

## ВИСНОВОК

наукового керівника щодо виконання  
індивідуального плану освітньо-наукової програми  
підготовки доктора філософії та роботи над дисертацією

**Мачабелі Тетяни Мигалівни**

**«Механізми налагодження взаємодії влади та громадськості в умовах  
гібридних загроз»,**

яка подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
з галузі знань 28 – Публічне управління та адміністрування  
за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування

У 2022 році Мачабелі Т. М. вступила до аспірантури Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Навчальну складову індивідуального плану освітньо-наукової програми підготовки доктора філософії Мачабелі Т. М виконала у повному обсязі.

Робота Мачабелі Т. М. над темою дисертації почалась із визначенням завдань дисертаційного дослідження а саме:

- узагальнити науково-теоретичні підходи дослідження механізмів налагодження взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз;
- обґрунтувати сутність та структуру механізмів публічного управління взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз в Україні;
- охарактеризувати травма-інформований підхід в контексті співпраці органів влади і громадськості щодо протидії сексуальному насильству пов'язаного з війною як гібридної загрози в публічному управлінні;
- узагальнити основні проблеми, пов'язані із сучасним станом співпраці органів влади і громадськості в умовах гібридних загроз в системі публічного управління України, а також окреслити шляхи впровадження найкращих зарубіжних практик взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз в національному управлінському контексті;

– дослідити роль законотворчості щодо правових аспектів механізмів публічного управління взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз в Україні;

– розробити концептуальну модель розвитку механізмів публічного управління в умовах гібридних загроз;

– визначити та обґрунтувати напрями вдосконалення механізмів публічного управління взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз в Україні.

Усі визначенні завдання дисертаційної роботи, які ставила перед собою  
М

а Узагальнення наукових засад щодо механізмів публічного управління взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз дало змогу визначити головну мету дослідження, об'єкт, предмет а також ключові терміни та концепції, що визначають роль механізмів публічного управління в взаємодії влади та суспільства в умовах гібридних загроз. Охоплює аналіз поняття «механізм публічного управління взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз», його складових, функцій та інструментів у сфері публічного управління. Дослідження спрямоване на уточнення категорійного Апарату, що дозволяє більш точно визначати вплив взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз на управлінські процеси, громадську думку та політичну участь громадян.

М Здійснено класифікацію основних підходів до проблематики взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз. Систематизовано джерельну базу наукового дискурсу становлення та розвитку взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз в Україні шляхом виокремлення чотирьох блок-кластерів наукових підходів: публічно-управлінського, філософсько-соціокультурного інформаційно-психологічного, суспільно-політичного. В рамках публічно-управлінського підходу розвиток взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз розглядається в контексті модернізації публічного управління як системи з усіма відповідними

В  
и

компонентами та зв'язками між ними. Філософсько-соціокультурний підхід передбачає дослідження взаємодії крізь призму механізмів соціалізації в умовах гібридної війни та формування ціннісних вимірів особистості. З позицій інформаційно-психологічного підходу досліджується механізм маніпулювання свідомістю та протидії пропаганді в умовах інформаційної та гібридної війни. Суспільно-політичний кластер виокремлює ключові проблеми переформатування Української держави, визначення ролі громадськості на сучасному етапі, що й обумовлює політичні, економічні реформи.

Визначено, що ефективність механізмів взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз залежить від низки факторів: інституційних, комунікаційних та суспільно-політичних. На основі аналізу існуючих методів управління в роботі виділені такі механізми: – організаційно-правовий, адміністративно-організаційний; соціально-психологічний, медіа-комунікаційний, мотиваційний та соціо-культурний, що діючи в комплексі забезпечують ефективність взаємодії влади та суспільства в умовах гібридних загроз. Показники дієвості механізмів представлені на трьох рівнях: інституційному (дієвість законодавчої бази, достатність та відповідність діючого законодавства України вимогам законодавства ЄС та зарубіжній практиці); комунікаційному (комунікативна компетентність та ступінь використання, цифрових, інформаційних та медіа-комунікативних технологій); суспільно-політичному (вмотивованість, політична воля, відповідальність). Проведене узагальнення науково-теоретичних підходів стало підґрунтям для подальшого емпіричного дослідження та розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації механізмів в системі публічного управління в умовах гібридних загроз..

