

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**БАКОВСЬКА Ірина Миколаївна**

**Організація комунікативної взаємодії органу публічної влади  
у системі публічного управління / Organization of communication  
interaction of the public authority in the system of public administration**

спеціальність: 281 – Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування  
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
ПУАзм-21  
І.М. Баковська (Дмитренко)

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, О. Т. Іващук

Кваліфікаційну роботу  
Допущено до захисту:  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_р.  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ М.М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	
1.1. Сутність, принципи та особливості комунікативної взаємодії органів публічної влади в публічному управлінні .....	6
1.2. Характеристика функцій та моделей комунікативної взаємодії органів публічної влади у системі публічного управління .....	16
Висновки до розділу 1 .....	26
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОГО АНАЛІЗУ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	
2.1. Нормативно-правові основи комунікативної взаємодії органу публічної влади у системі публічного управління .....	28
2.2. Аналіз організаційних засад комунікативної взаємодії Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області .....	34
2.3. Оцінка результируючих показників комунікативної взаємодії Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області .....	42
Висновки до розділу 2 .....	48
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	
3.1. Комплексний механізм комунікативної взаємодії органу публічної влади в публічному управлінні .....	50
3.2. Напрями оптимізації комунікативної взаємодії досліджуваної організації в системі публічного управління .....	58
Висновки до розділу 3 .....	65
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	68
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	72
<b>ДОДАТКИ</b> .....	80

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Сучасний світ характеризується значною складністю та динамічністю подій, і органи публічної влади повинні ефективно адаптуватися до цього середовища.

Зміни в політичному, соціальному, економічному та технологічному контексті потребують постійного оновлення та вдосконалення методів комунікації для забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління. По-перше, розмаїття соціальної мережі та онлайн-платформ для інформації універсалізує доступ до органів публічної влади для громадськості, вимагаючи від владних структур нових інструментів комунікації та відкритості. По-друге, у зв'язку з великим обсягом інформації та змінами в громадському довір'ї, органи влади виявляють потребу в ефективних стратегіях комунікації для забезпечення прозорості та стабільності у суспільстві. По-третє, реагуючи на сучасні виклики, такі як пандемія та війна в країні, органи публічної влади повинні вміти ефективно та оперативно комунікувати з громадськістю для запобігання кризовим ситуаціям та прийняття оптимальних рішень. Отож, у світлі сучасних трансформацій та викликів організація комунікативної взаємодії органу публічної влади в системі публічного управління є надзвичайно актуальним завданням, яке потребує розробки та впровадження нових стратегій та інструментів для забезпечення ефективності та відкритості діяльності владних структур.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Значний внесок у розвиток теоретичних та практичних положень комунікацій в системі публічного управління зробили науковці, до яких слід віднести: О. М. Висоцька, С. Г. Денисюк, В. М. Дрешпак, Т. Л. Желюк, Л. В. Литвинова, Т.А. Ломакіна, О.Ю. Оболенський, А.О. Рачинська, Є. О. Романенко, А.О. Чечель, М.М. Шкільняк та інші.

**Мета та завдання кваліфікаційної роботи.** Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних засад та формуванні практичних рекомендацій щодо організації комунікативної взаємодії органу публічної влади

у системі публічного управління з врахуванням сучасних викликів.

Досягнення означеної мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність, принципи та особливості комунікативної взаємодії органів публічної влади в публічному управлінні;
- охарактеризувати функції та моделі комунікативної взаємодії органів публічної влади у системі публічного управління;
- здійснити аналіз нормативно-правової бази комунікативної взаємодії органу публічної влади у системі публічного управління;
- проаналізувати організаційні засади комунікативної взаємодії Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області;
- здійснити оцінку результуючих показників комунікативної взаємодії Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області;
- обґрунтувати напрями удосконалення організації комунікативної взаємодії органу публічної влади у системі публічного управління.

**Об'єктом дослідження** є процес комунікативної взаємодії органу публічної влади у системі публічного управління (Головне управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області).

**Предметом дослідження** є теоретичні, практичні та організаційні засади організації комунікативної взаємодії органу публічної влади у системі публічного управління.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових та спеціальних підходів та методів. Зокрема, у процесі дослідження понять використано термінологічний метод та метод абстрагування; при розгляді основних моделей комунікаційних взаємодій – методи аналізу і синтез; при обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення організації комунікативної взаємодії органу публічної влади комплексний підхід та структурно-функціональний метод; для узагальнення отриманих результатів дослідження - методи узагальнення, аналізу та синтезу.

Інформаційною базою дослідження слугували чинні нормативно-правові

акти, дані Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області, наукові дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених з питань розвитку комунікативної взаємодії в системі публічного управління та Інтернет-ресурси.

**Наукова новизна дослідження** полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо організації комунікативної взаємодії органу публічної влади у системі публічного управління.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у тому, що окремі положення та висновки дослідження містять практичне значення та можуть бути використані у процесі формування та реалізації комунікативної взаємодії Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області.

**Апробація результатів дослідження.** За темою дослідження опубліковано тези, які були апробовані на: Науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 24 листопада 2023 р.).

**Структура роботи** сформована зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 71 сторінку, у тому числі 9 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел з 72 найменувань, 2 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1. Сутність, принципи та особливості комунікативної взаємодії органів публічної влади в публічному управлінні

У сучасних умовах процес державотворення має особливе значення, пов'язане зі створенням ефективної системи публічного управління, яка сприяє трансформації України в правовій, європейській державі з високим рівнем якості життя населення, демократією, політичною та соціальною стабільністю. Ця мета може бути досягнута лише шляхом розробки оптимального механізму функціонування органів публічної влади, який ґрунтується на відповідності сучасним умовам розвитку ринкової економіки, демократичним змінам у суспільстві та активній взаємодії з громадськістю.

Важливо зазначити, що ефективне публічне управління в Україні може бути досягнуто лише через поєднання сучасних наукових досліджень у сфері державотворення, законотворчої та нормативної діяльності, організаційно-управлінської практики та удосконалення державного апарату, а також забезпечення його матеріально-технічною базою. Приведення вітчизняної управлінської практики у відповідність із сучасними тенденціями світових трансформаційних процесів європейської держави відкриває можливість для позитивних результатів у сфері публічного управління в Україні.

На думку вітчизняних науковців «публічне управління є компонентом публічного адміністрування (врядування), метою якого є розвиток держави, що базується на засадах демократії із використанням ефективних сучасних методів управління та технологій, які спрямовані на забезпечення громадян стандартами життя світового рівня» [10].

За визначеннями О. Оболенського «публічне управління розуміється як процес управління, заснований на волі громади (колективу людей) і реалізований суб'єктами, визначеними громадою, для задоволення її потреб та цілей як об'єкта управління. На наш погляд, публічне управління – це процес, який здійснюється шляхом надання влади суспільству. Як приклад, децентралізація і чим більше процес управління стає децентралізованим, тим більше є відкритим. За наявності ознак публічності, державне управління перетворюється на відкрите через впровадження характеристик саме публічного адміністрування» [35].

О. Базарна визначає публічне управління як «діяльність, яка забезпечує дієве функціонування органів місцевого самоврядування та цілої системи органів державної влади та передбачає широке приєднання різних зацікавлених сторін до реалізації та розробки державної політики у країні» [2].

На думку Л. Новак-Каляєвої «публічним управлінням є діяльність органів державного управління, місцевих органів влади, представників приватного сектору та організацій громадянського суспільства, до юрисдикції та функціональних обов'язків яких належать: керівництво, контроль, планування, координація, організація для формування та реалізації державно-управлінських рішень суспільного значення політичними і соціальними інституціями тощо. Враховуючи той факт, що публічне управління має високий рівень підтримки з боку громадськості та солідарності громади навколо спільних цілей, через це і спостерігається значне підвищення ефективності управлінської діяльності, реалізації демократичних цінностей, принципів верховенства права, поваги до гідності людини, рівності її прав» [34].

Тому, публічне управління слід визначити як сукупність дій, процесів, стратегій та методів, спрямованих на організацію та управління ресурсами, послугами та рішеннями у сфері державного сектору. Воно включає в себе планування, координацію, контроль, а також виконання державних функцій та політику із забезпечення потреб суспільства, підвищення якості життя громадян та досягнення загального добробуту. Публічне управління орієнтоване на

ефективне використання ресурсів та забезпечення ефективності та прозорості у діяльності державних і публічних установ.

У публічному управлінні беруть участь різноманітні суб'єкти до яких віднесено: органи публічної влади, органи місцевого самоврядування та громадські інституції. Усі ці суб'єкти публічного управління мають свої функції та завдання, спрямовані на забезпечення ефективного управління та задоволення потреб громадян, залежно від рівня влади та компетенцій, які їм надані законодавством (табл. 1.1).

**Таблиця 1.1**

**Функції та завдання суб'єктів публічного управління**

Суб'єкти публічного управління	Функції суб'єкта	Завдання суб'єкта
Органи публічної влади	Встановлення та здійснення законодавства: Парламент та інші законодавчі органи приймають закони і регулюють правову систему. Виконавча функція: Уряд відповідає за виконання законів і політики, а також за адміністрування державними ресурсами. Судова влада: Суди вирішують правові спори, захищають права громадян та покарають порушників закону. Забезпечення безпеки: Поліція та інші правоохоронні органи забезпечують громадський порядок.	Збереження громадського порядку та правопорядку. Розробка і виконання законодавства. Здійснення зовнішньої політики та міжнародних відносин. Забезпечення ефективного функціонування держави та її інституцій.
Органи місцевого самоврядування	Управління місцевими справами: органи місцевого самоврядування вирішують питання, пов'язані з їх компетенціями. Надання комунальних послуг: забезпечення життєвих потреб мешканців на місцях, включаючи водопостачання, вивіз житла, освіту, охорону здоров'я та інше. Розвиток інфраструктури: Планування та розвиток місцевої інфраструктури та транспорту.	Покращення якості життя мешканців на місцях. Забезпечення місцевого економічного розвитку. Розв'язання питань громадської безпеки та добробуту на місцях.
Громадські інституції	Представлення інтересів громадян: Громадські організації допомагають громадянам висловлювати їхні погляди та інтереси. Співпраця з владними органами: Громадські організації можуть впливати на прийняття рішень шляхом лобіювання та участі в громадських консультаціях. Надання послуг та допомоги: Багато неприбуткових організацій надають соціальну допомогу та сприяють розвитку громади.	Захист прав та свобод громадян. Вплив на формування політики та прийняття рішень. Розвиток громадського сектору та підтримка різних сфер громадського життя.

Примітка. Складено автором на основі [6; 36; 51].



Серед суб'єктів публічного управління владними повноваженнями наділені органи публічної влади, які відповідно до законодавства відповідальні за забезпечення функціонування державних інституцій, виконання прийнятих законів та політики, розробка стратегій розвитку країни, забезпечення соціального захисту, організація та контроль за економічним розвитком та інфраструктурою.

У процесі публічного управління суб'єкти співпрацюють та взаємодіють, щоб забезпечити реалізацію політики, законодавства та управлінських рішень у системі державного управління. Вони обмінюються інформацією, координують дії та вирішують питання, які стосуються суспільного управління та політики.

Взаємодія цих органів відбувається через різні механізми та засоби комунікації. Зокрема, законодавчі органи приймають закони, виконавчі органи реалізують ці закони через свою діяльність, судові органи забезпечують виконання законодавства та захищають права громадян, а місцеві органи самоврядування впроваджують рішення на місцевому рівні. Така взаємодія органів публічної влади створює систему збалансованого та скоординованого управління, спрямовану на задоволення потреб суспільства та досягнення загального добробуту.

Комунікація у сфері публічного управління складається з інформаційних потоків, що забезпечують зручність процесів управління, взаємовідносин та організаційних відносин. Даний процес включає в себе передачу інформації між різними рівнями управління, сприяння розвитку зв'язків і взаємодії між усіма організаціями. Крім того, іншим аспектом комунікацій в публічному управлінні є їх роль як основного каналу передачі інформації між громадянами та органами влади на всіх рівнях [19].

Ефективність роботи будь-якого публічного органу залежить від якості комунікаційної взаємодії між його частинами та структурами. Це відображається в управлінських процесах, сприяючи покращенню взаємодії, прийняттю рішень та ефективному функціонуванню всієї системи. Взаємодія та комунікація виконують ключову роль у забезпеченні спільної цілеспрямованості на мету,

вирішення проблем та здійсненні прийнятих оптимальних рішень в управлінських питаннях.

Як зазначає В. Гошовська, поняття «комунікація походить від лат. *communis*, що означає загальне, отже визначення даного поняття можливе не просто, як передача інформації, а передача значення або сенсу за допомогою тих чи інших символів» [20].

О. Коротич визначає комунікацію як «обмін ідеями, думками та інформацією, яка має бути значуща для учасників комунікації, в усному та письмовому вигляді за допомогою символів з метою домогтися від сторони, що робить, точного розуміння відправленого повідомлення» [24].

Вітчизняна дослідниця Л. Литвинова зазначає, що «комунікація – це обмін інформацією, відповідно до якого керівник приймає управлінські рішення та доводить їх до співробітників організації» [26].

Загалом, у наукових джерелах систему комунікацій у публічному управлінні розглядають як сукупність взаємодій між суб'єктами суспільного простору, включаючи органи, організації, установи та представників державної, самоврядної, громадської, медійної влади та громадян [19]. Ця система комунікацій служить засобом для координації діяльності різних суб'єктів управління суспільними процесами на різних рівнях – державному, регіональному та місцевому. Вона сприяє обміну інформацією, взаєморозумінню та спільній роботі для досягнення загальних цілей управління суспільством.

Тому, комунікативну взаємодія органів публічної влади слід визначити як процес обміну інформацією, співпраці та взаємодії між різними підрозділами, установами, департаментами та агентствами в межах публічної влади. Цей процес спрямований на забезпечення ефективного функціонування державних органів, реалізацію державної політики та програм, а також на досягнення стратегічних цілей країни чи регіону.

Комунікативна взаємодія в органах публічної влади передбачає обмін інформацією, координацію дій, спільне планування та виконання завдань, що впливають з їхніх повноважень. Вона включає в себе внутрішню комунікацію

між різними відділами та підрозділами, обмін даними та аналітичною інформацією, а також спільне прийняття рішень для оптимізації виконавчих процесів. Цей вид взаємодії також враховує комунікацію та взаємодію між виконавчою владою та іншими гілками влади (законодавчою та судовою), що може включати обмін інформацією, узгодження політики та вирішення конфліктів у процесі прийняття рішень.

Комунікативна взаємодія органів публічної влади в системі публічного управління ґрунтується на основі принципів, які сприяють покращенню якості публічного управління та забезпечують більш ефективну та відкриту взаємодію між органами виконавчої влади в системі публічного управління. Характеристика принципів комунікативної взаємодії сформовані та подано у табл. 1.2.

Отже, комунікативна взаємодія органів публічної влади з врахуванням принципів сприяє спільній роботі, узгодженню дій та вирішенню завдань, що стоять перед державними органами з метою забезпечення ефективного управління та розвитку суспільства.

Комунікативна взаємодія органів публічної влади відзначається певними особливостями, які відрізняють її від інших форм спілкування та співпраці. Зокрема, основною особливістю комунікативної взаємодії у сфері публічної влади є те, що вона відкрито та публічно забезпечує доступ до інформації та документів, що стосуються їхньої діяльності. З метою досягнення спільних цілей взаємодія відбувається між різними органами публічної влади на основі співробітництва та партнерства.

Крім внутрішньої комунікації між органами влади, комунікативна взаємодія передбачає взаємодію з громадськістю та громадськими організаціями, що включає консультації, слухання громадської думки та звітність перед громадськістю. Будь яка взаємодія у системі публічного управління здійснюється з використанням різних засобів комунікації задля обміну інформацією та спілкування.

Комунікативна взаємодія органів публічної влади є складним та

внутрішнім процесом, який враховує різні аспекти, включаючи внутрішню та зовнішню комунікацію, легітимність та відкритість перед громадськістю, співпрацю та партнерство.

