УДК 316.626:35(477) «364»
DOI https://doi.org/10.32782/2710-4656/2026.1.2/34

***Колкутіна В. В.***
https://orcid.org/0000-0002-3823-8415
Національний університет «Одеська юридична академія»

# ЗАСОБИ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*У розвідці досліджуються засоби ефективної комунікації у сфері публічного управління в умовах воєнного стану. Об'єктом наукового зацікавлення стали елементи комунікативного процесу, фази, одновекторне та багатовекторне спрямування, ситуативні обставини, проблемно-наслідкові дії, котрі функціонують у двох представлених нами кейсах.*

*З'ясовано, що комунікативний процес доцільно розглядати в межах класичної трансмісійної моделі комунікації, що передбачає наявність відправника, повідомлення та одержувача інформації, а також зворотного зв'язку.*

*Доведено, що комунікація у сфері публічного управління в умовах воєнного стану в Україні є ключовим чинником ефективності державного управління, суспільної стійкості та демократичної легітимності влади. Вона перетворюється з допоміжного управлінського інструменту на фундаментальний механізм забезпечення національної безпеки, взаємодії держави і суспільства та збереження соціальної згуртованості в умовах тривалої кризи.*

*Ефективна комунікація у сфері публічного управління є необхідною умовою результативної реалізації державної політики, забезпечення довіри громадян до органів влади та підтримання стабільності суспільних процесів. Її ефективність визначається сукупністю взаємопов'язаних ознак, що забезпечують якісну взаємодію між суб'єктами публічної влади та суспільством.*

*Комунікативний процес у представлених кейсах трансмісійний, що зайвий раз підкреслює: ефективна комунікація у сфері публічного управління є багатовимірним процесом, що поєднує інформаційну, управлінську та соціальну функції, забезпечуючи стабільність державного управління та якісну взаємодію влади й суспільства. Таким чином, кейси дали нам можливість виокремити та обґрунтувати наступні риси ефективної комунікації: чіткість і зрозумілість, своєчасність подання інформації, діалогічність і зворотний зв'язок, достовірність і точність.*

***Ключові слова:*** *публічне управління, комунікативний процес, кейси, ситуації, ефективна комунікація.*

**Постановка проблеми.** Воєнний стан в Україні суттєво трансформував функціонування системи публічного управління, актуалізував комунікацію як стратегічний ресурс державної стійкості. В умовах повномасштабної збройної агресії ефективна управлінська комунікація набуває не лише інструментального, а й безпекового, соціального та ціннісного виміру, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до інститутів влади, суспільну консолідацію та здатність держави протидіяти кризам.

Як бачимо, у воєнний період зростає роль комунікації як інструменту стратегічного управління. Публічна влада не лише інформує населення, а й формує смисли, наративи та ціннісні орієнтири, спрямовані на підтримку національної єдності, легітимацію управлінських рішень і мобілізацію суспільства. В умовах інформаційної війни комунікація у сфері публічного управління протистоїть ворожим інформаційно-психологічним операціям, що мають на меті підірвати довіру до влади, деморалізувати населення та дестабілізувати суспільні процеси.

Особливої ваги набуває принцип прозорості та відповідальності комунікації. Обмеження доступу до окремих видів інформації, зумовлене міркуваннями національної безпеки, вимагає від органів публічного управління чіткого балансування між необхідністю захисту державних інтересів і правом громадян на поінформованість. Саме якісна,