Встановлено, що травма-інформований підхід в контексті співпраці органів влади і громадськості щодо протидії сексуальному насильству пов'язаного з війною, як гібридної загрози, спричиняє зміни у формах, каналах та швидкості комунікації між органами влади та суспільством, відкриваючи

нові можливості для інтерактивної взаємодії та залучення громадян. Трансформаційні виміри охоплюють розширення спектру комунікаційних інструментів за рахунок онлайн-платформ та соціальних мереж, підвищення рівня оперативності та адресність інформаційного обміну, а також зміщення акценту на двосторонню комунікацію та електронну участь. Дослідження виявило, що цифровізація медіа-комунікації в публічному управлінні супроводжується як позитивними змінами, такими як підвищення доступності інформації та розширення можливостей для зворотного зв'язку, так і певними викликами, пов'язаними з інформаційною безпекою, поширенням дезінформації та необхідністю подолання цифрової нерівності. Отримані результати є важливими для розуміння сучасних трансформаційних процесів у сфері публічного управління та розробки ефективних стратегій співпраці органів влади і громадськості щодо вдосконалення системи протидії сексуальному насильству пов'язаного з війною як гібридної загрози.

Встановлено, що сучасний стан механізмів взаємодії влади та громадськості в Україні визначається поєднанням позитивних трансформацій та глибоких проблем, що посилюються умовами гібридних загроз. З одного боку, в країні сформовано широкий спектр інституційних та комунікативних інструментів: діють громадські ради, консультативно-дорадчі органи, реалізуються цифрові сервіси («Дія», електронні петиції), активно розвивається волонтерський рух і впроваджуються програми психосоціальної підтримки, зокрема ініціативи «Життестійкість» в рамках проекту «Ти як?». Вони демонструють здатність суспільства мобілізувати ресурси, сприяти стійкості громад та зміцнювати демократичні практики навіть у кризових умовах. З іншого боку, ці механізми залишаються нерівномірно розвиненими, часто формалізованими й малоефективними. Проблемами є: низький рівень цифрової та громадянської грамотності значної частини населення, формальний характер діяльності багатьох громадських рад, відсутність прозорості у процесі прийняття рішень, а також суттєва різниця в інституційній спроможності між великими містами та малими громадами.

Додатковим викликом є поширення дезінформації, корупційні ризики та криза довіри, що підривають діалог влади і суспільства. Отже, сучасний стан механізмів взаємодії влади та громадськості в Україні є неоднорідним і суперечливим. З одного боку, спостерігається нормативно-правове закріплення таких механізмів, зростання кількості платформ участі та цифрових інструментів. З іншого — їх ефективність часто знижується через формалізм, брак інституційної підтримки, низьку участь громадян, а також нерозвиненість культури публічного діалогу. Умови гібридних загроз роблять ці виклики ще більш актуальними, адже саме прозора, відкрита та партисипативна модель взаємодії є фундаментом суспільної стійкості в умовах невизначеності та зовнішніх впливів. Класичні ієрархічні моделі управління, які передбачають односторонній вплив з боку влади, в умовах гібридної війни виявляються неефективними. Натомість необхідними стають мережеві, діалогічні, інклюзивні формати взаємодії, де громадяни розглядаються як партнери, а не пасивні об'єкти політичного процесу. Формування таких механізмів потребує політичної волі, розвитку культури публічного діалогу, прозорих процедур ухвалення рішень, підвищення цифрової медіаграмотності населення, а також доступу до достовірної інформації. Важливою складовою цього процесу є розвиток горизонтальних зв'язків у громаді: локальні ініціативи, громадські ради, мережі самоврядування та механізми партисипативного врядування (зокрема, бюджети участі).

Встановлено, що законодавче регулювання відіграє ключову роль у визначенні прав та обов'язків суб'єктів комунікації, забезпеченні прозорості інформаційних потоків, захисті інформаційного простору та створенні правових гарантій для реалізації права громадян на доступ до інформації та участь в управлінні. Аналіз чинного законодавства виявив як позитивні зрушення у сфері регулювання цифрової комунікації, так і наявність певних прогалин та неузгодженостей, що потребують подальшого удосконалення. Ухвалення Закону України «Про публічні консультації» (2023 р.) стало важливим етапом на шляху до врегулювання форм та процедур комунікації

між владою і суспільством. Проте на практиці впровадження цих механізмів супроводжується низкою системних проблем: недостатня інституційна сталість і формалізація участі громадськості; проблеми цифрового розриву та недостатньої медіаграмотності населення. низький рівень довіри до інститутів влади суттєво ускладнює конструктивний діалог.