Таблиця 1.2

**Принципи комунікативної взаємодії органів публічної влади в системі публічного управління**

<b>Принцип комунікативної взаємодії</b>	<b>Зміст принципу</b>
відкритості та доступності інформації	Забезпечення доступу до інформації про діяльність органів публічної влади для громадськості. Публікація документів, звітів, рішень та інформації про програми та проекти для громадськості
прозорість прийняття рішення	Відкритий та прозорий процес формування та прийняття рішень в органах публічної влади. Залучення громадськості до обговорення та консультацій при ухваленні стратегії та політики.
системність та послідовність	Системний обмін інформацією та даними між відповідними відділами та підрозділами в органах публічної влади. Послідовність у виконанні процесів та взаємодія для досягнення спільних цілей
узгодженості спільного планування	Органи публічної влади мають спільно планувати та координувати дії для досягнення загальних стратегічних цілей. Спільне планування боротьби з уникненням конфліктів та забезпечує ефективність роботи в системі публічного управління
гнучкість та адаптивність	Органи публічної влади повинні бути гнучкими та готовими адаптувати свою діяльність до змін у соціальному, економічному та політичному середовищі. Гнучкість дозволяє реагувати на виклики та проблеми швидко та ефективно
участь громадськості	Залучення громадськості та громадських організацій до процесу прийняття рішень через консультації, слухання та обговорення. Механізми підтримки для збору думок, пропозицій та фідбеку від громадськості.
ефективна комунікація	Встановлення ефективних механізмів комунікації між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. Використання різних комунікаційних каналів для забезпечення якісної та службової інформації.

Примітка. Складено автором на основі [12; 19; 20].

В системі публічного управління комунікативна взаємодія спрямована на забезпечення ефективного функціонування системи управління та досягнення стратегічних цілей, серед яких слід виділити: органи публічної влади співпрацюють для узгодження стратегій та планів дій, що дозволяє гармонізувати різні аспекти управління та досягти спільних цілей. Цей вид комунікації та співпраці забезпечує обмін інформацією, консультації, обговорення та спільне планування шляхом аналізу ризиків та можливостей,

пов'язаних з реалізацією стратегій; узгодження розподілу ресурсів (фінансових, людських, матеріальних тощо) для забезпечення виконання стратегій та планів дій; підготовки конкретних планів дій, включаючи план виконання завдань, відповідальність та контрольні моменти.

З метою уникнення дублювання та забезпечення ефективної роботи відбувається координування дій між різними відділами, підрозділами органів влади. Усі органи влади беруть на себе спільну відповідальність за досягнення стратегічних цілей, що у підсумку стимулює взаємодію та спільний контроль з метою своєчасного виявлення проблем та коригування дій.

Окрім того, взаємодія між органами влади спрямована на забезпечення ефективного управління суспільством та країною, що передбачає розв'язання соціальних, економічних, політичних та інших проблем; забезпечення стабільності та розвитку, забезпечення прав та інтересів громадян, а також ефективне використання ресурсів країни. Сфера впливу цієї взаємодії охоплює практично всю сферу державного управління. Вона підтримує розробку законодавства, виконання державних програм, здійснення адміністративних функцій, надання послуг громадянам, регулювання господарської діяльності та соціальні питання. Також ця взаємодія має великий вплив на формування та втілення стратегій розвитку країни та регіонів.

Ефективна комунікативна взаємодія органів публічної влади має вагомий вплив на різні сфери, зокрема: соціальну, економічну, екологічну, політичну, безпеку та оборону (рис. 1.1).

У сфері охорони здоров'я, освіти, соціального забезпечення комунікативна взаємодія органів публічної влади спрямована на забезпечення соціального благополуччя громадян. Ефективна комунікативна взаємодія у сфері охорони здоров'я між владними структурами вищого рівня (від центральних до регіональних та локальних) є важливою для координації дій у наданні медичних послуг, розподілу ресурсів, вирішення питань медичного обладнання та ліків, а також розробки стратегій боротьби із загрозами, громадського здоров'я. Комунікація у галузі освіти здійснюється з метою забезпечення якісної освіти

шляхом розроблення навчальних програм, забезпечення необхідними ресурсами навчальних закладів, розвиток методик та підходів до навчання, а також створення умов для всебічного розвитку суспільства [28]. У сфері соціального забезпечення, комунікація дозволяє реагувати на потреби різних соціальних груп, розробляти соціальні програми та послуги, спрямовані на покращення якості життя та підтримку людей у складних ситуаціях.



**Рис. 1.1. Схема комунікативної взаємодії органів публічної влади**

Примітка. Складено автором на основі [7; 17; 20; 28].

В економічній сфері комунікативна взаємодія спрямована на регулювання економічної діяльності суб'єктів господарювання, створення умов для розвитку бізнесу та економічного зростання в країні. Зокрема, комунікативна взаємодія в означеній сфері передбачає співпрацю органів публічної влади з метою визначення стратегічних цілей та завдань економічного розвитку, встановлення бюджетних планів та податкової політики, а також регулювання фінансового сектору, контролю та регулювання ринків, фінансового сектору та інших аспектів економіки; взаємодія з підприємцями та інноваційними підприємствами для створення умов для їх розвитку шляхом надання фінансової підтримки, доступу до ринків [69]. Усі ці аспекти комунікативної взаємодії в економічній

сфері сприяють створенню сприятливого клімату для економічного розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та покращенню життя громадян. Ефективна комунікація допомагає уникнути конфліктів, забезпечити стабільність та підтримати інновації в сучасній економіці.

Наступною сферою в якій відбувається комунікативна взаємодія органів публічної влади є екологічна, в якій суб'єкти працюють над раціональним використанням природних ресурсів та вирішення екологічних проблем. Дана взаємодія передбачає: розроблення та впровадження законів та політики, спрямованих на збереження навколишнього середовища; формування та реалізацію механізмів контролю за дотриманням екологічних стандартів та норм; співпрацю з громадськістю, іншими організаціями та активістами для розуміння та врахування потреб та думок громадськості у питаннях збереження природи; співпрацю з міжнародними організаціями та іншими країнами для вирішення глобальних проблем, таких як зміна клімату, збереження біорізноманітності та інших екологічних питань [27]. Комунікативна взаємодія між органами публічної влади в екологічній сфері спрямована на прийняття комплексних та ефективних рішень щодо збереження природи та створення сталого екологічного розвитку, а також є важливою для забезпечення майбутнього покоління чистим збереженням середовища та природних ресурсів.

Комунікативна взаємодія органів публічної влади у політичній сфері спрямована на функціонування демократичної системи та забезпечення стабільності в суспільстві шляхом: створення ефективної законодавчої бази та впровадження політики відповідно до законів; проведення громадських слухань, консультацій та діалогу між владою та громадським суспільством; обміну інформацією та поглядами між політичними партіями та фракціями [71]. Ефективна комунікативна взаємодія в політичній сфері є основою для функціонування демократичних процесів, підтримки стабільності та розвитку суспільства, що сприяє збалансованому прийняттю рішень, врахуванню різних точок зору та забезпеченню розуміння потреб та інтересів громадян.

У сфері оборони та безпеки країни, комунікативна взаємодія органів

публічної влади встановлюється задля забезпечення національної безпеки, оборони країни та захисту її громадян шляхом: формування та впровадження політики безпеки, планів реагування на кризові ситуації та повідомлення про загрози та ризики; укладення угод в оборонній сфері з різними міжнародними інституціями, участі у миротворчих місіях та повідомлення про загрози; організації рятувальних операцій, координації роботи служб безпеки та інших дій; ідентифікації та попередження кіберзагроз, а також вдосконалення заходів захисту [3]. Ефективна комунікація між органами публічної влади у сфері безпеки та оборони є вирішальною для забезпечення національної безпеки та стабільності, що сприяє зниженню ризиків, тимчасовому реагуванню на загрози та збереженню життя населення, а також стабільності в країні та на міжнародному рівнях.

Тому, на основі розглянутих положень визначено, що метою комунікативної взаємодії є: вирішення проблем та завдань; координація дій; забезпечення легітимності та демократії. Зокрема, комунікативна взаємодія органів влади спрямована на спільне вирішення складних проблеми, які стосуються суспільства, економіки, екології, оборони та безпеки. Органи влади спільно працюють для досягнення стратегічних цілей держави, координуючи свої дії та ресурси. Комунікативна взаємодія з громадськістю та іншими суб'єктами впливає на досягнення демократичних принципів, залучає громадян до процесу управління та збільшує легітимність урядових органів.

## **1.2. Характеристика функцій та моделей комунікативної взаємодії органів публічної влади у системі публічного управління**

Комунікативна взаємодія органів публічної влади має ряд функціональних напрямків, які представляють її роль і цілі в різних аспектах управління та взаємодії. Функції сприяють ефективній роботі органів влади, вирішенню проблем та досягненню поставлених цілей у межах суспільства. Органи



публічної влади через комунікативну взаємодію створюють механізми спільної роботи для вирішення складних питань, що виконуються в процесі управління суспільством.

Вітчизняними науковцями зазначається, що у процесі комунікативної взаємодії виділяються специфічні функції до яких слід відносити інформаційно-комунікативну та регулятивно-керуючу функції. Зокрема «особливістю інформаційно-комунікативної функції комунікацій є те, що інформація не просто передається – приймається, а й формується, що є важливим моментом для творчого продуктивного спілкування. Завдяки інформаційно-комунікативній функції здійснюється вирівнювання відмінностей у вихідній інформованості партнерів. Регулятивно-керуюча функція виявляється у тому, що з цієї функції можна регулювати, власну поведінку та поведінку інших людей» [7].

У наукових дослідженнях Є. Драчов наголошує, що «при здійсненні основних управлінських функцій – планування, організації, мотивації, координації, аналізу та контролю, комунікація виступає як інтегруючий фактор: використовуючи потоки інформації, вона спрямовує повідомлення від однієї ланки до іншої відповідно встановленим цілям. Фактично система обробки інформації виступає об'єднуючою функцією для всіх підсистем або підрозділів управління» [11].

В системі комунікативної взаємодії В. М. Дрешпак пропонує функції поділяти на внутрішні та зовнішні, а також наводить їхню деталізацію із виокремленням підфункцій [12]. Зокрема, автором запропоновано до внутрішніх функцій відносити «формування та підтримання усталених комунікативних зв'язків між елементами системи публічного управління та ними й елементами середовища; виробництва та зберігання значень і смислів, носіями яких є елементи її семіотичної підсистеми, що забезпечує генерування та збереження управлінської інформації, а також створює ідейно смисловий каркас системи публічного управління» [12]. До зовнішніх функцій науковцем віднесено «трансляційна, що полягає у використанні встановлених комунікативних зв'язків для здійснення обмінів повідомленнями у внутрішньому та зовнішньому

середовищі; номінативна, що полягає у відображенні через певні семіотичні елементи предметів, явищ і процесів, притаманних системі публічного управління; соціального управління, що полягає у використанні комунікативних засобів для спрямування діяльності людей, забезпечення її ціннісного наповнення» [12].

На основі проведеного дослідження наукових праць визначено, що до функцій комунікативної взаємодії органів публічної влади слід віднести: консервативну, координуючу, інтегруючу, мобілізаційну, соціалізуючу, характеристику яких подано у табл. 1.3.

**Таблиця 1.3**

**Функції комунікативної взаємодії органів публічної влади**

<b>Функція</b>	<b>Зміст</b>
консервативна функція	орієнтована на збереження статус-кво в публічній системі та стабільному забезпеченні соціального захисту, зокрема органи публічної влади, виконуючи дану функцію, забезпечують збереження наявних структур та порядків, запобігаючи раптовим змінам та соціальним дисонансам
координуюча функція	спрямована на забезпечення координації владних впливів суб'єкта управління відповідно до параметрів об'єкта управління, а також їх можливих змін, задля для забезпечення взаємодії та вирішення завдань, які потребують спільних зусиль
інтегруюча функція	пов'язана із впровадженням публічної політики, яка могла б врахувати інтереси всіх елементів суспільної системи та сприяла виробленню та прийняттю узгоджених управлінських рішень шляхом створення умов для об'єднання різних груп та інтересів у суспільстві
мобілізаційна функція	призначена для забезпечення легітимності існуючого громадського порядку, підтримку та схвалення суспільством з приводу прийнятих управлінських рішень, тобто врахування громадської думки щодо прийнятих рішень
соціалізуюча функція	полягає у сприянні розповсюдженню та засвоєнню різноманітних аспектів суспільно-політичної культури, цінностей, норм і традицій серед громадян

Примітка. Складено автором на основі [7; 11; 12; 28].

Отже, функції комунікативної взаємодії органів публічної влади спрямовані на забезпечення ефективного обміну інформацією, ідеями, думками та рішеннями між органами публічної влади з метою досягнення конкретних цілей та функцій у суспільстві. Реалізація функцій комунікативної взаємодії

органів публічної влади здійснюється за наступними напрямками, до яких слід віднести:

1) збір та оброблення інформації полягає у систематичному зборі, аналізі та обробленні інформації з різних джерел, включаючи наукові дослідження, статистичні дані, звіти та спостереження, з метою отримання об'єктивної та актуальної інформації для прийняття обґрунтованих рішень;

2) формування та реалізація політики здійснюється на основі розроблення та впровадження стратегії, законів та політик в різних сферах, включаючи економіку, освіту, охорону здоров'я, екологію та безпеку, шляхом встановлення норм та стандартів, які регулюють діяльність суб'єктів публічного управління;

3) координація та співробітництво сприяє досягненню спільних цілей та розв'язання складних завдань. Зокрема, координація відображає процес гармонізації дій та зусиль різних органів публічної влади з метою узгодженості стратегій, планування та ресурсів для досягнення оптимальних результатів. Співробітництво забезпечує обмін досвідом, найкращими практиками та розробку спільних стратегій для вирішення складних завдань. Координація та співробітництво у сфері публічної влади не лише сприяють ефективному виконанню обов'язків, але й сприяють уникненню дублювання зусиль, оптимізації використання ресурсів та досягненню більш ефективних результатів для суспільства;

4) комунікація з громадськістю виявляється у наданні інформації громадським інституціям про діяльність органів публічної влади, проводячи консультації та зустрічі для врахування думок та потреб громадян;

5) нагляд та контроль здійснюється з метою виявлення порушень у дотриманні законодавчих актів, а також вжиття заходів для вирішення проблем.

Означені напрями сприяють забезпеченню підтримки суспільством дій органів публічної влади, що досягається шляхом реалізації державної комунікативної політики, яка включає в себе створення системи впливу на громадську думку; формуванню та підтримки зворотного зв'язку з суспільством задля моніторингу ситуації та оцінювання результатів діяльності органів

публічної влади.

Комунікативна взаємодія між органами публічної влади та різними суспільними інститутами ґрунтується на різних моделях розвитку, які за допомогою певних інструментів сприяють ефективному розвитку взаємодії з організаціями громадянського суспільства та іншими зацікавленими сторонами. Аналіз наукових досліджень у сфері публічного управління дозволяє виокремити різні класифікації моделей комунікації як зовнішньої, так і внутрішньої взаємодії органів публічної влади.

На думку Є. Романенка «під зовнішньою моделлю комунікаційної взаємодії держави потрібно розуміти стратегію та технологію використання комплексу засобів взаємодії із заінтересованими суб'єктами, інструменти інформаційного супроводу взаємодії держави та громадськості у процесах державного управління. Основна мета зовнішньої комунікації держави має полягати у створенні її стабільного іміджу в умовах відповідних кризових ситуацій» [55].

Окрім того, науковцем виділено внутрішню модель комунікації, яку запропонував розуміти як «комунікаційні прийоми взаємодії персоналу органів державної влади з громадськістю, між громадськістю у державі, між інституційними структурами окремого органу державної влади, а також між окремими представниками органів державної влади та представниками політичних партій, законодавчих структур» [55].

У процесі комунікації органи публічної влади взаємодіють з різними суб'єктами до яких віднесено органи місцевого самоврядування, засоби масової інформації, громадське суспільство, представники бізнесу. Тому, моделі комунікативної взаємодії органів публічної влади будуть різнитися в залежності від суб'єкта даного співробітництва. На рис. 1.2 подано схему моделей комунікативної взаємодії.

Комунікативна взаємодія між органами публічної влади та органами місцевого самоврядування здійснюється на основі трьох моделей: односторонній, двосторонній та багатосторонній.



**Рис. 1.2. Моделі комунікативної взаємодії суб'єктів у системі публічного управління**

Примітка. Складено автором на основі [12; 17; 18; 27; 55].

Одностороння модель передбачає, що органи публічної влади виступають як основні постачальники інформації, а органи місцевого самоврядування функціонують як пасивні одержувачі. Така модель характерна для авторитарних режимів, де держава не сприяє взаємному обміну інформацією та не зацікавлена у зворотному зв'язку чи громадському контролі.

У двосторонній моделі органи публічної влади та органи місцевого самоврядування визнаються рівноправними суб'єктами взаємодії, які активно обмінюються інформацією та думками. Дана модель характерна для демократичних країн, де публічна влада цінує партнерство та діалог з місцевою владою.

