

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ  
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
на тему

«ВЛАДНО-ГРОМАДСЬКА КОМУНІКАЦІЯ  
У ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ РЕФОРМ В УКРАЇНІ»

Студент 2 курсу магістратури заочної форми  
навчання спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
освітньо-професійної програми  
«Державна служба»

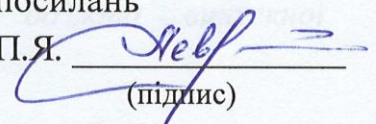
Левчук Павло Ярославович

Науковий керівник

д.держ.упр., проф. Гонюкова Лілія Василівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі  
немає запозичень із праць інших авторів  
без відповідних посилань

Студент Левчук П.Я.

  
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри  
публічної політики від «06» грудня 2024 р., протокол № 5.

Завідувачка кафедри публічної політики, докторка юридичних наук, професорка

Корчак Наталія Миколаївна



(підпис)

## АНОТАЦІЯ

*Левчук П.Я.* Владно-громадська комунікація у процесі здійснення реформ в Україні. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2024.

Зміст анотації.

Кваліфікаційна магістерська робота присвячена дослідженню владно-громадської комунікації як ключового чинника у процесі здійснення реформ в Україні. У роботі аналізується взаємодія органів державної влади, місцевого самоврядування та громадянського суспільства в контексті впровадження реформ, зокрема їх вплив на соціальну стабільність, довіру до влади та ефективність реформаторських процесів.

У дослідженні визначено особливості сучасних викликів владно-громадської комунікації в Україні, зокрема низький рівень громадської довіри, політична поляризація та обмеженість інституційних механізмів комунікації. Проаналізовано успішні практики застосування комунікаційних інструментів у процесі реформування, включаючи діджиталізацію, громадські консультації та співпрацю з неурядовими організаціями.

На основі проведеного аналізу розроблено рекомендації щодо вдосконалення механізмів владно-громадської комунікації, які сприятимуть підвищенню ефективності реформ, залученню громадян до прийняття рішень та формуванню партнерських відносин між владою та суспільством.

*Ключові слова:* публічне управління, нормативно-правове забезпечення, інформаційна відкритість, комунікаційна взаємодія, органи публічної влади, громадськість.

## ANNOTATION

*P. Levchuk Government and public communication in the process of reform in Ukraine – Qualifying scientific work as a manuscript.*

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 «Public Management and Administration», specialty: 281 «Public Management and Administration».

– Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2024.

Contents of annotation.

The master's thesis is devoted to the study of government-civil society communication as a key factor in the process of implementing reforms in Ukraine. The paper analyzes the interaction between state authorities, local governments, and civil society in the context of reforms, particularly their impact on social stability, trust in government, and the effectiveness of reform processes.

The study identifies the specific challenges of modern government-civil society communication in Ukraine, including low public trust, political polarization, and the limited institutional mechanisms for communication. Successful practices in applying communication tools during reforms are examined, including digitalization, public consultations, and collaboration with non-governmental organizations.

Based on the analysis, recommendations are developed to improve government-civil society communication mechanisms that will enhance the effectiveness of reforms, engage citizens in decision-making, and foster partnership relations between the government and society.

*Keywords:* public administration, regulatory and legal support, information transparency, communication interaction, public authorities, public.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ  
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

1. Матеріали щорічного міжнародного круглого столу до Дня державної служби (Київ, 18 червня 2024 р.), за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Наталії Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С. 52-53.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	13
1.1. Реформа державного управління.....	13
1.2. Принципи та сутність взаємодії влади з громадськістю .....	24
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. РЕАЛІЗАЦІЯ ВЛАДНО - ГРОМАДСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УКРАЇНІ. ....	37
2.1. Нормативно правове забезпечення владно-громадської комунікації.....	37
2.2. Інституційне забезпечення владно-громадської комунікації .....	51
Висновки до розділу 2. ....	63
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВЛАДНО-ГРОМАДСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УКРАЇНІ. ....	65
3.1. Європейський досвід владно-громадської комунікації .....	65
3.2. Рекомендації з удосконалення владно-громадських комунікацій у процесі здійснення реформ в Україні.....	69
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

## ВСТУП

В умовах сучасних соціально-політичних процесів в Україні, які супроводжуються реформуванням різних секторів суспільства, ключовим чинником успішної реалізації реформ є ефективна комунікація між владою та громадськістю. Важливим елементом цієї комунікації є здатність державних інститутів не тільки інформувати громадян про зміни, а й залучати їх до процесу прийняття рішень, враховуючи їх думки та потреби.