Проведено аналіз та окреслено шляхи впровадження найкращих зарубіжних практик взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз в національному управлінському контексті. Зарубіжної практики взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз у сфері публічного управління демонструє активне впровадження технологій штучного інтелекту для оптимізації медіа-комунікативних механізмів. У всіх цих країнах одним із ключових чинників успіху є активна роль медіа як незалежного посередника між владою та суспільством. Саме медіа створюють простір для публічних дискусій, здійснюють контроль за владою, популяризують кращі практики громадянської участі та сприяють підвищенню політичної культури. Міжнародний досвід свідчить про те, що перехід до мережевих і партнерських моделей управління дозволяє не лише підвищити ефективність управлінських рішень, але й забезпечити соціальну згуртованість і стійкість суспільства в умовах нових безпекових загроз, включаючи гібридну війну, інформаційні атаки та політичну поляризацію. Отримані результати є цінними для визначення перспективних напрямів використання штучного інтелекту в розвитку механізму взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз в Україні.

Розроблено авторську концептуальну модель розвитку взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз, яка ґрунтується на багаторівневому підході та поєднує суспільно-політичний, інституційний і комунікаційний рівні. Доведено, що саме така архітектоніка моделі дозволяє врахувати складну, багатовимірну природу гібридних загроз, які одночасно впливають на ціннісні орієнтації суспільства, інституційні практики публічного управління та комунікативні процеси. Запропонована модель

відрізняється від існуючих підходів тим, що орієнтована не лише на реагування, а на формування превентивної управлінської спроможності, заснованої на довірі, участі та спільній відповідальності.

Визначено та обґрунтовано ключові напрями вдосконалення механізмів взаємодії влади та громадськості, які конкретизують положення концептуальної моделі та трансформують її у прикладну площину публічного управління. З'ясовано, що підвищення ефективності взаємодії можливе за умови одночасного розвитку інструментів громадянської участі, удосконалення нормативно-правових та адміністративно-організаційних механізмів, а також впровадження сучасних комунікаційних і медіа-технологій. Особливу увагу приділено інституціоналізації електронної демократії, розвитку кризових комунікацій, формуванню кадрового потенціалу органів публічної влади та зміцненню соціального капіталу як бази суспільної стійкості.

Запропонованої автором система співпраці органів влади і громадськості щодо протидії насильству як гібридній загрозі у збройних конфліктах, із фокусом на сексуальне насильство, пов'язане з конфліктом (СНПК). Доведено, що СНПК у сучасних умовах виступає не лише гуманітарною чи правозахисною проблемою, а й інструментом гібридного впливу, спрямованим на дестабілізацію суспільства, руйнування довіри до державних інституцій та підрив людського потенціалу. У цьому контексті обґрунтовано необхідність розгляду протидії СНПК як складової системи публічного управління у сфері безпеки людини, що потребує скоординованої міжсекторальної взаємодії органів влади, громадських організацій, медіа та міжнародних партнерів.

Працюючи над дисертацією Мачабелі Т. М. проявила себе як науковець, що має достатній рівень теоретичної і методичної підготовки, здатною самостійно ставити й вирішувати наукові та практичні завдання. Слід відзначити вміння здобувачки працювати з інформацією, систематизувати й узагальнювати залучені теоретичні та практичні матеріали.

Мачабелі Т. М. плідно співпрацювала з науковим керівником протягом усього терміну навчання в аспірантурі. Здобувачка постійно вдосконалювала свою професійну майстерність, підвищував рівень виконання наукових досліджень та зарекомендувала себе як наполеглива та працелюбна дослідниця. Мачабелі Т. М. безпосередньо брала участь у виконанні всіх етапів проведення дослідження. Усі наукові та практичні результати, що наведені в дисертації, отримані особисто здобувачкою.

Дисертаційна робота Мачабелі Т. М. є самостійно виконаною науковою працею. Усі сформульовані в ній висновки, теоретичні положення та пропозиції ґрунтуються на особистих дослідженнях. У роботі не використовувалися ідеї співвиконавців науково-дослідної роботи. Основні положення дисертаційного дослідження висвітлено у 11 публікаціях, з них 4 – у наукових вітчизняних фахових виданнях, 7 – тези доповідей на конференціях. Загальний обсяг публікацій становить 3,1 обл.-вид. арк.

Вважаю, що наукова складова індивідуального плану роботи Мачабелі Тетяни Мигалівни виконана повністю та на високому рівні.

Науковий керівник,  
доктор наук з державного управління,  
професор, професор кафедри публічної політики  
ННІ «Інститут державного управління»  
Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна

Олена КРУТІЙ

ПІДПИС ЗАСВІДЧУЄ  
Начальник відділу  
кадрів