Багатостороння модель визначає, що органи публічної влади та органи місцевого самоврядування виступають як суб'єкти, так і об'єкти комунікації, що здійснюються через різноманітні канали та посередників, таких як медіа,

громадські організації та експертизи. Дана модель характерна для країн, де держава стикається з викликами легітимності та конкуренції за увагу громадян.

Комунікативна взаємодія між органами державної влади та бізнесом представляє процес обміну інформацією, ідеями, пропозиціями та відгуками між представниками обох сфер з метою досягнення спільних або сумісних цілей у сфері розвитку та реалізації державної політики. Взаємодія може набувати різні форми, залежно від рівня, цілеспрямованості, інтенсивності та механізму спілкування.

Можна виділити різні моделі комунікаційної взаємодії органів публічної влади та бізнесу, зокрема конфронтаційна та консультативна моделі.

У конфронтаційній моделі присутній високий рівень конфліктності та протистояння між органами публічної влади та бізнесом, які мають різні або протилежні інтереси та цілі. Держава намагається контролювати та регулювати бізнес за допомогою використання жорстких правових актів, податків, штрафів, перевірок [17]. У свою чергу бізнес намагається уникнути або зменшити вплив органів публічної влади на свою діяльність шляхом лобізму, корупції, а також ухилятися від сплати податків, порушувати закони. Дана модель призводить до низької ефективності публічного управління, а також зниження конкурентоспроможності бізнесу, порушення прав та інтересів громадян.

Консультативна модель передбачає високий рівень співпраці та діалогу між органами публічної влади та бізнесом, які хочуть обмінюватися думками та інформацією для досягнення спільних цілей та підвищення ефективності публічного управління.

Комунікаційна взаємодія між органами публічної влади та представниками громадянського суспільства здійснюється в різних формах, включаючи інформаційну, консультаційну та партнерську моделі. Вибір моделей взаємодії залежить від конкретної ситуації та цілей, які ставляться перед органами публічної влади та громадськими організаціями.

У процесі комунікативної взаємодії інформаційна модель передбачає односторонню передачу інформації від органів публічної влади до громадських

організацій та навпаки [27]. Інформація може поширюватися через різні засоби масової інформації, а також офіційні сайти, прес-релізи та звіти. Дана модель у комунікативній взаємодії відзначається низьким рівнем формалізації та інтенсивності, але водночас високою доступністю та оперативністю інформаційного обміну.

В консультативній моделі передбачається двостороннє спілкування між органами публічної влади та громадськими організаціями з отриманням думок, пропозицій та зауважень. При консультаційній моделі інформація може проходити через проведення опитувань, анкетування, а також організацію громадських слухань, участь у роботі експертних робіт. Консультативна модель має середній рівень формалізації та інтенсивності спілкування, але не завжди гарантує врахування отриманих результатів у прийнятих рішеннях.

При взаємодії органів публічної влади та громадськості на основі партнерської моделі здійснюється двостороннє спілкування із застосуванням спільного прийняття рішень, планування, а також виконання та контроль за політикою держави. Даний вид взаємодії може реалізовуватися через участь у робочих групах, комітетах, конференціях та партнерствах. Партнерська модель має високий рівень формалізації та інтенсивності взаємодії та враховує інтереси обох сторін [53].

Одним із елементів комунікацій є взаємодія органів публічної влади з представниками засобів масової інформації, яка здійснюється на різних рівнях та передбачає національний, регіональний та індивідуальний рівні.

Національні медіа та органи публічної влади взаємодіють на національному рівні, де медіа виступають як ключовий канал для інформування громадськості про офіційні заяви, дії та політику уряду [72]. В цьому контексті органи влади надають медіа доступ до важливої інформації, а медіа, зі свого боку, відображають позицію уряду та поширюють інформацію серед громадськості. При цьому медіа також відіграють роль посередника в передачі зворотного зв'язку від громадян до уряду, надаючи платформу для обговорень, критики та вимог.

На місцевому рівні медіа виступають як посередники між місцевою владою та громадою, що дозволяють інформувати громадськість та збирати від неї актуальну інформацію за допомогою інформаційних бюлетенів, соціальних форумів, а також соціологічних опитувань. Представники місцевої влади мають можливість через ЗМІ поширювати свої погляди та сприймати позиції у відношенні до різних аспектів місцевої політики.

Окремі представники влади можуть спілкуватися з представниками медіа на індивідуальному рівні, виражаючи свою позицію та відповідаючи на запитання журналістів, що важливим способом для органів влади висловити свої погляди та роз'яснити свої дії громадськості через медійний канал.

Важливо зазначити, що комунікація між органами публічної влади та медіа має бути відкритою, об'єктивною та доступною для громадськості із забезпечення прозорості та взаємодії між урядом та громадськістю.

На основі розглянутих видів моделей комунікативної взаємодії органів публічної влади з різними суб'єктами сформовано їх переваги та недоліки (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Переваги та недоліки моделей комунікативної взаємодії

Переваги	Недоліки
<i>Одностороння модель взаємодії</i>	
Органи влади можуть швидко та безперешкодно передавати інформацію громадськості. Дозволяє органам влади забезпечити високий рівень контролю над доповіддю, яку вони розповсюджують.	Відсутність зворотного зв'язку. Громадськість не має можливості висловлювати свої думки чи отримувати відповіді на свої запитання. Органи влади можуть маніпулювати інформацією чи надавати необ'єктивну інформацію.
<i>Двостороння модель взаємодії органів публічної влади</i>	
Різноманітність джерел: забезпечує доступ до різноманітних джерел інформації та поглядів. Збалансованість: може сприяти балансу та різноманітності думок та поглядів.	Складність: вимагає більшої уваги та аналізу для оцінки достовірності та об'єктивності інформації. Ризик дезінформації: може призвести до розповсюдження недостовірної інформації та конспіративних теорій.
<i>Багатостороння модель взаємодії органів публічної влади</i>	
Модель враховує більш широкий спектр голосів, включаючи громадські організації та експертів, що може прийняти більш об'єктивне та збалансоване рішення. Залучення додаткових ресурсів: дозволяє	Складність співпраці: збільшення кількості учасників взаємодії може призвести до складності у формуванні єдиних рішень. Інформація може бути спотвореною через різні джерела та посередників.



залучити додаткові ресурси та знання до процесу обробки рішень.	
<i>Інформаційна модель взаємодії:</i>	
Прозорість: забезпечує доступність та прозорість інформації, що передається між органами влади та громадськістю. Швидкість: забезпечує оперативність і швидкість розповсюдження інформації через засоби масової інформації та офіційні джерела.	Однобічність: відсутність можливості обміну інформацією та зворотного зв'язку. Недостатня активність громадськості: інформація одностороння, не дозволяючи громадськості активно брати участь.
<i>Консультаційна модель взаємодії</i>	
Надає можливість громадськості висловлювати свої погляди, вносити пропозиції та коментарі. Сприяє взаєморозумінню між органами влади та громадськістю	Органи влади не завжди враховують думки громадськості при прийнятті рішень. Громадськість може висловлювати погляди, але їх не обов'язково враховують
<i>Партнерська модель взаємодії:</i>	
Спільне прийняття рішень: забезпечує широкий спектр думок та поглядів при прийнятті рішень. Активний обмін новин: забезпечує широкий зворотний зв'язок та обмін новин	Складність прийняття рішення: може бути складним при узгодженні різних поглядів. Виникнення конфліктів: можливість конфліктів через різні погляди та сторінку
<i>Конфронтаційна модель взаємодії</i>	
Контроль над інформацією: органи влади можуть контролювати інформацію та зберігати негативні аспекти своєї діяльності. Збереження стабільності: може використовуватися для стійкості та захисту інтересів органів влади.	Конфлікти та спротив: призводять до конфліктів та спротиву з боку бізнесу та інших суб'єктів. Закритість: обмежує можливість розвитку бізнесу та інших суб'єктів.

Примітка. Складено автором.

Отож, моделі комунікативної взаємодії допомагають структурувати та направляти процеси комунікації, щоб забезпечити ефективне управління, взаєморозуміння та співпрацю між органами публічної влади та іншими зацікавленими сторонами.

Використання моделей комунікативної взаємодії визначає межі та структуру для обміну інформацією та спілкування між усіма суб'єктами, зокрема як вони розпочинаються, як інформація передається, як відбувається взаємодія, і які ролі гравці учасники. Окрім того, моделі допомагають учасникам комунікації краще розуміти процеси, які відбуваються. Вони можуть ілюструвати, як інформація отримується від відправника до одержувача, як виникають перешкоди або спотворення інформації, і як їх можна уникнути.

У процесі комунікативної взаємодії моделі визначають роль та обов'язки для кожного учасника процесу, тобто визначаю хто відповідає за передачу інформації, хто має прийняти рішення, і яка повинна бути відповідь на запити чи пропозиції. Використання різноманітних моделей комунікативної взаємодії сприяє узгодженню інтересів різних сторінок, однак можуть і породжувати конфліктні ситуації, які потрібно вирішувати на рівні країни.

Загалом, усі моделі сприяють підвищенню ефективності комунікації шляхом зменшення непорозумінь та забезпечують ефективний обмін інформацією між органами публічної влади та іншими учасниками системи публічного управління. Моделі комунікативної взаємодії допомагають зробити цей процес більш системним, структурованим та продуктивним.

## **Висновки до розділу 1**

Комунікативна взаємодія органів публічної влади відбувається в обміні інформацією, ідеями, думками, пропозиціями та іншими видами спілкування між цими органами та іншими суб'єктами в системі публічного управління. Сутність комунікативної взаємодії полягає в підтримці ефективного управління, прийнятті обґрунтованих рішень, вирішенні проблем та задоволенні потреб суспільства. Комунікативна взаємодія здійснюється на основі принципів до яких віднесено: прозорості забезпечує доступ до інформації та процесів, що стосуються управління, для громадськості; двосторонності виявляється у підтримці обміну думками, ідеями, пропозиціями не тільки від органів публічної влади до громади, але й у зворотному напрямку; легітимності, що ґрунтується на дотриманні законодавства та визнання офіційного статусу та владних повноважень органів управління.

Визначено, що у системі публічного управління існує різноманітність суб'єктів, включаючи органи публічної влади, органи місцевого самоврядування, громадянське суспільство, бізнес, тому комунікативна

взаємодія враховує різноманітність. У процесі комунікативної взаємодії використовуються різні форми до яких віднесено публічні засідання, консультації, партнерство, засоби масової інформації та інші канали спілкування. Інформація виступає як ключовий елемент комунікативної взаємодії, після чого вона передається та обробляється для прийняття рішень і вирішення проблеми. Комунікативна взаємодія впливає на прийняття рішень органами публічної влади, оскільки вона забезпечує збір і аналіз інформації, а також сприяє у врахуванні публічних інтересів. Загалом, комунікативна взаємодія органів публічної влади в системі публічного управління є інструментом для досягнення ефективного управління, задоволення потреб суспільства та забезпечення відкритого та прозорого взаємного діалогу між усіма суб'єктами.

Комунікативна взаємодія в системі публічного управління забезпечує виконання певних функцій та застосування моделей, які сприяють ефективному спілкуванню між органами публічної влади та різними зацікавленими сторонами. Роль комунікативної взаємодії органів публічної влади відбувається у сприянні ефективному обміну інформацією, ідеями та думками між владними органами та громадськістю. Сприяє покращенню взаєморозуміння, створенню прозорості в управлінні та забезпеченню врахування потреб та інтересів громадян у процесі прийняття рішень. Окрім того, комунікаційна взаємодія посилює підвищення рівня довіри громадян до органів публічної влади та підтримує принципи демократії та відкритості в системі публічного управління.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОГО АНАЛІЗУ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### **2.1. Нормативно-правові основи комунікативної взаємодії органу публічної влади у системі публічного управління**

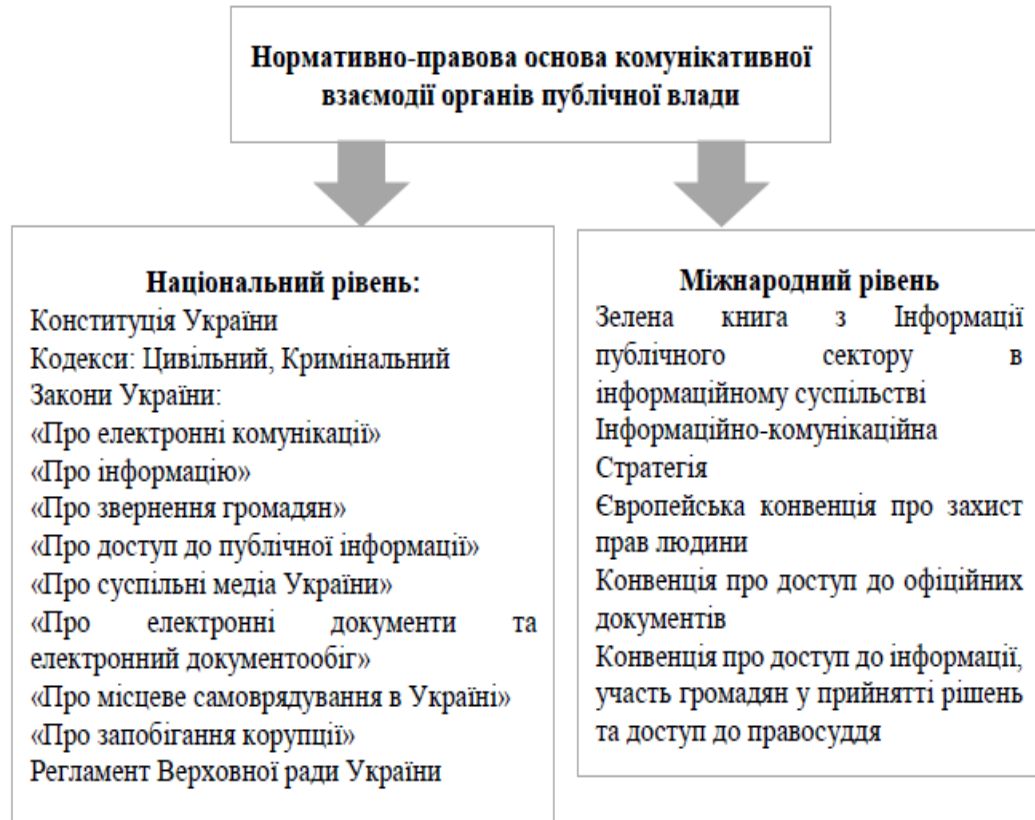
Комунікаційна взаємодія органів публічної влади в системі публічного управління ґрунтується на законодавчих та нормативно-правових актах, які визначають умови їх функціонування. Встановлення стандартів, законів та положень, що регулюють процеси комунікації, має за мету забезпечення прозорості, взаєморозуміння та відкритості взаємодії між органами публічної влади та суспільством. Такі правові засади також регулюють використання засобів масової інформації, забезпечуючи вільний доступ до інформації та гарантуючи взаємодію нормативних засобів масової інформації з органами влади для ефективного обміну інформацією.

Запровадження нормативно-правових актів щодо комунікаційної взаємодії сприяє створенню основ для взаємодії між громадськістю та органами влади, а також встановлює механізми обміну інформацією, зворотного зв'язку та консультацій, забезпечуючи взаєморозуміння сприяючи активним учасникам у процесі управління. Нормативно-правові акти також регулюють етичні аспекти комунікаційної взаємодії, зокрема забезпечення конфіденційності, об'єктивності та дотримання стандартів повідомлення та обміну інформацією між органами публічної влади та громадськістю.

Комунікаційна взаємодія органів публічної влади здійснюється на основі нормативно-правових актів України, а також регулюється міжнародними Конвенціями, які подано на рис. 2.1.

На сьогоднішній день європейський правовий простір у сфері комунікативної взаємодії базується на ряді важливих документів, які регулюють

права та обов'язки органів публічної влади та громадськості.



**Рис. 2.1. Система законодавчої бази комунікативної взаємодії органів публічної влади**

Примітка. Складено автором.

Міжнародні документи встановлюють стандарти та принципи, які сприяють взаємодії між владою і громадськістю. Серед таких документів можна виділити:

1) Європейська конвенція про захист прав людини встановлює основні права та свободи громадян, включаючи свободу висловлювання та доступ до інформації, а також гарантує право громадян на отримання і розповсюдження інформації та захищає їх від цензури [13];

2) Європейська хартія міського самоврядування визначає основні принципи та стандарти місцевого самоврядування в Європі, підкреслює важливість відкритості та прозорості в діяльності місцевих органів влади [14].

