultimate Guide URL: <https://vocean.com/co-creation/#:~:text=Co-creation> (дата звернення: 09.08.2025).
16. Wikipedia. Civilian oversight of law enforcement URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Civilian_oversight_of_law_enforcement (дата звернення: 09.08.2025).
17. Arnstein's Ladder of Citizen Participation explained. URL: <https://www.commonplace.is/blog/arnsteins-ladder-of-citizens-participation-explained> (дата звернення: 09.08.2025).

Дата першого надходження рукопису до видання: 12.08.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 10.09.2025

Дата публікації: 28.11.2025