© Колкутіна В. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

етична та аргументована комунікація дозволяє зберігати довіру суспільства навіть за умов інформаційних обмежень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Комунікація у сфері публічного управління в період воєнного стану виконує насамперед функцію координатора між державними органами влади та населенням. Через офіційні повідомлення, нормативні роз'яснення та кризові звернення забезпечується узгодженість дій між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, силовими структурами та громадянським суспільством. Своєчасність, точність і зрозумілість комунікативних повідомлень є критично важливими для мінімізації панічних настроїв, запобігання дезінформації та забезпечення виконання управлінських рішень. У такому аспекті комунікативний процес у публічному управлінні детально не досліджувався. Відоме напрацювання В.В. Борщевського, О.Б. Василиці, Є.Е. Матвєєва [1] , в якому автори особливий акцент зробили на значенні органів державної влади та місцевого самоврядування в забезпеченні просторового розвитку держави, трансформації економіки, оновлені інфраструктури й формуванні сучасного мобілізаційного резерву. Це дослідження більше відноситься до сфери публічного управління та адміністрування, комунікативний процес в ньому не розглянуто. Дотична за своєї концепцією розвідка М. Зяйлик «Комунікація як ефективний інструмент публічного управління», де автор дає визначення управлінським комунікаціям як «стійкій соціальній взаємодії між всіма учасниками управлінської системи, які володіють інформацією задля розв'язання управлінських завдань»[3]. Учений вважає, що «це універсальна система, яка відтворює впорядкованість управлінського соціального процесу» [3]. Повоєнну реконструкцію системи відбудови державного управління різних країн вивчали історики та економісти [5].

Цікавим, на наш погляд, є дослідження аналітикині Сніжани Дяченко та Олександри Булани [2]. Автори висвітили успішні світові кейси повоєнного відновлення української економіки.

**Постановка завдання.** Ми також кейс методом спробуємо дослідити засоби ефективної комунікації у сфері публічного управління. У вивченні цього аспекту полягає **мета** нашої розвідки.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективна комунікації є багатовимірним процесом, співмірна із природою комунікаційного процесу, поєднує інформаційну, управлінську та соціальну функції, забезпечуючи стабільність державного управління та якісну взаємодію влади й суспільства. У ній органічно взаємодіють власне *елементи комунікативного процесу* (відправник-повідомлення-одержувач інформації), *фази, одновекторне чи багатовекторне спрямування, ситуативні обставини, проблемно-наслідкові дії*.

Простежимо більш детально елементи ефективної комунікації на матеріалі роботи відділів однієї з селищних рад південного регіону.

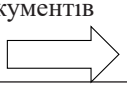
**Кейс 1**

Ситуація: У процесі формування проєктів рішень для розгляду на пленарному засіданні селищної ради керівник відділу правового забезпечення здійснює координацію правової експертизи документів, що надходять від інших структурних підрозділів. Задля вдосконалення якості підготовки матеріалів і мінімізації ризиків затримок на етапі погодження вона запроваджує механізм попереднього узгодження проєктів рішень, а також організовує робочу (інструктивну) нараду за участю керівників усіх відповідних відділів.

Така комунікація має одновекторне спрямування, що зумовлено специфікою управлінського процесу та розподілом повноважень у структурі органу місцевого самоврядування, адже, по-перше, керівник відділу правового забезпечення виступає центральним координатором і носієм експертної компетенції у сфері правової оцінки документів. Її комунікаційні повідомлення спрямовані на доведення до керівників структурних підрозділів чітких вимог щодо форми, змісту та процедурної відповідності проєктів рішень чинному законодавству. На цьому етапі пріоритетом є не обговорення альтернатив, а уніфікація підходів і дотримання нормативних стандартів. Комунікативний процес можна представити наступним чином: відправник-повідомлення – одержувач інформації. По-друге, одновекторність комунікації обумовлена регламентованістю процесу підготовки рішень до пленарного засідання. Юридична перевірка передбачає чітко визначену послідовність дій і критерії оцінювання, що не допускають множинності трактувань. Відповідно, комунікація має директивно-інструктивний характер і спрямована «згори донизу» – від координуючого підрозділу до виконавців. По-третє, одновекторна комунікація мінімізує ризик затягування процесу погодження, оскільки зменшує кількість проміжних обговорень і дозволяє швидко транслювати єдину позицію щодо вимог до документів.