3) Конвенція про доступ до офіційних документів гарантує право громадян на доступ до офіційних документів органів влади, стимулює прозорість та

доступність інформації для громадськості [22].

4) Орхуська конвенція (Конвенція про доступ до інформації, участь громадян у прийнятті рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля) встановлює принцип відкритості та участі громадськості в прийнятті рішень, що стосуються довкілля, акцентує увагу на взаємодії між органами влади та громадськістю в питаннях, які стосуються навколишнього середовища [21].

Означені міжнародні документи сприяють розвитку відкритого та демократичного суспільства, встановлюють принципи прозорості, відкритості та участі громадськості в процесі управління, забезпечення права громадян на інформацію, участь у прийнятті рішень та доступ до правосуддя, а також участі громадськості у важливих процесах прийняття рішень.

На національному рівні нормативна база сформована з численних законодавчих актів, які створюють правову базу для організації та регулювання комунікацій органів публічної влади з громадськістю, ЗМІ та іншими зацікавленими сторонами. Метою законодавчих актів є забезпечення доступності інформації, прозорості процесів управління та забезпеченні участі громадян у вирішенні питань, що стосуються їхніх інтересів та прав.

Основним законодавчим актом у системі комунікативної взаємодії є Конституція України, якою чітко визначено, що «кожному гарантується право на свободу думки і слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань. Кожен має право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб – на свій вибір» [23].

Це право означає, що громадяни України мають право звертатися до органів публічної влади для отримання інформації, документів, відомостей чи висновків, що стосуються діяльності цих органів. Органи публічної влади мають забезпечувати доступність інформації, яка не є обмеженою законом, та надавати інформацію у визначені строки та форми, що відповідають закону про доступ до публічної інформації та іншим нормативно-правовим актам, які регламентують дану сферу.

Конституцією України закріплено принципи державного управління, до

яких віднесено «принцип демократизму, який визначає роль народу, як єдиного носія і джерела влади; принцип поділу влади, який дозволяє розподіляти систему влади на три гілки: законодавчу, виконавчу та судову, що не дає можливості концентрувати владу в одних руках та запобігає встановленню недемократичного режиму; принцип законності, який передбачає пріоритет законів у всіх основних сферах діяльності держави, правове регулювання державного управління та місцевого самоврядування, а також дотримання норм права всіма громадянами та організаційними структурами; принцип верховенства права, який визначає, що Конституція України має найвищу силу» [23].

Окрім того, окремими статтями закріплено «право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або звертатись особисто до органів будь-якої влади; право вільного доступу до правдивої інформації щодо стану довкілля, якості харчових продуктів і предметів побуту, також гарантує право на вільне поширення цієї інформації» [23].

Цивільний та кримінальний кодекси безпосередньо не регулюють комунікативні взаємовідносини органів публічної влади, але вони мають певний вплив на ці взаємовідносини шляхом встановлення правових норм та відповідальності в разі порушення закону.

Цивільний кодекс України (ЦКУ) містить правила, що стосуються укладення та виконання цивільних угод, у тому числі угод, пов'язаних з наданням послуг, наданням інформації, а також порушення цивільних прав і обов'язків. ЦКУ може використовуватися для вирішення питань, що виникають у комунікативних взаємодіях органів публічної влади з іншими суб'єктами, такими як громадяни, підприємства, громадські організації [62].

Кримінальний кодекс України (ККУ) містить норми, що визначають кримінальну відповідальність за різні діяння, включаючи можливі порушення в контексті комунікативних взаємодій органів публічної влади [25].

Крім того, в цих законодавчих актах визначено процедури вирішення спорів, пов'язаних з комунікативною взаємодією, які можуть здійснюватися

через цивільний судовий процес або в межах кримінальної юрисдикції за відповідними статтями кодексів.

У системі публічного управління одним із важливих законодавчих актів є Закон України «Про електронні комунікації» [46], прийнятий у 2020 р. встановлює не лише правову основу діяльності в сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектру, але й визначає важливий механізм регулювання та управління цією діяльністю. Закон надає чіткі повноваження органам державної влади для забезпечення функціонування і розвитку сфери електронних комунікацій.

Зокрема, у Законі зазначено, що даний нормативний акт «визначає правові та організаційні основи державної політики у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра, а також права, обов'язки та відповідальність фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у відповідній діяльності або користуються електронними комунікаційними послугами» [46].

Однак, варто зауважити, що регулювання електронних комунікацій вимагає постійного оновлення та адаптації до змін в технологічному середовищі та суспільних потребах. Зміни в сфері цифрових технологій швидко відбуваються, і законодавство повинно бути гнучким для впровадження інновацій та захисту прав громадян.

Крім того, важливим аспектом є розробка ефективних механізмів контролю та нагляду за дотриманням законодавства в галузі електронних комунікацій, а також встановлення відповідальності за порушення цих правил. Сприяння забезпеченню доступності та якості електронних комунікаційних послуг для громадян та підприємств, а також захисту їх приватності і даних, є важливим завданням цього нормативного акту. Закон України в цій сфері є ключовим інструментом для регулювання та розвитку сфери електронних комунікацій, проте його ефективність вимагає постійного оновлення та вдосконалення у контексті швидких змін у цифровому середовищі.

Наступним законодавчим актом, яким регулюються та формуються комунікативні взаємовідносини органів публічної влади з громадськістю, а



також іншими зацікавленими сторонами є Закон України «Про звернення громадян» [48].

Законом «Про звернення громадян регулюються питання практичної реалізації громадянами України наданого їм права вносити в органи державної влади, об'єднання громадян відповідно до їх статуту пропозиції про поліпшення їх діяльності, викривати недоліки в роботі, оскаржувати дії посадових осіб, державних і громадських органів»[48].

Закон «Про звернення громадян» сприяє відкритості, взаємодії та впливу громадян на роботу органів державної влади та інших структур. Зокрема, до основних напрямів законодавчого акту слід віднести: право на звернення, яке полягає у закріпленні права громадян вносити пропозиції, скарги та звертатися до різних органів влади та організацій з ініціативами та питаннями, що важливі для них; участь в управлінні, тобто можливість громадян брати активну участь в управлінні справами держави та суспільства, а також впливати на рішення, які стосуються їхніх прав і інтересів; громадяни мають право викривати недоліки в роботі органів влади, а також вимагати їх виправлення та покращення роботи організацій; можливість громадян оскаржувати рішення посадових осіб, державних та громадських органів, які суперечать їхнім правам чи закону; захист прав та інтересів громадян в разі їх порушення та надає їм можливість вимагати відшкодування шкоди чи відновлення прав [48]. Даний нормативний акт створює основу комунікативної взаємодії та робить акцент на забезпеченні прав та свобод громадян у цьому процесі.

З метою врегулювання питань комунікативної взаємодії органів публічної влади прийнято до розгляду законопроект «Про публічні консультації» [16]. Відповідно до якого встановлюються структуровані правила проведення суб'єктами владних повноважень публічних консультацій з різних сфер державного управління. Основною метою цього закону є створення механізму, який би сприяв взаємодії між публічними органами та громадськістю, а також враховував більше громадських думок та інтересів у процесі прийняття стратегічних рішень та нормативно-правових актів. Закон передбачає

проведення консультацій щодо різних аспектів державної діяльності, таких як формування політики, вирішення місцевих питань, розробка стратегій, програм, та планів заходів. Це створює можливість для громадськості, бізнесу та інших зацікавлених сторін висловити свої погляди, пропозиції, та вислухати думки інших учасників процесу. Закон також передбачає визначення процедур і умов проведення консультацій, забезпечуючи прозорість та розгляд різних аспектів публічних та приватних інтересів. Він сприяє відкритості та участі у прийнятті важливих рішень, що є важливим кроком у зміцненні демократії та розвитку суспільства [16].

Отож, на протязі останніх років в Україні зроблено важливі кроки щодо удосконалення законодавства, що стосується комунікативної взаємодії органів публічної влади. Посилено використання технологій та інформаційних систем у комунікації між громадянами та органами публічної влади, що включає в себе впровадження електронних сервісів, які спрощують процедури звернень до владних органів та забезпечують доступ до публічної інформації.

Оновлення та удосконалення цих законодавчих актів створює фундамент для покращення комунікативної взаємодії між органами влади та громадянами, сприяючи відкритості, прозорості та демократії у публічному управлінні.

## **2.2. Аналіз організаційних засад комунікативної взаємодії Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області**

У забезпеченні якості та безпеки продуктів харчування та послуг, які споживачі отримують на своїй території важливу роль відіграє комунікативна взаємодія Держпродспоживслужби в Тернопільській області. Держпродспоживслужба є державним органом, який виконує контроль та регулювання у сфері охорони прав споживачів та безпеки продуктів харчування.

Головне управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області функціонує відповідно до нормативно-правових актів, які регулюють його

діяльність та взаємодію з громадськістю, до яких слід віднести: Конституція України, Закони України: «Про електронні комунікації, Про інформацію, Про звернення громадян, Про доступ до публічної інформації, Про електронні документи та електронний документообіг, Про запобігання корупції» [39].

Конституція України є основним законодавчим документом, що визначає основні права та свободи громадян, включаючи право на інформацію. Для Головного управління Держпродспоживслужби вона служить основою для забезпечення доступу громадськості до важливої інформації про безпеку та якість харчових продуктів [23].

Законом України «Про електронні комунікації» встановлюються правила та стандарти забезпечення безпеки електронних комунікацій, які можуть використовуватися Головним управлінням для обміну інформацією з громадськістю та іншими органами [46].

У процесі комунікативної взаємодії Головного управління Держпродспоживслужби застосовується Закон України «Про інформацію», яким регулюється збір, обробка, зберігання та поширення інформації в Україні, включаючи правила доступу до неї та її розповсюдження [49]. Головне управління використовує цей закон для надання інформації громадськості про свою діяльність і результати контролю за продукцією.

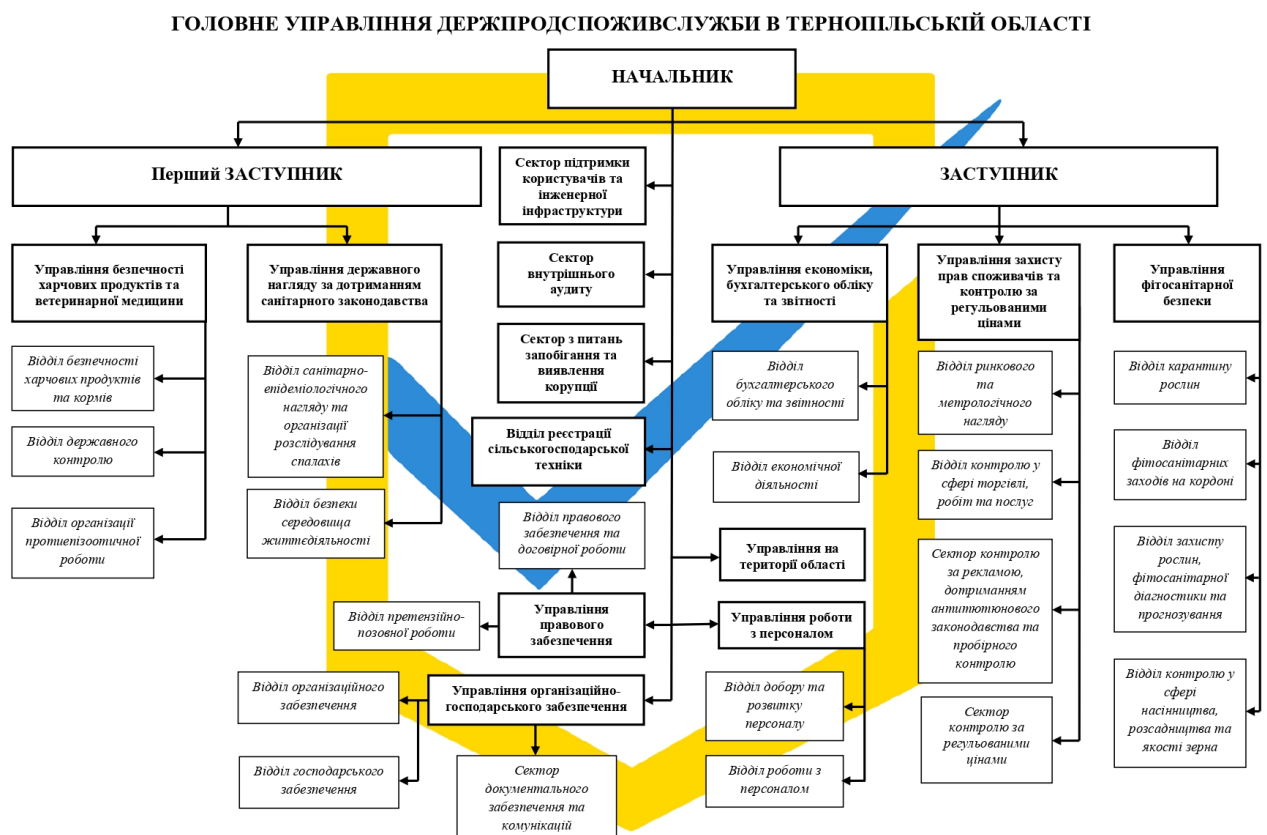
Законом України «Про звернення громадян» встановлюється порядок прийняття, розгляду та вирішення звернення громадян; формується механізм для забезпечення відкритості для громадськості та взаємодії з нею шляхом обробки та відповіді на звернення з питань безпеки харчових продуктів [48].

Доступ до публічної інформації та встановлення обов'язків управління наданням доступу до неї для громадськості регулюється Законом України «Про доступ до публічної інформації». Він також важливий для забезпечення прозорості та доступу до інформації про безпеку та якість харчових продуктів.

Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» у процесі комунікативної взаємодії встановлюються правила використання електронних документів у діяльності, які можуть використовуватися у

внутрішньому управлінні та для взаємодії з громадськістю через електронні канали [45]. Задля формування механізму боротьби з корупцією комунікативна взаємодія головного управління Держпродспоживслужби регулюється Законом України «Про запобігання корупції» [47]. Для даного управління це важливо, тому що вони повинні діяти з максимальною прозорістю та етичністю в усіх справах, пов'язаних з контролем якості продукції та взаємодією з громадськістю. Означені закони створюють основу для регулювання взаємодії Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами у питаннях безпеки та якості харчових продуктів, а також їхніх прав споживачів.

Організаційна структура Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області визначає його спосіб функціонування та можливості у виконанні поставлених завдань в процесі комунікативної взаємодії (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Організаційна структура Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області**

Примітка. Складено автором на основі [39].

Головне управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області структуровано в залежності від функціональної спрямованості та складається з 26 управлінь, 22 з яких знаходяться на території області (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Структура Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області**

Примітка. Складено автором.

В процесі комунікативної взаємодії до функцій Держпродспоживслужби в Тернопільській області віднесено:

- контроль якості та безпеки продуктів харчування. Держпродспоживслужба встановлює стандарти та вимоги до якості продуктів, проводить інспекції на підприємствах харчової промисловості, контролює дотримання санітарних норм і правил [41];

- інформування споживачів. Держпродспоживслужба надає споживачам інформацію щодо їхніх прав і обов'язків, а також попереджає про можливі ризики, пов'язані з вживанням певних продуктів;

- реагування на скарги і звернення споживачів. У випадку отримання скарг або звернень від споживачів щодо недоліків чи порушень у сфері продуктів харчування, Держпродспоживслужба здійснює розслідування та вживає

відповідних заходів;

- проведення освітніх та інформаційних заходів. Держпродспоживслужба проводить навчальні семінари, курси, лекції та інші заходи з метою підвищення обізнаності споживачів щодо правильного вибору продуктів харчування і їх безпеки [41];

- співпраця з іншими органами та виробниками. Держпродспоживслужба співпрацює з іншими органами публічної влади, виробниками, громадськими організаціями та місцевими органами влади для досягнення спільних цілей щодо забезпечення безпеки та якості продуктів харчування;

- моніторинг та аналіз ринку. Держпродспоживслужба веде моніторинг ринку продуктів харчування та здійснює аналіз тенденцій у цій галузі, що допомагає вживати необхідні заходи для захисту споживачів [41].

Комунікативна взаємодія Держпродспоживслужби в Тернопільській області охоплює споживачів, виробників, громадські організації, органів місцевого самоврядування та інші зацікавлені сторони. Важливим аспектом цієї взаємодії є забезпечення відкритої та доступної інформації для громадськості, а також виробників та інших учасників ринку продуктів харчування для забезпечення безпеки та задоволення потреб споживачів.

Відповідно до Положення про Головне управління Держпродспоживслужби реалізує свої функції у різних сферах які наведено на рис. 2.4.