Ефективна владно-громадська комунікація є критично важливою для забезпечення розуміння та підтримки реформ населенням, а також для забезпечення прозорості й підзвітності державних структур. В Україні, де рівень довіри до державних інститутів є досить низьким, а громадяни часто не мають достатньої інформації про зміст і мету реформ, саме комунікаційна складова здатна значно вплинути на успіх або невдачу тих чи інших ініціатив. Від того, наскільки відкрито і ефективно органи влади взаємодіють з суспільством, залежить підтримка реформ, їх реалізація та оцінка успіхів на різних етапах.

У зв'язку з цим дослідження того, як саме державні органи комунікують із громадянами в процесі реформування, є надзвичайно актуальним. Розгляд владно-громадської комунікації дозволить виявити ключові бар'єри та фактори, які впливають на ефективність реформ, зокрема відсутність чіткої стратегії інформування, недостатній рівень залучення громадян до процесу прийняття рішень або використання неефективних комунікаційних каналів.

Дослідження владно-громадської комунікації у процесі реформування в Україні дозволяє розробити рекомендації щодо покращення цього процесу. Актуальність теми також зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до комунікації в умовах постійних змін і розвитку інформаційних технологій, що змінюють саму структуру суспільних взаємодій.

Обґрунтовано, що вивчення цієї теми дозволить не лише оцінити поточний стан комунікаційної взаємодії між владою та громадськістю, але й

розробити рекомендації для оптимізації комунікаційних стратегій, що здатні підвищити рівень підтримки реформ у суспільстві, знизити рівень соціальної напруги і полегшити процес впровадження змін.

Зокрема, дослідження владно-громадської комунікації у контексті реформ в Україні є важливим для формування більш демократичних, прозорих та ефективних відносин між державою і її громадянами, що є ключовим чинником для забезпечення стабільного розвитку країни та досягнення цілей реформ.

Значний внесок у розвиток науки публічного управління зробили такі вчені як М. Білинська, Ю. Кальниш, В. Корженко, О. Крюков, М. Лахижа, В. Мартиненко, О. Петроє, О. Радченко, В. Солових, В. Сичова та ін. Розв'язанню проблем у взаємовідносинах органів державної влади, органів місцевого самоврядування та громадськості, дослідженню наукових підходів щодо форм та методів співпраці органів влади та інститутів громадянського суспільства присвятили роботи: Т. Андрійчук, Т. Бельська, Л. Гонюкова, О. Корнієвський, О. Крутій, В. Мартиненко, Р. Стадник та ін.

Крім того, сучасні технології, зокрема соціальні мережі та цифрові платформи, створюють нові можливості для взаємодії між державою і громадянами, що робить дослідження цих аспектів комунікації в умовах реформ ще більш важливим. Тому тема є не лише актуальною з теоретичної точки зору, а й має практичну значущість для побудови більш ефективної моделі державного управління в умовах глобалізації та інформаційних змін.

*Метою* даного дослідження є розробка практичних рекомендацій для удосконалення комунікаційних стратегій, спрямованих на забезпечення ефективності реформ та підвищення довіри громадян до органів влади.

*Завдання* для кваліфікаційної магістерської роботи можна сформулювати наступним чином:

1. Проаналізувати джерельну базу дослідження владно-громадської комунікації у процесі здійснення реформ в Україні.

2. Виявити сутність владно-громадської комунікації у процесі здійснення реформ в Україні.

3. Узагальнити нормативно-правове забезпечення владно-громадської комунікації у процесі здійснення реформ в Україні.

4. Обґрунтувати інституційну структуру владно-громадської комунікації у процесі здійснення реформ в Україні.

5. Розробити рекомендації з удосконалення владно-громадської комунікації в умовах реформування українського суспільства.

**Об'єктом** дослідження є владно-громадська комунікація.

**Предметом** дослідження є механізми, стратегії та практики владно-громадської комунікації, що застосовуються в процесі здійснення реформ в Україні.

Для дослідження теми «Владно-громадська комунікація у процесі здійснення реформ в Україні» доцільно було застосувати низку *наукових методів*, кожен з яких дозволяє розглянути різні аспекти теми. Вибір методів обґрунтовано необхідністю забезпечення комплексного підходу до вивчення комунікаційних стратегій та практик, а також їхнього впливу на успішність реформ. Нижче наведені основні методи дослідження, які були використані у кваліфікаційній магістерській роботі.