Елементи одновекторного комунікативного процесу на початковому етапі виглядають наступним чином (див. таблицю 1).

Таблиця 1

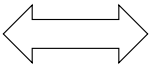
| | | |
|---|---|---|
| Відправник: керівник відділу правового забезпечення | Повідомлення: правова експертиза документів  | Одержувач інформації: керівники усіх відповідних відділів |

Указаний нами вище одновекторний комунікативний процес дозволяє виокремити наступні *дії*, котрі сприяють ефективному спілкуванню: упроваджено уніфіковані вимоги до структури та оформлення проєктів рішень; організовано внутрішній комунікаційний канал для оперативного надання правових роз'яснень; юридичні зауваження формулюються не формально, а доступною мовою з використанням практичних прикладів; запроваджено регулярний механізм зворотного зв'язку після кожного пленарного засідання у форматі стислого колективного аналізу допущених помилок. Як результат – скорочено час на погодження документів; зменшено кількість формальних зауважень; покращено взаєморозуміння між підрозділами; підвищено довіру до юридичного відділу як до партнерського сервісу.

Таким чином, цей кейс дає нам можливість виокремити наступні риси ефективної комунікації. По-перше, чіткість і зрозумілість. Комунікативні повідомлення структуровані, логічні та доступні для різних управлінців-колег. Використання простої, недвозначної мови сприяє коректному сприйняттю управлінських рішень і зменшує ризик їх хибного трактування. По-друге, своєчасність подання інформації. Інформація надавалася оперативно, відповідно до динаміки подій. У кризових ситуаціях, при інших обставинах, зокрема в умовах воєнного стану, затримка комунікації може призводити до паніки, поширення чуток і дезінформації. По-третє, достовірність і точність. Ефективна комунікація у цьому кейсі ґрунтується на перевірених фактах та офіційних даних. Надання правдивої інформації формує довіру громадян і підвищує легітимність рішень публічної влади. По-четверте, на наш погляд, відбувається процес трансформації одновекторної комунікації у багатовекторну. Діалогічність і зворотний зв'язок дали змогу не лише передати інформацію, а й можливість її обговорити, врахувати думки колег.

Наприкінці наради одновекторний процес трансформується у багатовекторний наступним чином (див. таблицю 2). Процес циклічний, від одержувачів інформація переходить до відправника.

Таблиця 2

| | | |
|---|---|---|
| Відправник: керівник відділу правового забезпечення | Повідомлення: правова експертиза документів  | Одержувач інформації: керівники усіх відповідних відділів |

Обмін інформацією стає не просто двостороннім потоком, а багатобічним процесом. Вступаючи в багатоканальний комунікативний зв›язок, будь-який суб'єкт комунікації знаходиться в режимі одержувача та відправника. Проте, варто наголосити: на зворотному зв'язку, на наш погляд, з'являється *когнітивний ефект,* що включає «формування установок, уявлень, ціннісних орієнтирів» [4, с.29].

**Кейс 2**

*Ситуація:* У робочій час до підрозділу правового забезпечення було подано понад 27 проєктів рішень від різних структурних підрозділів. Серед них – проєкт змін до бюджету, який надійшов без пояснювальної записки та без погодження з фінансовим відділом. Очільниця юридичного підрозділу направила службову записку з вимогою доопрацювати документ, однак відповіді отримано не було. У день формування порядку денного зазначений проєкт рішення було відхилено.