Комунікативна взаємодія головного управління спрямована на: контроль та нагляд за ветеринарною медициною; контроль за дотриманням санітарних норм і стандартів у виробництві та реалізації харчових продуктів; запобігання поширенню шкідників та хвороб рослин, які можуть завдати шкоди сільському господарству; регулювання та контроль якості рослин та розсади, що використовують у сільському господарстві; нагляд і контроль за дотриманням законодавства щодо охорони прав на сорти рослин, включаючи патенти та ліцензії; контроль якості зерна та продукції, що виробляється з нього, зокрема у виробництві борошна, крупи, тіста та інших продуктів харчування; контроль та

регулювання цін на товари та послуги, які мають стратегічне значення для національної економіки; захист прав споживачів шляхом контролю за дотриманням виробниками та постачальниками вимог щодо безпеки та якості товарів і послуг; контроль та регулювання цін на товари та послуги, які мають стратегічне значення для національної економіки, забезпечуючи справедливі та стабільні ціни для споживачів [41].



**Рис. 2.4. Сфери діяльності Головного управління Держпродспоживслужби**

Примітка. Складено автором.

Головне управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області взаємодіє з різними суб'єктами на різних рівнях з метою забезпечення виконання своїх завдань та функцій (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Суб'єкти комунікативної взаємодії Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області**

Примітка. Складено автором.

Комунікативна взаємодія Головного управління зі споживачами відбувається на основі прийому та розгляду їх звернень та скарг. Тому, важливим є створення механізму швидкого та ефективного вирішення проблем споживачів, встановлюючи контроль за дотриманням прав споживачів у різних сферах. Для цього було розроблено та підтримується веб-сайт, який містить актуальну інформацію про права споживачів, поради щодо безпеки харчових продуктів та результати проведених інспекцій. Важливим складовим веб-сайту є розділ із контактною інформацією, де споживачі можуть знайти адресу, телефон та електронну пошту для звернення та запитів.

Крім того, Головне управління використовує соціальні мережі для розповсюдження інформації та взаємодії з громадськістю. Сторінка управління в соціальних мережах стає платформою для обговорення питань харчових продуктів, способів захисту прав споживачів, а також безпеки для прийому запитів та скарг, що сприяє активному взаємозв'язку і дозволяє Головному управлінню бути ближче до потреб споживачів та ефективно реагувати на їхні запити. Завдяки цим ініціативам Головне управління досягає своєї відкритості,



доступності та взаємодії зі споживачами, що покращує якість контролю за безпекою харчових продуктів у Тернопільській області.

Співпраця з Міністерствами та іншими органами державної влади здійснюється з метою виконання комплексних завдань щодо безпеки та якості харчових продуктів, реалізації державної політики у різних сферах економіки.

Головне управління співпрацює з виробниками та постачальниками для встановлення та виконання стандартів щодо безпеки та якості продукції. Дана взаємодія передбачає: встановлення стандартів та норм, які виробники та постачальники повинні дотримуватися; проведення аудиту та інспекцій на місцях виробництва та постачання продукції, з метою перевірки відповідності встановленим стандартам; консультування та навчальні тренінги щодо правильного виробництва, зберігання та дотримання стандартів безпеки та якості; обмін повідомленнями про якість та безпеку продукції, а також повідомлення про нові вимоги та стандарти [41].

Співпраця з органами місцевого самоврядування передбачає координацію та взаємодію з питань санітарного контролю, ветеринарії та інших аспектів безпеки харчових продуктів на рівні територіальних громад. Дана взаємодія передбачає обмін інформацією та розроблення спільних програм та стратегій задля покращення системи контролю та спостереження.

Взаємодіючи з представниками громадськості та засобами масової інформації Головне управління надає інформацію щодо питань харчової безпеки, прав споживачів, що сприяє підвищенню грамотності населення та здійсненню ефективного контролю. Постійна взаємодія з громадськістю стимулює обмін думками, відгуками та відомостями, що дозволяє вдосконалювати стратегії контролю та надавати більш ефективну підтримку споживачам. Співпраця з міжнародними організаціями та партнерами передбачає обмін досвідом та інформацією в сфері харчової та ветеринарної безпеки шляхом розроблення спільних проектів та програм покращення стандартів.

Загалом, комунікативна взаємодія є інструментом для забезпечення якості та безпеки продукції, охорони прав споживачів та дотримання вимог у сферах

ветеринарної медицини та інших галузях. Розуміння та співпраця з іншими суб'єктами забезпечує Головному управлінню ефективне виконання своїх завдань та функцій, що покращує якість та безпеку продуктів на користь споживачів і суспільства в цілому.

### **2.3. Оцінка результативних показників комунікативної взаємодії Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області**

Оцінка результативних показників комунікативної взаємодії є етапом забезпечення ефективної та відкритої комунікації між Головним управлінням Держпродспоживслужби та зацікавленими сторонами. Вона покращує роботу та підвищує рівень задоволеності громадськості результатами його діяльності.

В процесі комунікативної взаємодії важливою складовою діяльності Головного управління є робота зі зверненнями та запитамі громадян. Протягом 2022 р. до Головного управління надійшло 259 звернень громадян, з яких 126 щодо захисту прав споживачів, 27 – безпечності харчових продуктів та ветеринарної медицини, в частині інших напрямів, то розподіл відбувся наступним чином: 58 щодо екології; 15 – захист рослин; 19 – питання цін; 7 звернень щодо інших напрямів (табл. 2.1). У порівнянні з 2021 р. зменшилася кількість звернень громадян, що пояснюється налагодженням роботи управління з усіма суб'єктами задля надання безпечних послуг. Зокрема, у 2021 р. надійшло 409 звернень громадян, з яких 145 – щодо захисту прав споживачів, 31 – безпечності харчових продуктів [52].

Окрім звернень громадян, до управління у 2022 р. було спрямовано 19 запитів на отримання публічної інформації, найбільша кількість яких стосувалася питань діяльності – 8 запитів, а також питань екології та забруднення навколишнього середовища – 4 запита щодо інших напрямів, то по 1 запиту було щодо безпечності харчових продуктів та захисту рослин; 2 – щодо питань цін; 3 – захисту прав споживачів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Показники звернення громадян та запити на отримання публічної інформації Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області**

<b>Показники</b>	<b>2021 р.</b>	<b>2022 р.</b>
<b>Всього звернень громадян, з них:</b>	409	259
з питань безпечності харчових продуктів та ветеринарної медицини	32	27
екології та забруднення навколишнього середовища, санітарного стану	109	58
захисту прав споживачів	145	126
захисту рослин та фітосанітарії	40	15
питання цін	7	19
інші	76	7
<b>Всього запитів на отримання публічної інформації, з них:</b>	35	19
з питань безпечності харчових продуктів та ветеринарної медицини	1	1
екології та забруднення навколишнього середовища, санітарного стану	4	4
захисту прав споживачів	5	3
захисту рослин та фітосанітарії	1	1
питання цін	3	2
інших питань діяльності	21	8

Примітка. Складено автором на основі [52].

Протягом 2022 р. фахівцями Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області було проведено 12 перевірок, спрямованих на визначення дотримання вимог законодавства щодо захисту прав споживачів. З цих 12 перевірок, 4 були проведені згідно із затвердженим планом, у той час як 8 із них були проведені відповідно до отриманих звернень від громадян.

За результатами цих перевірок було притягнуто до адміністративної відповідальності 6 осіб, а також накладено адміністративні санкції на суму 1190 тис. грн. 6 суб'єктів господарювання було притягнуто до відповідальності згідно зі статтею 23 Закону України «Про захист прав споживачів» та накладено адміністративно-господарські санкції на суму 8,754 тис. грн. Також у 2022 р. була проведена перевірка якості товарів на загальну суму 8,215 тис. грн., і в результаті було виявлено товарів на суму 4,350 тис. грн., які не відповідали встановленим стандартам якості [52]. За результатами зазначених перевірок було

видано 6 приписів щодо ухвалення порушених вимог законодавства у сфері захисту прав споживачів. Ці заходи були спрямовані на забезпечення виконання законодавчих вимог і захисту прав споживачів у Тернопільській області.

Головне управління в Тернопільській області має у своїй структурі 2 міжрайонні державні лабораторії, що спеціалізуються на питаннях безпечності харчових продуктів та захисту прав споживачів. Ці лабораторії здійснюють огляд та проведення експертизи харчових продуктів. Протягом 2022 р. в лабораторіях проведено 476017 досліджень, що у порівнянні з 2021 р. більше на 89919 досліджень (у 2021 р. проведено 386098 досліджень) (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2**

**Показники проведених досліджень лабораторіями Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області**

Показник	2021 р.		2022 р.	
	Взято зразків	Проведено досліджень	Взято зразків	Проведено досліджень
Молоко та молочні продукти	94865	165237	108272	234555
Мед	269	600	370	1018
Яйця	4480	10056	5451	11172
Риба та рибні продукти	15272	21729	18352	26852
Готова харчова продукція	77678	80854	75672	76146
Овочі та фрукти	56473	96120	64246	99664
Інші харчові продукти	9814	11502	21063	26610

Примітка. Складено автором на основі [52].

За результатами проведених досліджень у 2022 р. не допущено до реалізації ряд продукції, серед якої виділено молочні продукти, свинина, овочі та фрукти. Загалом, не допущено до реалізації 4649 кг. продукції, що у порівнянні з 2021 р. менше на 2171 кг. (2021 р. – 6820 кг.). Найбільшу частку становлять овочі та фрукти – 35,9%; молоко та молочні продукти – 24,9 % (рис. 2.6). Протягом 2022 р. на утилізацію спрямовано 195 кг. овочів та фруктів; 115 кг. – свинячих субпродуктів; 45 кг. – риби та рибних продуктів; 25 кг. – готових харчових продуктів [52].



**Рис. 2.6. Результати лабораторних досліджень**

Примітка. Складено автором на основі [52].

Протягом 2022 р. були проведені фітосанітарні процедури для об'єктів, які відправлялися за межі країни. Ці процедури охопили величезний обсяг товарів: понад 949,2 тис. тон; 29,5 тис. м<sup>3</sup> та 321,7 тис. штук. Також фітосанітарні процедури застосовувалися до об'єктів, що переміщалися в межах країни, до понад 4,2 тис. тон; 77,877 м<sup>3</sup> та 481,3 тис. штук [52].

Крім цього, було оформлено та видано 26574 фітосанітарних сертифікатів і 278 карантинних сертифікатів, що демонструють важливу роль регулювання та контролю якості та безпеки товарів, які переміщуються між міжнародними кордонами.

Також, завдяки заходам державного нагляду за суб'єктами господарювання у сферах захисту рослин, карантину рослин, насінництва та розсадництва було проведено 14 планових заходів державного нагляду у сфері захисту рослин, 7 планових заходів у сфері карантину рослин та 2 планових заходів у сфері насінництва та розсадництва. Такі інспекції та контроль допомагають забезпечити відповідність суб'єктів господарювання законодавству та забезпечити захист рослинності.

Окрім того, діяльність Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області у 2022 р. була спрямована на проведення ряду важливих

заходів та перевірок, спрямованих на забезпечення якості та безпеки різних сфер діяльності. Зокрема:

- проведено 63 перевірки об'єктів нагляду, включаючи заклади освіти, об'єкти водопостачання, склади пестицидів та перукарні. Ці перевірки спрямовані на забезпечення дотримання вимог санітарного законодавства та безпеки на цих об'єктах [52];

- здійснено 133 санітарно-епідеміологічних обстежень, що включають отримання ліцензії на медичну практику, акредитацію освітніх закладів, погодження санітарних паспортів на склади пестицидів, рентгенкабінети та розслідування спалахів кишкових інфекцій;

- досліджено два спалахи кишкових інфекцій, що допомогло вжити деякі заходи для запобігання їх посиленню;

- проведено 42 обстеження для визначення дотримання протиепідемічних заходів з питань COVID-19 [52];

- складено 42 протоколи про порушення санітарного законодавства на суму 14668 грн., що вказує на серйозний контроль і підтримку виконання санітарних норм та стандартів;

- здійснено 11954 моніторингових візитів суб'єктів господарювання у складі робочих груп з Нацполіцією з питань COVID-19. Під час цих відвідувань виявлено 3052 порушень, складено 126 адміністративних протоколів, надано 3033 пропозицій та рекомендацій щодо забезпечення безпеки та підтримки протиепідемічних заходів.

Під час періоду воєнного стану структурними підрозділами Головного управління у 2022 р. здійснено ряд важливих заходів щодо контролю за виконання санітарних норм та стандартів:

- загальна кількість пунктів тимчасового перебування для внутрішньо переміщених осіб в області становить 170;

- проведено 921 моніторингових обстежень спільно з органами територіальних громад. Під час цих обстежень було виявлено порушень на 213 об'єктах, що вказує на необхідність посилення заходів з безпеки та санітарії [52];

- на основі виявлених порушень було надано 538 пропозицій та рекомендацій щодо режимів збирання та дезобробки;
- надіслано 170 інформаційних матеріалів в органи місцевого самоврядування з метою спільної координації [52];
- здійснено 344 моніторингових візитів до різних об'єктів, у тому числі районних та міських закладів харчування, пунктів приготування та видачі їжі для внутрішньо переміщених осіб, пунктів незламності, центрів гуманітарної допомоги, дитячих дошкільних закладів, оздоровчих закладів та закладів соціального захисту. Дані візити сприяють вжиттю додаткових заходів з санітарії та забезпечення безпеки.

Протягом 2022 р. сектор контролю за регульованими цінами Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області розглядав та надавав роз'яснення щодо неправомірного підняття цін на різноманітні товари та послуги. Ця діяльність включала:

- оперативний розгляд та надання усних роз'яснень для 348 звернень громадян, які стосувалися необґрунтованого підвищення ціни на продукти харчування, медичні препарати, паливо та бензин;
  - письмові відповіді на 26 звернень, які надійшли у письмовій формі було спрямовано на надання детальних роз'яснень та відповідей на запити громадян;
  - проводилася робота із зверненнями, які надійшли на гарячу лінію.
- Координація усіх органів публічної влади дозволила забезпечити ефективну комунікацію з рівнями управління та надати вичерпні відповіді на звернення громадян [52].

У 2022 р. було проведено 44 перевірки щодо правильності формування, встановлення та застосування цін та тарифів. З загальної кількості 8 перевірок були проведені відповідно до затвердженого плану, а 36 перевірок на основі звернень громадян. За результатами перевірок були виявлені порушення законодавства, що регулює формування, встановлення та застосування державних регульованих цін. За цими порушеннями було застосовано адміністративно-господарські санкції на загальну суму 2 414,5 тис. грн. Крім

того, 23 особи притягнуті до адміністративної відповідальності на суму 52,7 тис. грн. У 2022 р. спеціалісти також провели моніторинг використання державних регульованих цін на лікарські засоби, які взяли участь в урядовій програмі «Доступні ліки». Цей моніторинг охопив 392 аптечні заклади.

Отож, за результатами проведеного дослідження визначено, що протягом 2022 р. Головне управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області продемонструвало активну та результативну роботу у багатьох важливих сферах. Організація ефективної комунікативної взаємодії з різними суб'єктами, включаючи громадськість, виробників, постачальників та органи місцевого самоврядування, говорить про відкритість та прозорість у діяльності.

Спільна робота з органами місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання у сферах ветеринарної медицини, санітарного контролю, захисту рослин, контролю якості продуктів харчування та інших, сприяли забезпеченню безпеки та якості продукції, що споживається населенням. Аналіз результатів роботи вказують на ефективність Головного управління Держпродспоживслужби Тернопільської області у забезпеченні безпеки та якості харчових продуктів, рослин та інших товарів на території області.

## **Висновки до розділу 2**

Нормативно-правове забезпечення комунікативної взаємодії Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області є основою для здійснення його діяльності та співпраці з різними суб'єктами. Нормативні документи встановлюють не тільки правила та стандарти взаємодії з громадськістю, але й регулюють процедури доступу до інформації, що стосується безпеки продукції та інших аспектів споживчої діяльності. Розглянуті нормативно-правові акти формують права та обов'язки Головного управління, створюючи прозорість у взаємодії з суб'єктами.

Структура Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області є продуманою та орієнтованою на досягнення



стратегічних цілей та завдань управління. Сформована організаційна структура сприяє оптимальному розподілу обов'язків, визначає сферу відповідальності та функцій між підрозділами, що уможливлює підвищення ефективності внутрішньої взаємодії та обміну інформацією. Така структура має інтегративний характер, що забезпечує виконання комплексних завдань та мети організації.