1. Аналіз документів (контент-аналіз).

Цей метод дозволив вивчати різні публікації, офіційні документи, закони, стратегії реформ, інформаційні кампанії та публічні заяви органів влади. Зазначений метод допоміг визначити, як органи влади представляють реформи громадськості, які комунікаційні стратегії вони використовують, і як це відповідає реальному стану реформ.

Аналіз документів є важливим для дослідження офіційних комунікаційних практик, оскільки дозволяє виявити стратегії інформування та взаємодії, що реалізуються в рамках реформ. Цей метод дає можливість зрозуміти, як влада намагається передати важливу інформацію та реагувати на потреби громадян.

## 2. Опитування (анкетування).

Опитування є методом, що дозволив зібрати дані від значної кількості респондентів щодо їхнього ставлення до реформ і оцінки ефективності владно-громадської комунікації.

Метод опитування дозволив отримати кількісні дані про ставлення громадян до реформ і взаємодії з владою, що дав змогу оцінити ефективність комунікаційної політики та виявити проблеми в цьому процесі.

## 3. Інтерв'ю.

Цей метод дозволив проведення інтерв'ю з експертами, різними представниками органів влади, громадських організацій і медіа. Це дало змогу глибше розглянути інтерпретацію комунікаційних стратегій та практик, які використовуються для інформування громадян про реформи.

Інтерв'ю дозволили отримати якісні дані і глибше зрозуміти, як інтерпретуються стратегічні рішення з комунікації з боку тих, хто безпосередньо залучений у процесі реформ. Цей метод дає змогу виявити як проблеми, так і ефективні практики.

## 4. Аналіз медіа та соціальних мереж (медіааналіз).

Метод медіааналізу дозволив дослідити, як мас-медіа та соціальні мережі висвітлюють процеси реформ в Україні, а також взаємодію між владою та громадянами. Це дозволило визначити, які меседжі поширюються в медіапросторі і як вони впливають на громадську думку.

Аналіз медіа та соціальних мереж є важливим для розуміння того, як інформація про реформи транслюється через різні канали комунікації і як вона впливає на сприйняття громадянами процесу реформ.

## 5. Порівняльний аналіз

Метод порівняльного аналізу дозволив порівняти комунікаційні стратегії в Україні з іншими країнами, що переживають подібні процеси реформ. Це дало змогу виявити найкращі практики комунікації, які можуть бути адаптовані до українського контексту.

Порівняльний аналіз дозволив застосувати набутий міжнародний досвід до української практики та вдосконалити комунікаційні стратегії, спираючись на успішні моделі інших країн.

Обрані методи дослідження дозволили комплексно підходити до вивчення владно-громадської комунікації у процесі здійснення реформ в Україні, забезпечуючи достовірність результатів та висновків. Поєднання кількісних (опитування) і якісних (інтерв'ю, контент-аналіз) методів дозволяє створити повну картину комунікаційних практик та їхнього впливу на реформування в Україні, а також розробити рекомендації для вдосконалення цієї комунікації.

*Наукова новизна одержаних результатів.*

Наукові положення, що виносяться на захист:

1. Визначення специфіки владно-громадської комунікації в Україні в умовах реформ.

В комплексному дослідженні отримали подальший розвиток специфічні риси владно-громадської комунікації в Україні під час реалізації реформ, враховуючи соціально-політичні, економічні та культурні фактори. Це дозволяє створити більш чітке уявлення про те, як реформи впливають на комунікаційні стратегії, які використовуються органами влади для взаємодії з громадянами.

Це наукове положення є уточненим оскільки попередні дослідження не враховували в комплексі всіх аспектів, що впливають на комунікацію в умовах реформ в Україні, зокрема специфіку соціальних змін і недостатню довіру до державних інститутів.

2. Виявлення проблем і бар'єрів у процесі владно-громадської комунікації під час реформ.

У роботі системно визначено основні проблеми та бар'єри, з якими стикаються органи влади та громадськість при здійсненні комунікації. Серед таких бар'єрів виокремлено недовіру громадян до державних інститутів,

відсутність чіткої комунікаційної стратегії з боку органів влади, а також проблеми з доступністю та якістю інформації.