У поданому кейсі комунікативний процес доцільно розглядати в межах класичної трансмісійної моделі комунікації, що передбачає наявність відправника, повідомлення та одержувача інформації, а також зворотного зв'язку. Відправником інформації виступає очільниця юридичного підрозділу, яка реалізує інституційну комунікативну роль суб'єкта управління. Вона ініціює комунікацію з метою забезпечення дотримання нормативно-правових та процедурних вимог у процесі підготовки управлінських рішень. Повідомленням є службова записка, що містить формалізовану вимогу щодо доопрацювання проєкту рішення про внесення змін до бюджету. Повідомлення рухається від джерела до адресата без безпосереднього діалогічного обміну, що є ключовою характеристикою трансмісійної моделі. Зміст повідомлення має регулятивний характер, оскільки спрямований на корекцію дій іншого структурного підрозділу та усунення виявлених порушень (відсутність пояснювальної записки та погодження з фінансовим відділом). Одержувачем інформації виступає відповідний структурний підрозділ – ініціатор проєкту рішення, на який покладено обов'язок реагування на зауваження

юридичної служби. Саме цей суб'єкт мав забезпечити зворотний зв'язок шляхом доопрацювання документа або надання аргументованої відповіді.

Водночас у цьому комунікативному процесі простежується порушення механізму зворотного зв'язку: відсутність відповіді з боку одержувача інформації свідчить про комунікативний збій. Наслідком неефективної взаємодії стало управлінське рішення про відхилення проєкту під час формування порядку денного, що демонструє прямий зв'язок між якістю внутрішньо організаційної комунікації та результативністю управлінських процесів.

Виникає зрив строків підготовки сесії через односторонню комунікацію («ми надіслали – далі це ваша справа»); відсутність зворотного зв'язку; ігнорування правил узгодження. Порушення комунікативного процесу відбулося через відсутність чітких каналів обміну інформацією і непорозуміння щодо відповідальності сторін. Кейс демонструє, що навіть за формальної наявності інформаційних каналів (електронна система документообігу) ефективність комунікації знижується без взаємної відкритості та дисципліни.

Варто зазначити, що комунікативна трансмесійна модель посідає чільне місце серед базових теоретичних підходів у галузі масової комунікації, що дозволяє впорядкувати й осмислити механізми циркуляції інформації в сфері публічного управління. Вона постає як узагальнена схема взаємодії учасників комунікативного процесу, у межах якої виокремлюються проаналізовані нами такі ключові складники, як адресант, повідомлення, канал трансляції, адресат та бар'єри, що можуть ускладнювати процес сприйняття інформації. У діловому спілкуванні така комунікативна модель слугує інструментом аналізу шляхів конструювання, поширення та інтерпретації інформації аудиторією. Водночас вона охоплює не лише комунікативний вимір передавання повідомлень, а й соціокультурні, психологічні чинники, які зумовлюють результативність комунікації. Саме вони визначають як зміст управлінських повідомлень, так і особливості їх сприйняття суспільством. А їх взаємодія зумовлює рівень довіри до влади, ступінь залученості громадян та результативність управлінських рішень.

Комунікацію у публічному управлінні доцільно осмислювати як безперервний, розтягнутий у часі процес, що має динамічний характер. Важливим є уточнення понять, які відображають її процесуальну природу, зокрема рухливість і розвиток у часовому та просторовому вимірах. Вона може здійснюватися як у форматі безпосередньої взаємодії «тут і тепер», так і виходити за ці межі, постаючи як форма спілкування, що інтегрує попередній досвід, актуальний момент і проєкцію на майбутнє. Перша зазначена нами ситуація переконує, що комунікація постає не як одноразовий акт обміну інформацією, а як тривалий і поетапний процес, що розгортається в часі та просторі управлінської діяльності. Запровадження механізму попереднього узгодження проєктів рішень передбачає звернення до минулого досвіду роботи – аналіз типових помилок, затримок і зауважень, які виникали на попередніх етапах правової експертизи. Цей досвід стає підґрунтям для коригування комунікативних практик і формування нових правил взаємодії між структурними підрозділами.

У теперішньому вимірі комунікація реалізується через безпосередню взаємодію «тут і зараз» – проведення робочої (інструктивної) наради, під час якої керівник відділу правового забезпечення координує дії учасників, уточнює вимоги до проєктів рішень, пояснює правові акценти та встановлює єдині підходи до їх підготовки. У межах цієї взаємодії відбувається не лише передавання інформації, а й узгодження смислів, очікувань і відповідальності між суб'єктами управління.