Головне управління активно співпрацює з виробниками та постачальниками для забезпечення виконання стандартів якості та безпеки продукції. Також воно взаємодіє з громадськістю, надаючи інформацію та проводячи освітні заходи з питань прав споживачів та безпеки харчових продуктів. Органи місцевого самоврядування спільно з Головним управлінням координують дії та інформують населення для забезпечення дотримання нормативних вимог, а міжнародні організації сприяють гармонізації стандартів і норм на міжнародному рівні.

За аналізований період Головне управління Держпродспоживслужби Тернопільської області зосередило свою увагу на широкому спектрі завдань, пов'язаних із забезпеченням безпеки та якості харчових продуктів, дотриманням прав споживачів та різних галузей економіки. Виявлено активність у сферах контролю ціноутворення, санітарного нагляду, ветеринарної медицини, та боротьби з вірусними захворюваннями. Управління провело значну кількість перевірок, здійснило контроль за дотриманням встановлених норм та стандартів у різних сферах, застосувало відповідні санкції у відповідності до законодавства. Особлива увага була приділена комунікативній взаємодії з громадськістю, виробниками, місцевими органами самоврядування та іншими суб'єктами, виявивши бажання відкрито співпрацювати та надавати актуальну інформацію щодо безпеки та прав споживачів.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### **3.1. Комплексний механізм комунікативної взаємодії органу публічної влади в публічному управлінні**

Побудова ефективної комунікаційної взаємодії в публічному управлінні є ключовим елементом для розвитку довіри громадськості до органів публічної влади та підвищення якості надання послуг. Для досягнення цих цілей важливо не лише ураховувати потреби громадян та зацікавлених сторін, а й активно залучати їх до процесу управління. Для забезпечення такої системної роботи важливо активно використовувати сучасні засоби комунікації для взаємодії з громадськістю. Це включає в себе використання соціальної мережі, веб-платформи для збору думок та пропозицій громадян, а також створення платформи для відкритих діалогів та обговорень.

По-друге, важливо розвивати культуру відкритості в публічних органах. Це означає не тільки відкритість у взаємодії з громадськістю, але й доступність інформації про процеси управління та прийняття рішень. Прозорість підвищення довіри до діяльності уряду. Крім цього, необхідно забезпечити відкритість у процесі прийняття рішень. Це означає, що органи публічної влади повинні активно враховувати публічні думки та відгуки при прийнятті стратегічних рішень. Це може включати проведення громадських консультацій, відкритих громадських слухань та участь у формуванні політики через партнерські взаємодії з громадськістю та цивільним суспільством.

Загалом, сприяння взаємодії та відкритості в публічному управлінні не лише покращує якість прийняття рішень, а й робить органи публічної влади більш відповідальними та орієнтованими на потреби громадян. Такий підхід сприяє створенню більш справедливого та ефективного управління, що

відображає інтереси та потреби всього суспільства.

Метою комунікаційного процесу «є допомога громадянам та іншим заінтересованим сторонам зрозуміти бачення та пріоритети роботи публічного управління, дізнатися більше про публічні послуги, почути пояснення політики, яку реалізують різні публічні органи влади, долучитися до участі та консультацій для створення кращих рішень і запровадження позитивних поведінкових змін» [27].

Ефективність комунікаційної взаємодії в умовах сучасних викликів має ґрунтуватися на чіткості та доступності інформаційних матеріалів, підібрати належні канали та способи її подачі, а також розвивати навчальні властивості органів публічної влади в розумінні власних та інших позицій. При цьому, під час взаємодії, важливо не втратити поставлені цілі та прагнути досягти оптимальних і взаємовигідних результатів для всіх сторін.

На думку вітчизняних вчених, ефективність комунікаційної взаємодії на різних рівнях полягає у тому, що «комунікації скоординовані та інтегровані всередині та між усіма учасниками комунікаційного процесу, забезпечена своєчасність, точність і чіткість комунікації; громадяни поінформовані про державну політику, яку проводить уряд, про права та обов'язки громадян, про доступні державні послуги; участь та консультації між урядом і громадянами відбуваються ритмічно, збираються і беруться в роботу їхні очікування, думки та пропозиції; здійснюється управління винятковими чи непередбачуваними ситуаціями, які можуть вплинути на нормальне функціонування установ, безпеку чи здоров'я громадян, довіру чи згуртованість людей; комунікації узгоджені зі стратегічними результатами, проводиться вимірювання та оцінка впливу комунікацій та забезпечується співвідношення ціни та якості» [27].

Механізм комунікативної взаємодії слід розглядати як систему взаємопов'язаних правових, організаційних, інформаційних та комунікаційних процедур, що забезпечуються органом публічної влади у взаємодії з суб'єктами комунікаційного процесу [54]. Механізм повинен бути зорієнтований на сприяння взаєморозумінню, взаємодії та відкритості в обміні інформації, участі

громадськості в процесах управління, а також на врахування та задоволення інформаційних потреб суспільства, шляхом застосування різноманітних інструментів та методів комунікації для досягнення взаємовигідних результатів для всіх усіх сторін.

У наукових джерелах запропоновано у системі комунікативної взаємодії розглядати нормативно-правовий, організаційний, просвітницький, методичний та інформаційний механізми. Тому, проведемо дослідження даних механізмів задля визначення ефективності їх у комунікативній взаємодії органу публічної влади з усіма суб'єктами даного процесу.



**Рис. 3.1. Механізми комунікативної взаємодії органу публічної влади**

Примітка. Складено автором.

Механізм комунікаційної взаємодії слід розглядати як систему правових та організаційних кроків, що обґрунтовуються на ключових принципах та спрямовані на задоволення різноманітних інформаційно-комунікаційних потреб громадян і зацікавлених сторін. Цей підхід передбачає: цільову орієнтацію, яка передбачає, що комунікативна взаємодія відбувається з метою забезпечення інформацією та комунікацією відповідно до потреб та очікування громадян та інших сторін. Для цього необхідно розробити чіткі цілі та завдання комунікаційного процесу, орієнтовані на забезпечення взаємовигідних результатів для всіх сторін; правову базу яка повинна створити довіру та

визначити усі напрями взаємодії для всіх учасників; використання сучасних методів управління таких як соціальні мережі, інформаційні платформи та інші інструменти для взаємодії з громадськістю, що покращує доступ до інформації та полегшує обмін нею; залучення громадян і громадськості до процесів комунікації та прийняття рішень за допомогою проведення громадських консультацій, публічних обговорень та інших ініціатив, які сприяють взаємодії та обміну думками [29]. Усе це сприятиме створенню ефективної системи комунікативної взаємодії, яка базується на принципах відкритості, довіри та взаємодії між усіма сторонами. Такий підхід покращує якість публічного управління та підвищує рівень задоволення інформаційних потреб суспільства.

Нормативно-правовий механізм передбачає «правове регулювання комунікаційної взаємодії шляхом дотримання нормативно-правових актів, використання засобів правового впливу з метою підвищення ефективності комунікацій між органами публічного управління та громадськістю, та іншими заінтересованими сторонами формування та розвиток правових відносин між ними» [5].

Організаційний механізм передбачає взаємозв'язок об'єктів та суб'єктів комунікаційної взаємодії публічного управління з їх цілями, задачами, функціями, методами, формування комунікаційної оргструктури органів влади та місцевого самоврядування, налагодження комунікаційного взаємозв'язку, залучення громадськості у процеси прийняття рішень владними структурами. Причому даний механізм має певні межі впливу на об'єкт комунікаційної взаємодії та передбачає комплекс організаційних заходів, метою яких є формування та розвиток комунікаційної взаємодії між органами влади та представниками заінтересованих сторін

Організаційний механізм у публічному управлінні здійснює взаємозв'язок між учасниками комунікації, такими як органи публічної влади, громадські структури та громадяни. Цей механізм враховує цілі, завдання та методи, якими керуються управлінські органи та місцеве самоврядування. Він включає створення спеціалізованої комунікаційної структури органів влади,

налагодження зв'язків для сприяння взаємодії та залучення громадськості до процесу ухвалення рішень органами влади. Важливо зазначити, що межі впливу організаційного механізму на комунікаційну взаємодію мають певні обмеження, та його функції передбачають комплекс організаційних заходів, спрямованих на формування та розвиток ефективної взаємодії між урядовими структурами та більш заінтересованими сторонами.

Даний механізм спрямований на визначення стратегічних напрямків розвитку комунікаційної взаємодії у сфері публічних комунікацій. Він включає в себе стратегічне планування та прогнозування в цій галузі, організаційне регулювання публічних комунікацій, проведення заходів для виявлення, запобігання та вирішення проблем, а також локалізацію та нейтралізацію можливих наслідків [71].

Механізм також забезпечує координацію між усіма сторонами, які беруть участь у публічній комунікації, організацію системних заходів для підвищення якості комунікаційної взаємодії між органами публічного управління та громадськістю. Крім того, цей механізм спрямований на оптимізацію документообігу, включаючи заяви, пропозиції та інформацію, яка подається зацікавленими сторонами. Він також сприяє скороченню термінів прийняття управлінських рішень та підвищенню важливості особистої взаємодії посадових осіб з громадянами.

В процесі комунікативної взаємодії просвітницький механізм слід розглядати як «послідовну реалізацію комплексу поступових та чітких дій, які повинні базуватись на використанні відповідних методів управління комунікаціями та на цільовій орієнтації формування певного досвіду, як з боку громадськості і інших заінтересованих сторін, так і з боку органів публічної влади, спрямованого на підвищення рівня їх комунікаційної взаємодії» [28].

У межах даного механізму можуть бути організовані громадянські освітні заходи, зустрічі чи стажування представників громадськості з органами публічної влади або органами місцевого самоврядування для спільної роботи та партнерства. Також в цьому контексті є проведення тренінгів для працівників

відділів з роботи з громадськістю в органах публічної влади, що дозволяє підвищити їх усвідомлення взаємодії з громадськістю та розвитку комунікаційної культури в цілому.

Методичний механізм формується на основі організаційних, спеціальних та психологічних методів, що застосовуються для підтримки та розвитку комунікативної взаємодії між органами публічної влади та суб'єктами у сфері публічного управління. До елементів методичного механізму в публічному управлінні слід віднести: методичну підтримку комунікативних заходів органами публічної влади; підтримку роботи консультативно-дорадчих органів; стандарти роботи з громадськістю при прийнятті управлінських рішень; розроблені підходи та методи надання адресного та опосередкованого зворотного зв'язку; методика підготовки та перепідготовки кадрів з комунікативних навичок. Методичний механізм спрямований на забезпечення якісної та ефективної комунікативної взаємодії між органами влади та суб'єктами, підвищення компетентності працівників та забезпечення інклюзивності різних груп населення в процесі прийняття управлінських рішень.

Інформаційний механізм комунікативної взаємодії визначається як система організованих процесів та інструментів, яка забезпечує збір, обробку, передачу та розповсюдження інформації між органом публічної влади та громадськістю, іншими зацікавленими сторонами та мас-медіа [32]. Цей механізм розробляється із забезпечення відкритості, прозорості та ефективності комунікації, розширення інформації та дійсного діалогу між органом влади та громадськістю, а також покращення формування взаємодії та довіри між цими сторонами. Розвиток механізму інформаційного забезпечення включає в себе кілька ключових напрямків: використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для взаємодії з громадськістю, зокрема цифрові платформи, соціальні мережі, веб-сайти та інші інструменти для взаємодії з громадськістю; спрощення процесу обміну інформацією між публічними органами влади та громадськістю. Розвиток цих аспектів інформаційного забезпечення сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління,

полегшує доступ громадськості до важливої інформації та сприяє активній участі громадськості в процесі прийняття управлінських рішень.

Впровадження запропонованих заходів, пов'язаних із складним комплексним механізмом комунікаційної взаємодії у сфері публічного управління, можливо шляхом налагодження не лише внутрішнього, але й зовнішнього контролю, який може бути використаний за участі представників громадськості та мас-медіа, що сприяє забезпеченню відкритості та публічності процесів прийняття та виконання рішень у сфері публічного управління. Сформований комплексний механізм комунікативної взаємодії органів публічної влади подано у додатку А.

Реалізація запропонованих заходів щодо комплексного механізму комунікативної взаємодії органу публічної влади у системі публічного управління має бути здійснена відповідно до наступних принципів:

- визнання функцій комунікацій як стратегічної. Комунікаційна діяльність має бути визнана як важлива і стратегічна функція, що вимагає включення представників комунікативної команди в обговорення та формування державної політики. Кожен орган публічної влади та орган місцевого самоврядування повинен мати комунікаційний підрозділ;

- встановлення єдиної професійної стандартизації та бази знань. Варто розробити узгоджені підходи до комунікативної діяльності, керуючись офіційною політикою та стандартами, а також забезпечити наявність єдиних методичних підходів для фахівців у сфері комунікацій [27];

- розвиток професіоналізму та етики. Персонал, що займається комунікаціями, повинен мати високий рівень кваліфікації та відповідати етичним нормам та принципам у своїй діяльності;

- покращення внутрішніх комунікацій. Співпраця між відділами комунікацій повинна бути організованою, а також забезпечувати координацію національного та регіонального рівнів [28];

- координація та інтеграція всіх учасників. Для забезпечення кращих результатів у прийнятих рішеннях усі зацікавлені сторони повинні бути



включені в процес комунікації. Координація між органами публічної влади та місцевими органами влади, громадськими організаціями, ЗМІ та іншими зацікавленими сторонами є важливою для успішної комунікації;

- інклюзивність та доступність публічних комунікацій. Інформаційні матеріали повинні бути розроблені таким чином, щоб охоплювати різні групи суспільства. Офіційна інформація повинна бути легкою для сприйняття та доступною для всіх верств населення [37];

- доступність, зрозумілість та своєчасність інформації для громадян та медіа. Для цього необхідно використовувати різні канали та формати комунікації, забезпечити громадський доступ до інформації про державне управління та задовольнити потреби різних груп населення.

Отож, з метою удосконалення комунікативної взаємодії органів публічної влади необхідно покращити функціональну спрямованість шляхом впровадження та активного використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для взаємодії з широким колом зацікавлених сторін; створення та підтримки баз даних, які доступні для громадськості через Інтернет та контролюються органами публічного управління; створення умов для отримання публічної інформації сторонами шляхом її швидкої обробки та поширення. Означені заходи сприятимуть покращенню комунікативної взаємодії органів публічної влади та зроблять інформацію більш доступною та швидкою для громадськості.

### **3.2. Напрями оптимізації комунікативної взаємодії досліджуваної організації в системі публічного управління**

В сучасних умовах необхідним є переосмислення сутності та ролі комунікативної взаємодії у системі публічного управління. Адже, саме комунікація є тим інструментом, який має важливе значення під час прийняття управлінських рішень. Тому, невід'ємною частиною публічного управління є комунікативна стратегія, яка спрямована на покращення взаємодії та обміну інформацією між органами публічної влади та громадськістю, а також внутрішніми структурами влади. Вона визначає мету та принципи спілкування, формує методи та канали передачі інформації, встановлює засоби впливу на аудиторію, щоб створити взаєморозуміння та підтримку громадськості, сприяти формуванню усвідомлення щодо органів публічної влади та забезпечити ефективну взаємодію з громадськістю для досягнення стратегічних цілей.

Комунікативна стратегія в публічному управлінні є «результатом вибору і формування вектору спрямованості комунікаційної діяльності органів публічної влади; концепцією, програмою, загальним курсом суб'єкта управління для визначення та досягнення основних комунікаційних цілей держави у сфері стратегічного управління; перспективною комунікаційною політикою, що забезпечує досягнення довгострокових цілей у діяльності органів публічної влади» [32].

При виборі комунікативної стратегії органи публічної влади враховують аналіз як мікро-, так і макросередовища, в яких вони функціонують. Цей підхід забезпечує систематичний збір та весь комплексний аналіз інформації, необхідний для розуміння всіх аспектів ситуації, оцінки припущень та можливих наслідків комунікації.

Особлива увага приділяється невизначеності та ризику у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень. Для цього необхідним є посилення процесу аналізу та оцінки всіх можливих наслідків, які можуть виникнути в результаті взаємодії з громадськістю, органами місцевого

самоврядування, медіа та іншими зацікавленими сторонами. Окрім того, комунікативна стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною до змін у середовищі, тому її постійне оновлення та модифікація є наборами елементів успішної стратегії.