Це положення є уточненим у контексті застосування сучасних методів дослідження, таких як глибинні інтерв'ю та медіааналіз, що дозволяють точніше визначити конкретні проблеми у комунікаційних процесах, які раніше не отримували належної уваги.

3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційних стратегій органів влади для підтримки реформ.

Розроблено конкретні рекомендації щодо удосконалення владно-громадської комунікації з урахуванням новітніх технологій і змін у соціальних комунікаціях, таких як використання цифрових платформ та соціальних мереж для інформування громадян та залучення їх до процесу реформ.

Ці рекомендації є подальшим розвитком теорії владно-громадської комунікації, оскільки вони враховують вплив сучасних комунікаційних технологій, що набуває особливої актуальності в умовах цифровізації суспільства.

4. Визначення впливу соціальних мереж на комунікацію між владою та громадськістю в умовах реформ.

В українському контексті проведено детальний аналіз ролі соціальних мереж в процесі здійснення реформ, що дозволяє оцінити їхній вплив на громадську думку та взаємодію з органами влади.

Це положення є новим, оскільки існуючі дослідження не зосереджувалися на детальному аналізі соціальних мереж як ключового інструменту комунікації в контексті реформ. Робота робить важливий крок у розумінні змін у взаємодії держави та громадян у цифрову епоху.

Отримані результати дослідження значно розширюють розуміння механізмів взаємодії між владою і громадськістю в умовах реформ в Україні. Зібрано і систематизовано дані щодо ефективності комунікаційних стратегій, виявлено найбільш поширені проблеми та перепони, що з'являються у процесі проведення реформ в Україні, а також розроблено практичні рекомендації для

вдосконалення комунікації. Вони мають високу практичну значущість для розробки і реалізації ефективних стратегій комунікації, що дозволить покращити довіру громадян до влади та сприятиме успішній реалізації реформ.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження були представлені на науково-практичних конференціях та круглих столах, присвячених вивченню публічного управління та державної служби:

*Шевченківська весна – 2024: публічне управління та державна служба: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 20 берез. 2023 р.);*

*Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього : матеріали щоріч. Міжнар. наук.- практи. конф. (Київ, 24 квіт. 2024 р.);*

*Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект : матеріали міжнар. круглого столу (Київ, 18 черв. 2024 р.).*

**Структура і обсяг кваліфікаційної магістерської роботи.** Робота складається з трьох розділів, шести підрозділів та висновків до кожного з них.

Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок, включаючи вступ, основну частину, висновки та список використаних джерел в кількості 105, з яких – 6 іноземними мовами.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

#### 1.1. Реформа державного управління

Реформа державного управління в Україні є одним із головних етапів державних перетворень після здобуття незалежності. Вона має на меті модернізацію та вдосконалення структури і функцій органів державної влади, забезпечення ефективного управління та посилення підзвітності органів влади перед громадянами. Реформа була ініційована у зв'язку із потребою адаптації державного управління до європейських стандартів, зміни політичної ситуації в країні та запити суспільства щодо більш прозорого, відкритого та ефективного урядування.

Метою реформи державного управління є максимізація результативності діяльності органів виконавчої влади, покращення якості публічних послуг, забезпечення прозорості, підзвітності та боротьби з корупцією в органах влади. Крім того, реформа спрямована на створення сучасного та ефективного управлінського механізму, який забезпечить належне виконання державних функцій і відповідатиме вимогам громадян і міжнародним стандартам.

Зокрема, основні завдання реформи державного управління включають:

- модернізацію органів виконавчої влади з метою підвищення їх ефективності та зниження бюрократичного навантаження;
- децентралізацію влади, що дозволить органам місцевого самоврядування краще реагувати на потреби громад;
- впровадження електронного урядування, яке дозволяє знизити рівень корупції, підвищити доступність і якість публічних послуг;
- покращення кадрової політики, що забезпечить залучення висококваліфікованих кадрів у систему державного управління;

- удосконалення законодавства для покращення взаємодії між державними органами, а також між органами влади та громадянами.

Станом на 2024 рік реформування державного управління в Україні досягло декількох значних результатів.

Децентралізація влади.

Важливим етапом реформи стало укріплення місцевого самоврядування через передачу більше повноважень на рівень місцевих органів влади. Це дозволило регіонам більш ефективно розподіляти ресурси та вирішувати локальні питання без зайвого втручання з центру.