**Висновки.** Таким чином, комунікація у сфері публічного управління в умовах воєнного стану в Україні є ключовим чинником ефективності державного управління, суспільної стійкості та демократичної легітимності влади. Вона перетворюється з допоміжного управлінського інструменту на фундаментальний механізм забезпечення національної безпеки, взаємодії держави і суспільства та збереження соціальної згуртованості в умовах тривалої кризи.

Ефективна комунікація у сфері публічного управління є необхідною умовою результативної реалізації державної політики, забезпечення довіри громадян до органів влади та підтримання стабільності суспільних процесів. Її ефективність визначається сукупністю взаємопов'язаних ознак, що забезпечують якісну взаємодію між суб'єктами публічної влади та суспільством.

Комунікативний процес у представлених кейсах трансмісійний, що зайвий раз підкреслює: ефективна комунікація у сфері публічного управління є багатовимірним процесом, що поєднує інформаційну, управлінську та соціальну функції, забезпечуючи стабільність державного управління та якісну взаємодію влади й суспільства.

**Список літератури:**

1. Борщевський В., Василиця О., Матвєєв Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. 2022. № 2 (76). С. 30–35. Режим доступу: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/5.pdf
2. Дяченко С., Булана О. Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення. Режим доступу: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainu-uspisni-svitovi-kejsi-povoennogo-vidnovlenna.html
3. Зяйлик М. Комунікація як ефективний інструмент публічного управління. Режим доступу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28306/2/MNPK_2019_Ziailyk_M-Communication_as_an_efficient_73-74.pdf
4. Іванов В. Основні теорії масової комунікації і журналістики: Навчальний посібник. Київ: Центр Вільної Преси, 2010. 258 с.
5. Кудласевич О., Новик Т. Повоєнна реконструкція системи державного управління економікою східної Німеччини: історико-економічний досвід. International Partnership and Cooperation of Ukraine in Wartime: Collective monograph / edited by D. Nascimento, G. Starchenko. University of Coimbra, Portugal – Chernihiv: REICST, 2022. С. 194–200.

**Kolkutina V. V. MEANS OF EFFECTIVE COMMUNICATION IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION**

*The study explores the means of effective communication in the field of public administration under conditions of martial law. The objects of scientific interest were the elements of the communicative process, its phases, unidirectional and multidirectional orientation, situational circumstances, and problem-consequence actions that operate in the two cases presented by us.*

*It has been established that the communicative process should be considered within the framework of the classical transmission model of communication, which involves the presence of a sender, a message, and a recipient of information, as well as feedback.*

*It has been proven that communication in the sphere of public administration under martial law conditions in Ukraine is a key factor in the effectiveness of state governance, societal resilience, and the democratic legitimacy of authorities. It transforms from an auxiliary management tool into a fundamental mechanism for ensuring national security, interaction between the state and society, and preserving social cohesion amid a prolonged crisis.*

*Effective communication in the field of public administration is a necessary condition for the successful implementation of state policy, ensuring citizens' trust in government bodies, and maintaining the stability of social processes. Its effectiveness is determined by a set of interrelated characteristics that ensure high-quality interaction between subjects of public authority and society.*

*The communicative process in the presented cases is transmissional, which once again emphasizes: effective communication in the sphere of public administration is a multidimensional process that combines informational, managerial, and social functions, ensuring the stability of state governance and high-quality interaction between authorities and society. Thus, the cases have allowed us to identify and substantiate the following features of effective communication: clarity and comprehensibility, timeliness of information delivery, dialogicity and feedback, reliability and accuracy.*

***Keywords:*** *public administration, communication process, cases, situations, effective communication.*

Дата першого надходження статті до видання: 15.01.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.02.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 24.04.2026