У процесі формування та реалізації комунікативної стратегії потрібно враховувати вплив факторів до яких слід віднести:

- аналіз потреб зовнішніх і внутрішніх зацікавлених сторін щодо змісту, форм, каналів та методів подання інформації та взаємодії. Цей аналіз дозволяє спрямувати стратегію на максимальне задоволення потреб зацікавлених сторін;
- пошук нових інноваційних рішень та їх впровадження для покращення комунікаційних практик [59];
- наявність ресурсів, таких як матеріальні, фінансові, технічні та організаційні, задля ефективної реалізації комунікативної стратегії;
- доступність та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, включаючи їх модифікацію та адаптацію до потреб стратегії;
- визначення оптимальних масштабів та видів використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення стратегічних цілей;
- високий рівень кваліфікації та професіоналізму персоналу комунікативних підрозділів органів публічної влади, здатних ефективно вирішувати проблеми стратегічної комунікації та запобігання дезінформації, спрямованої на дискредитацію органів влади [64].

З метою налагодження ефективної комунікативної взаємодії запропоновано розробити та реалізовувати комунікативну стратегію в діяльності Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області.

Узгоджена та ефективна комунікативна стратегія сприяє покращенню рівня взаємодії Головного управління з громадськістю та іншими стейкхолдерами, забезпечуючи ефективність та довіру до діяльності органу. Роль комунікативної стратегії виявляється у наступних напрямках:

- підвищення ефективності інформаційного обміну. Комунікативна стратегія дозволяє покращити інформаційний обмін як між підрозділами

управління, так і із зовнішніми стейкхолдерами, включаючи громадськість, підприємства, медіа та інші установи, що покращує ефективність обміну інформацією, забезпечує координацію та точність передачі даних;

- покращення відносин з громадськістю та стейкхолдерами. Дотримання комунікативної стратегії дозволяє встановити сприятливі взаємовідносини з громадськістю, партнерами, агентствами та іншими зацікавленими сторонами, сприяючи взаєморозумінню та вирішенню можливих проблем;

- підвищення обізнаності про права та обов'язки споживачів. Комунікативна стратегія спрямована на інформування споживачів щодо їх прав та зобов'язань, включаючи засоби захисту від недобросовісних виробників та продавців, що сприяє захисту прав споживачів.

- ефективне управління кризами та реагування на виклики. Комунікативна стратегія включає плани реагування на можливості виникнення кризи або непередбачені ситуації, що дозволяє Головному управлінню ефективно і швидко реагувати на негативні події та мінімізувати їх наслідки;

- збільшення впливу на прийняття управлінських рішень виявляється у тому випадку якщо комунікативна стратегія включає в себе взаємодію з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, що дозволить враховувати їх думки та рекомендації при прийнятті управлінських рішень, та може підвищити ефективність діяльності управління;

- підвищення професійності персоналу відповідального за формування та реалізацію комунікативної стратегії Головного управління;

- збільшення прозорості та відкритості. Комунікативна стратегія підвищує рівень прозорості та відкритості в роботі Головного управління, що робить його діяльність більш доступною для громадськості та покращує довіру до органу публічної влади.

В процесі реалізації комунікативної стратегії необхідним є врахування факторів, які впливають на її зміст у Головному управлінні Держпродспоживслужби в Тернопільській області (табл. 3.1). Розуміння та врахування цих факторів сприятиме розробленню ефективної комунікативної

стратегію та адаптувати її до специфіки області та потреби стейкхолдерів.

**Таблиця 3.1**

**Фактори комунікативної стратегії Головного управління  
Держпродспоживслужби в Тернопільській області**

<b>Фактори</b>	<b>Опис</b>
Законодавче середовище	відповідно до законодавства і правил, що регулюють роботу Головного управління, важливо узгоджувати і виконувати вимоги управлінських стандартів і правил комунікації
Зовнішні та внутрішні стейкхолдери	спілкування з іншими відділами, організаціями, агентствами, громадськістю та іншими органами, які мають інтерес до діяльності Держпродспоживслужби, є ключовим для успішної роботи
Засоби комунікації	Використання різних каналів комунікації, таких як інтернет-сайти, соціальні мережі, публічні заходи, прес-конференції, взаємодія із ЗМІ, листування тощо, впливає на ефективність передачі та отримання інформації
Співпраця та координація внутрішніх процесів	внутрішня комунікація та співпраця між підрозділами та працівниками впливають на здатність до внутрішнього реагування та прийняття важливих рішень
Технічна база інформаційних систем	наявність та якість технічних засобів для обміну та збереження інформації впливають на продуктивність та швидкість комунікації
Кадровий потенціал	професійний рівень та комунікабельність персоналу, який відповідає за комунікації, має велике значення у впровадженні ефективної комунікативної стратегії

Примітка. Складено автором.

При розробленні комунікативної стратегії важливим інструментом є SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз) Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області.

SWOT-аналіз надає Головному управлінню Держпродспоживслужби в Тернопільській області можливість оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на їх комунікативну стратегію, та дозволяє уникнути ризиків, можливостей застосування та ефективно використовувати свої сили для вдосконалення комунікацій зі стейкхолдерами та громадськістю. SWOT-аналіз є важливою складовою для формулювання комунікаційних цілей та вибору засобів для досягнення цих цілей.

SWOT-аналіз дозволяє сформулювати стратегічні позиції управління та врахувати існуючі сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, які відображаються в процесі комунікативної взаємодії. Окрім того, результати

SWOT-аналізу можна використовувати для прийняття управлінських рішень та стратегічного планування. Відповідно до означеного проведено SWOT-аналіз комунікативної взаємодії Головного управління Держпродспоживслужби, результати якого сформовано та подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

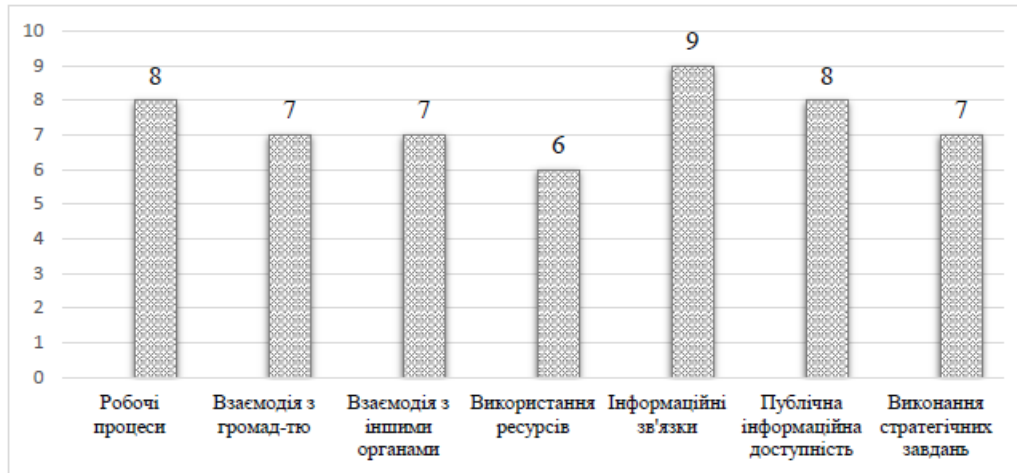
**SWOT-аналіз комунікативної взаємодії Головного управління  
Держпродспоживслужби в Тернопільській області**

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<p>Професійний персонал: Управління має кваліфікований персонал з великим досвідом у сфері контролю якості та безпеки споживання продукції.</p> <p>Співпраця з іншими органами публічної влади: Головне управління встановило ефективну співпрацю для вирішення питань безпеки та якості продукції в області.</p> <p>Використання сучасних технологій для підвищення ефективності комунікації з громадськістю</p>	<p>Обмежені ресурси: Управління стикається з фінансовими обмеженнями, що знижує його здатність забезпечувати ефективну комунікаційну діяльність.</p> <p>Обмежені можливості для проведення масштабних інспекцій через достатню чисельність персоналу.</p> <p>Обмежені можливості для проведення освітніх кампаній та просвітницьких заходів</p>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<p>Посилення співпраці з місцевими ЗМІ та громадськими організаціями для покращення обміну інформацією та сприяння у роботі з громадськістю.</p> <p>Застосування соціальної мережі та онлайн-платформи для підвищення взаємодії з громадськістю.</p> <p>Впровадження програми навчання та інформування для підвищення рівня обізнаності громадян у сфері продовольчої безпеки.</p> <p>Розвиток інформаційних технологій для покращення обміну даними.</p>	<p>Зміни в законодавстві: Зміни в законодавстві щодо безпеки та якості продукції можуть вплинути на роботу управління і вимагати адаптації комунікативних стратегій.</p> <p>Громадськість і медіа: Публічність може посилити вимоги до управління та вимагати більшої відкритості та відповідальності.</p> <p>Зниження рівня довіри споживачів до управління через негативну інформацію в ЗМІ.</p>

Примітка. Складено автором.

Результати SWOT-аналізу демонструють, що комунікативна взаємодія Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області має свої переваги та можливості, однак виявлено певні обмеження та загрози. Для успішного розвитку комунікативної взаємодії необхідно вдосконалювати сильні сторони та використовувати можливості з метою покращення слабкостей та запобігання загрозам.

Для більш об'єктивного уявлення про ефективність діяльності Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області та виявлення потенційних напрямків покращення, було проведено оцінку за різними аспектами (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Оцінка ефективності функціонування Головного управління Держпродспоживслужби**

Примітка. Складено автором.

Аналіз показав, що Головне управління володіє певними сильними сторонами, такими як ефективність інформаційно-комунікативних зв'язків та робочі процеси. Однак існують області, де можливе покращення, зокрема використання ресурсів та взаємодія з іншими органами публічної влади. Важливо зосередити зусилля на вдосконаленні цих аспектів для підвищення загальної ефективності управління та забезпечення більшого захисту прав споживачів. Також слід враховувати, що зміни в законодавстві та діяльність управління можуть впливати на результати оцінки та вимагати корекційних заходів у майбутньому.

Важливим напрямом діяльності Головного управління має бути оцінка ризиків у сфері безпечності харчових продуктів. Оцінка ризиків у сфері безпечності харчових продуктів є процесом, спрямованим на визначення та аналіз виявлених загроз та ризиків, пов'язаних із якістю та безпечністю харчових продуктів, які знаходяться на ринку та споживаються населенням. Роль оцінки

ризиків полягає в наступному: виявлення шкідливих небезпек шляхом проведення систематичного моніторингу ринку харчових продуктів для виявлення можливих загроз здоров'ю споживачів; на основі оцінки ризиків управління Держпродспоживслужби повинно розробити та впровадити заходи для мінімізації ризиків шляхом встановлення суворих стандартів безпеки, проведення інспекцій та спостереження за виробництвом і реалізацією продукції, а також інформування споживачів про можливості ризиків та правила безпечного вживання продукції; у разі виявлення нових ризиків або виявлено небезпечні ситуації потрібно запроваджувати заходи для припинення поширення небезпеки та захисту прав споживачів. Детальний опис етапів оцінки ризиків подано у додатку Б.

Отож, на основі проведеного SWOT-аналізу, а також врахування пропозицій щодо розроблення комунікативної стратегії необхідним є формування та реалізація стратегічних напрямів удосконалення комунікативної взаємодії Головного управління Держпродспоживслужби з усіма зацікавленими сторонами. Запропоновані рекомендації сформовано та подано у табл. 3.3.

**Таблиця 3.3**

**Напрями удосконалення комунікативної взаємодії Головного управління Держпродспоживслужби у Тернопільській області**

<b>Напрями комунікативної взаємодії</b>	<b>Рекомендації</b>
Підвищення прозорості та доступності інформації	Оновлення існуючого веб-порталу. Регулярне оновлення інформації та публікація актуальних новин та оголошень на веб-сайті
Зміцнення співпраці з місцевими ЗМІ та громадськими організаціями	Організація спільних нарад, круглих столів, тренінгів з представниками ЗМІ для обговорення актуальних питань продовольчої безпеки та інших тем. Співпраця з громадськими організаціями для спільних освітніх та інформаційних заходів.
Розвиток соціальних мереж та онлайн-платформи	Активна присутність у соціальних мережах, де можливо надавати інформацію та відповідати на запитання громадськості.



	Організація вебінарів та онлайн-консультацій для громадськості з питань продовольчої безпеки.
Підвищення кваліфікації персоналу	Проведення навчальних семінарів та тренінгів для співробітників з питань комунікації та взаємодії з громадськістю. Постійне оновлення знань та навичок персоналу у сфері комунікацій
Залучення громадськості до процесу прийняття рішень	Проведення громадських консультацій та обговорень питань, які стосуються продовольчої безпеки. Впровадження механізмів створення зворотного зв'язку та врахування публічних думок під час прийняття управлінських рішень
Посилення комунікаційної стратегії	Розробка чіткої стратегії комунікації, включаючи плани взаємодії з громадськістю у випадку кризових ситуацій або надзвичайних подій.
Моніторинг та оцінка ефективності комунікативної стратегії	Регулярний аналіз результатів комунікаційних заходів та реакцій громадськості. Впровадження корекційних заходів для підвищення ефективності комунікації
Створення інформаційних матеріалів для різних аудиторій	Розробка інформаційних брошур, пам'яток, відеоматеріалів та інших засобів для різних цільових груп, у тому числі дітей, літніх людей та інших

Примітка. Складено автором.

Окрім запропонованих напрямів, актуальним питанням залишається комунікативна взаємодія Головного управління в контексті викликів сьогодення, зокрема пандемії COVID-19 та війни в країні, що відповідно потребують врахування в означеній сфері. Тому, потрібно: на офіційному веб-сайті, а також у соціальних мережах висвітлювати актуальну інформацію про забезпечення якості продуктів харчування та прав споживачів; сприяти розробленню творчих та інноваційних способів комунікації, таких як інфографіка, відеоролики та віртуальні екскурсії, що зробить інформацію більш зрозумілою та привабливою для громадян; створювати спільні програми та проекти для досягнення спільних цілей розвитку області; розглядати можливості для укладення меморандумів про співпрацю та спільного використання ресурсів. Впровадження означених напрямів покращать комунікативну взаємодію Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області, зроблять її більш відкритою, доступною та ефективною для громадськості, а також сприятимуть підвищенню рівня обізнаності та розуміння громадян у питаннях продовольчої безпеки.

### Висновки до розділу 3

Побудова ефективної комунікаційної взаємодії в публічному управлінні є ключовим аспектом для створення довіри та підвищення якості публічного управління. Для досягнення цих цілей, необхідним є формування механізму комунікативної взаємодії органів публічної влади як системи організованих процедур, методів та інструментів, які забезпечують способи обміну інформацією, взаємодії між органом публічної влади та громадянами, органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадськими організаціями задля досягнення спільних цілей, вирішення проблем та забезпечення взаємовигідних результатів для всіх сторін. Даний механізм повинен включати в себе комунікаційні стратегії, публічні консультації, інформаційні кампанії, веб-платформи, публічне слухання та інші інструменти, які сприяють взаємодії між органом публічної влади та громадськістю з метою покращення процесів управління та задоволення інтересів громадян.

Обґрунтовано, що необхідним елементом сучасного управління та покращення взаємодії між органом публічної влади та суспільством є використання комунікативної стратегії. Запропоновано використовувати комунікативну стратегію у діяльності Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області. Дана стратегія сприяє: підвищенню якості та ефективності взаємодії з усіма стейкхолдерами, включаючи громадян, підприємства та інші організації; покращенню інформування громадськості, забезпечує прозорість та довіри в роботі органу та сприяє вирішенню основних питань, зокрема під час пандемії COVID-19 та в умовах війни.

Визначено, що інструментом комунікативної стратегії Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області є SWOT-аналіз, роль якого полягає у виявленні сильних і слабких сторінок, можливостей та загроз, які впливають на комунікаційну діяльність органу публічної влади. На основі отриманих результатів запропоновано напрями удосконалення

комунікативної взаємодії Головного управління. Зокрема, запропоновано підвищувати прозорість та доступність інформації; посилити комунікативну стратегію; залучати до комунікацій усіх зацікавлених сторін; проводити моніторинг та зворотній зв'язок; посилювати взаємодію із засобами масової інформації. Врахування означених напрямів сприятимуть покращенню сприйняття та розуміння діяльності управління громадськістю та підвищенню рівня довіри до організації.

## ВИСНОВКИ

Дослідження організації комунікативної взаємодії органу публічної влади у системі публічного управління дало змогу отримати теоретичні та практичні висновки:

У публічному управлінні співпраця та взаємодія суб'єктів спрямована на досягнення успішних результатів створюючи процес, який включає обмін інформацією, координацію, спільне прийняття рішень та розв'язання питань, пов'язаних із суспільним управлінням та політикою. Забезпечення ефективної взаємодії вимагає відкритості, прозорості та готовності до конструктивного діалогу. Крім того, сучасні інформаційні технології дозволяють полегшити комунікацію та співпрацю, забезпечуючи доступ до необхідної інформації та інструментів для виконання завдань у сфері публічного управління.

Визначено, що комунікативну взаємодія органів публічної влади слід визначити як процес обміну інформацією, співпраці та взаємодії між різними підрозділами, установами, департаментами та агентствами в межах публічної влади. Цей процес спрямований на забезпечення ефективного функціонування органів публічної влади, реалізацію державної політики та програм, а також на досягнення стратегічних цілей країни чи регіону. Комунікативна взаємодія органів публічної влади в системі публічного управління базується на принципах, які сприяють покращенню якості управління та забезпечують більш ефективну та відкриту взаємодію між органами виконавчої влади та зацікавленими сторонами.

Метою комунікативної взаємодії є: вирішення проблем та завдань; координація дій; забезпечення легітимності та демократії. Зокрема, комунікативна взаємодія органів влади спрямована на спільне вирішення складних проблеми, які стосуються суспільства, економіки, екології, оборони та безпеки. Органи влади спільно працюють для досягнення стратегічних цілей держави, координуючи свої дії та ресурси. Комунікативна взаємодія з громадськістю та іншими суб'єктами впливає на досягнення демократичних

принципів, залучає громадян до процесу управління та збільшує легітимність урядових органів.

Комунікативна взаємодія між органами публічної влади та різними суб'єктами ґрунтується на моделях розвитку, які за допомогою певних інструментів сприяють ефективному розвитку взаємодії з організаціями громадянського суспільства та іншими зацікавленими сторонами. Аналіз наукових досліджень у сфері публічного управління дозволив виокремити різні класифікації моделей комунікації як зовнішньої, так і внутрішньої взаємодії органів публічної влади та надати їх характеристику.

Протягом останніх років зроблено важливі кроки щодо удосконалення законодавства, що стосується комунікативної взаємодії органів публічної влади. Посилено використання технологій та інформаційних систем у комунікації між громадянами та органами публічної влади, що включає в себе впровадження електронних сервісів, які спрощують процедури звернень до владних органів та забезпечують доступ до публічної інформації.

Нормативно-правове забезпечення комунікативної взаємодії Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області створює основу діяльності установи, яка дозволяє ефективно взаємодіяти з суб'єктами, такими як органи місцевого самоврядування, представники громадськості, засоби масової інформації та міжнародні партнери. Нормативно-правове забезпечення включає закони та положення, які регулюють процеси контролю, спостереження, діяльності та забезпечення безпеки харчових продуктів та інші аспекти нормативів у галузі продовольчої та ветеринарної безпеки.

Проаналізовано організаційні засади комунікативної Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області. Визначено, що сформована організаційна структура Головного управління включає підрозділи та відділи, які спеціалізуються на різних напрямках діяльності, таких як ветеринарна медицина, санітарний контроль, контроль за дотриманням прав споживачів, регулювання цін та інших сфер. Одним із завдань є забезпечення координації, що сприяє взаємодії між підрозділами та розподілу

відповідальності між ними. Такий підхід сприяє уникненню дублювання функцій та забезпечує ефективне виконання завдань. Крім того, організаційна структура забезпечує зовнішню комунікацію та обмін інформацією між органами публічної влади, органами місцевого самоврядування, громадськістю, мас-медіа.

За результатами оцінки результуючих показників комунікативної взаємодії досліджуваної організації визначено, що Головне управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області спрямовано свою діяльність на виконання різноманітних завдань, пов'язаних із забезпеченням безпеки та якості харчових продуктів, дотриманням прав споживачів та регулювання різних галузей економіки. Протягом аналізованого періоду здійснено значну кількість перевірок та контролю за дотриманням встановлених норм та стандартів у різних сферах, а також застосовувалися відповідні санкції відповідно до законодавства. Особливу увагу приділено комунікативній взаємодії з громадськістю, виробниками, місцевими органами влади та іншими суб'єктами, виявляючи відкритість до співпраці та надання актуальної інформації щодо безпеки та прав споживачів.

З метою забезпечення ефективної комунікативної взаємодії органу публічної влади запропоновано використовувати комплексний механізм, який визначається як система організаційних процедур, методів та інструментів, які забезпечують способи обміну інформацією, взаємодії між органом публічної влади та іншими сторонами, включаючи громадян, інших органів влади, бізнес, громадські організації, з метою досягнення спільних цілей, вирішення проблем та забезпечення взаємовигідних результатів для всіх сторінок. Комплексний механізм комунікативної взаємодії включає в себе комунікативні стратегії, публічні консультації, інформаційні кампанії, веб-платформи, публічне слухання та інші інструменти, які сприяють взаємодії між органом публічної влади та громадськістю для покращення процесів управління та задоволення інтересів усіх суб'єктів комунікативної взаємодії.

На основі отриманих результатів, запропоновано розробити та

реалізовувати комунікативну стратегію в діяльності Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області. Комунікативна стратегія є цілеспрямованим та систематичним планом дій, спрямований на покращення взаємодії та обміну інформацією між Головним управлінням та громадськістю, а також внутрішніми структурами. Вона визначає мету та принципи спілкування, формує методи та канали передачі інформації, встановлює засоби впливу на аудиторію, щоб створити взаєморозуміння та підтримку громадськості, сприяти ефективній взаємодії з громадськістю для досягнення стратегічних цілей.

З метою налагодження ефективної комунікативної взаємодії Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області запропоновано напрями, до яких віднесено: удосконалення платформи або веб-сайту, де буде доступна повна та оновлена інформація про функції та діяльність управління, стандарти, процедури та правила; активне використання соціальної мережі для спілкування з громадськістю, розміщення важливої інформації та відповідей на запитання; розробити стратегію комунікації, включаючи плани взаємодії з громадськістю у випадку кризових ситуацій або надзвичайних подій; проведення семінарів, тренінгів для персоналу щодо правильної комунікації з громадськістю, враховуючи різноманітні сценарії; створення механізмів для взаємодії та обміну думками, включаючи публічні обговорення або консультації; забезпечення можливості для громадськості надавати пропозиції, питання та скарги та отримувати на них відповіді.

Отож, успішна комунікативна взаємодія сприяє покращенню взаєморозуміння, вирішенню конфліктів, підвищенню довіри громадян до органів публічної влади та сприяє більш ефективному вирішенню суспільних проблем. Комунікативна взаємодія має бути постійним і динамічним процесом, який адаптується до змін у суспільстві та потреб громадян.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аль-Атті І. В. Публічне управління: сутність і визначення. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 8. С. 35-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2018\\_6\\_8\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_8_6).
2. Базарна О. В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля: Збірник наукових праць*. 2012. № 1, ч. 2. С. 60-62.
3. Благодарний А., Кононець О. Стратегічні комунікації у секторі безпеки і оборони України. *Молодий вчений*. 2023. № 1 (113). С. 5-9. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-2>.
4. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев С. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2 (76). С. 30-35.
5. Войтик О. Є., Лилик М. В. Модернізація комунікативної діяльності органів публічного управління. *Демократичне врядування*. 2022. Вип. 1(29). 2022. С. 71-82. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/aug/28644/220576verstka1-73-84.pdf>.
6. Вольська О. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2020. № 3. С. 15-20. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.2>.
7. Ганущин С. Теоретико-методологічні засади становлення комунікативної системи публічного управління. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2018. Вип. 21. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/151073-tekststatti-326495-1-10-20181214.pdf>.
8. Державно-громадська комунікація як об'єкт наукового дослідження в Україні / І. В. Чаплай. Одеса: КУПРІЄНКО СВ, 2018. 386 с
9. Джаїн Прадіп Кумар. Обґрунтування чинників впливу на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління. *Таврійський науковий*



вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. № 3. С. 46-52. URL: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.6>.

10. Долгіх М. Проблеми формування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я: огляд дискусійного поля. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 12. С. 16–27.

11. Драчов Є. В. Сутність та функції комунікації в системі державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія : Управління. 2014. Вип. 3. С. 159-167. URL: [http://nbuv.gov.ua/Nvamu\\_upravl\\_2014\\_3\\_20](http://nbuv.gov.ua/Nvamu_upravl_2014_3_20).

12. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні: навчальний посібник. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2015. 168 с.

13. Європейська конвенція про захист прав людини і основоположних свобод. URL: <https://www.coe.int/uk/web/compass/the-european-convention-on-human-rights-and-its-protocols>.

14. Європейська хартія міського самоврядування. URL: <https://rm.coe.int/pdf-a6-59-pages/168071a536>.

15. Желюк Т.Л., Онофрійчук Д.М. Концептуальні засоби використання публічного менеджменту в системі публічного управління. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5-6. С. 30-35. URL: <http://inneco.org/index.php/article/view/625>.

16. Законопроект «Про публічні консультації». URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-publichni-konsultatsii>.

17. Золенко А.С., Джаїн П.К. Концептуальна модель комунікативної взаємодії органів публічного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Випуск 26. С. 38-42. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/26-2021/7.pdf>.

18. Комарницький В. Модель ефективної комунікації у системі місцевого самоврядування в Україні. *Evropský politický a právní diskurz*. 2021. Volume 8. Issue 6. URL: <https://epdpd13.cz/wp-content/uploads/2021/2021-8-6/09.pdf>.

19. Комунікативна діяльність в державному управлінні: навч. пос. / Н.М. Драгомирецька, К.С. Кандагура. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.

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

21. Конвенція про доступ до інформації, участь громадян у прийнятті рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосується довкілля (Орхуська конвенція). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_015#Text).

22. Конвенція про доступ до офіційних документів. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_001-09#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-09#Text).

23. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

24. Коротич О.Б. Комуникативна діяльність персоналу органів публічного управління. *Публічне управління XXI століття: синтез науки та практики*: зб. тез XIX Міжнар. наук. конгрес, (19 квітня 2019 р.). Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр». 2019. С. 23–25.

25. Кримінальний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2001. № 25-26. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>.

26. Литвинова Л.В., Збираник Ю.В. Теоретичні аспекти розвитку комунікації в органах публічної влади в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 4–11 URL: [http://www.epatp.academy.gov.ua/2015\\_2.pdf](http://www.epatp.academy.gov.ua/2015_2.pdf).

27. Ломакіна Т.А., Марова С.Ф. Актуальні проблеми відносин та взаємодії в публічних комунікаціях. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 17-21. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4415>.

28. Майстренко К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 93-98. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-13).

29. Малімон В.І. Комуникативні технології в публічному управлінні: навчально-методичні матеріали. Івано-Франківськ: ІФОЦППК, 2018. 51 с.

30. Мареніченко В. Розвиток комуникативної компетентності публічних управлінців. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне*

управління та адміністрування». 2021. № 1 (1). С. 24-27.

31. Махначова Н. М., Бондар В. О. Суб'єкти публічного управління: понятійно-категоріальний аналіз законодавчих норма. *Право та державне управління*. 2022. № 2. С. 162-168.

32. Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, № 2. Pp. 93-99.

33. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.

34. Новак-Каляєва Л. М. Деякі аспекти формування новітньої парадигми публічної влади на засадах прав людини. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2014\\_4\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_22).

35. Оболенський О. Ю. Державна служба: підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 472 с.

36. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / Укладачі: О. В. Надьон, І. М. Хмиров, Т. О. Луценко. Х.: НУЦЗУ, 2020. 175 с.

37. Орел А., Жмайлов В. Прикладні аспекти комунікативних бар'єрів у сучасному суспільстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-100>.

38. Орлова Н.С., Майло В.В. Розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2020. Т. 31 (70). № 1. С.63-68. URL: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1\\_2020/1\\_2020.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1_2020/1_2020.pdf)

39. Офіційний веб-сайт Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області. URL: <https://new.dpss-te.gov.ua>.

40. Павленко Є. М. Підходи до модернізації сучасної моделі комунікативної політики органів публічної влади України. *Публічне управління*

та митне адміністрування. 2021. № 2 (29). С. 29-36. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/2/7.pdf>.

41. Положення про Головне управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області. 2020. 25 с. URL: <https://new.dpss-te.gov.ua/pro-sluzhbu>.

42. Попроцький О. Усата А. Інформаційний аспект формування та реалізації стратегії. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 1 (13). С. 54–69. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-54-69](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-54-69).

43. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>.

44. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2939-17#Text>.

45. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/851-15#Text>.

46. Про електронні комунікації: Закон України від 16 грудня 2020 року № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>.

47. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.

48. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

49. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2657-12#Text>.

50. Публічне управління = Public Administration: навч. посібник / А.В. Стасишин, Г.В. Капленко, Г.О. Комарницька та ін. ; [за заг. ред. А.В. Стасишина]. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 460 с.

51. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник / А.О. Дегтяр, О.А. Дегтяр, Х.І. Калашнікова, М.К. Гнатенко. Харків: НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.

52. Публічний звіт Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області. 2022 р. URL: <https://new.dpss-te.gov.ua/zvity>.

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

54. Рачинська О. А. Оптимізація механізмів комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 4. С. 158–164. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6545&i=>.

55. Романенко Є. Моделі комунікативної політики держави та інструментальне забезпечення взаємодії органів державної влади та громадськості. *Демократичне врядування*. 2014. Вип. 14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2014\\_14\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_11).

56. Савенко І.І., Ніколюк О.В., Корсікова Н.М. Розбудова публічного управління та адміністрування: вимоги часу: колективна монографія. Одеська національна академія харчових технологій. Одеса: Друк Південь, Сімекс-прінт, 2021. 324 с.

57. Сидоренко Н. Сучасні тенденції розвитку публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10 (3). С. 59-63. URL: <https://doi.org/10.15421/152220>.

58. Стратегія комунікації у сфері європейської інтеграції на період до 2026 року. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-komunikatsii-z-pytanievropeiskoi-intehratsii-ukrainy-na-period-do-2026-t91222>.

59. Ткачова Н. М., Іваницька О. М., Похожалова А. І. Стратегія розвитку комунікацій держави та суспільства під час дії правового режиму воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Випуск 5. 2022. С. 33-37.

60. Топольницька Т.Б. Комунікативний аспект у формуванні іміджу органів публічної влади. *Електронне наукове видання «Економіка та суспільство»*. 2019. Вип. 20. С. 593–594.

61. Управління комунальною власністю в умовах реформування місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва. Навчальний

посібник / За заг. редакцією Шкільняка М.М., Толкованова В.В., Журавля Т.В. Київ. 2019. 345 с.

62. Цивільний кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/435-15#Text>.

63. Ченцов В. В., Бобровський О.І. Парадигма цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С. 59-70. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/2/8.pdf>.

64. Чечель А., Решетова Г. Роль комунікаційної стратегії в діяльності органів публічного управління. *Věda a perspektivy*. 2023. № 8(27). С. 218-229. URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-8\(27\)-218-229](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-8(27)-218-229).

65. Чукут С. А., Яценко В. О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжний та український досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 72-79. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2021/14.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2021/14.pdf).

66. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

67. Шкільняк М.М., Кукса І.М., Козенко А.О., Дрогобецький І.І. Державне стратегічне управління інноваційним розвитком в умовах децентралізації та посилення системи безпеки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 5 (252). С. 48-52. URL: <http://dndiime.org.ua/page/pdf-journal-1>.

68. Evsyukova O., Fyshchuk I. Effective Communication in Digital Transformation of Service State during Change Management Processes in Ukraine. *Public Policy And Administration*. 2020. Vol 19. (2). P. 172-188. URL: <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration>.

69. Lomakina T. The integrated approach to communication in public administration. *East journal of security studies*. 2019. № 41. P. 260-269. URL: <https://ejss.nuczu.edu.ua/index.php/ejss/article/view/68>.

70. Nathan M. La communication gouvernementale: un outil stratégique au

service de la démocratie. *L'ENA hors les murs*. 2021. № 7/508. P. 49-50. URL: <https://www.cairn.info/revue-l-ena-hors-les-murs-2021-7-page-49.htm&wt.src=pdf>.

71. Ollivier-Yaniv C. La communication gouvernementale, un ordre en négociation. *Revue française d'administration publique*. 2019. № 3/171. P. 669-680. URL: <https://www.researchgate.net/publication>.

72. Popova O., Chechel A., Fomina O., Myroshnychenko G., Medvedieva M., Hoholieva N., Tomashevskaya O., Chernyshov O., Nesterov Y., Molodchenko O. Assessment of relationships between smart technologies, corporate sustainability, and economic behavior of companies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. № 2 (13/122). P. 41-51. URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/275731/272778>.