Створення електронного уряду.

Впровадження системи електронного урядування стало важливим кроком до підвищення прозорості роботи державних органів. Інформація про функціонування органів державної влади стала прозорою для громадян, а процедура отримання публічних послуг значно спростилася через електронні сервіси.

Реформа державної служби.

Були прийняті нові закони, що реформують систему державної служби, сприяючи залученню висококваліфікованих кадрів на держслужбу. Зміни включають підвищення вимог до кандидатів, прозорість процедур набору на посади, а також розширення можливостей для професійного розвитку.

Запровадження інституту омбудсмена.

Підвищення ефективності боротьби з корупцією та захисту прав громадян від свавілля влади було досягнуто через створення інституту омбудсмена, який має повноваження контролювати діяльність органів влади та гарантувати захист прав громадян.

Необхідність реформи державного управління в Україні зумовлена кількома важливими факторами. Перш за все, реформа відповідає на виклики глобалізації та інтеграції України в Європейський Союз, де функціонування органів державної влади має бути ефективним, прозорим та підзвітним громадянам. В Україні існує ряд структурних та функціональних проблем в

органах державного управління, що обмежують їх здатність ефективно виконувати свої функції, забезпечувати стабільність держави та справедливість у відносинах із громадянами.

Також одним із головних чинників, який зумовлює потребу в реформах, є значний рівень корупції в органах державної влади, що знижує рівень довіри громадян до інститутів держави. Для досягнення реального прогресу необхідно кардинально змінити підходи до управління, що забезпечить стабільний розвиток економіки та підвищить якісні складові життя громадян.

Реформування державного управління передбачає комплексну перебудову роботи органів виконавчої влади для:

- оптимізації структури державних органів через скорочення чисельності чиновників, усунення зайвих рівнів управління, підвищення ефективності роботи на всіх рівнях;

- покращення надання публічних послуг: зменшення бюрократичних бар'єрів, скорочення часу на оформлення документів, забезпечення доступу до державних послуг через інтернет;

- забезпечення прозорості та підзвітності: запровадження механізмів контролю та звітності функціонування органів державної влади перед громадськістю;

- поступове зростання місцевого самоврядування: покладання вагомих повноважень органам місцевої влади для самостійного вирішення проблем на місцях.

Цілями реформи державного управління в нашій державі є:

- зростання результативності державного управління, шляхом скорочення бюрократичних процедур та оптимізацію управлінських структур;

- покращення якості публічних послуг та забезпечення їх доступності для громадян;

- створення прозорої і підзвітної системи управління, що дозволяє запобігати корупційним проявам і зловживанням;

- модернізація кадрової політики: залучення кваліфікованих фахівців до органів державного управління та розширення професійних компетенцій державних службовців;

- розвиток місцевої демократії і самоврядування, зміцнення ролі громад у процесах прийняття рішень.

Завдання реформування державного управління в нашій державі є:

- оптимізація управлінських процесів;
- перехід до сучасних цифрових технологій в управлінні;
- забезпечення гнучкості в управлінських структурах;
- реалізація антикорупційних механізмів та заходів.

Реформа державного управління в нашій державі, що триває з 2014 року, є важливим етапом для досягнення європейських стандартів управління та побудови ефективної держави. Результати, отримані на кінець 2024 року, показують значний прогрес у децентралізації, впровадженні електронного урядування та покращенні кадрової політики. Однак реформа потребує подальших зусиль для досягнення повної прозорості та ефективності всіх органів влади.

Стратегія реформування державного управління в нашій державі до 2025 року є ключовим документом, який визначає напрямки і пріоритети реформ на найближчі роки.

Оновлена версія цієї стратегії була розроблена Секретаріатом Кабінету Міністрів України за сприяння Офісу реформ Кабінету Міністрів України та проєкту EU4PAR (Підтримка реформ державного управління в Україні, що фінансується Європейським Союзом), а також за участі широкої експертної спільноти. Оновлена стратегія спрямована на вдосконалення державного управління, забезпечення його більшої ефективності, прозорості, підзвітності та адаптації до європейських стандартів.

В умовах тривалих економічних та політичних трансформацій, а також необхідності інтеграції в європейські та міжнародні структури, реформа державного управління в Україні є пріоритетним завданням для уряду.

Протягом останніх років вже було досягнуто певного прогресу в реформуванні системи державного управління, але для забезпечення стійкого розвитку країни, необхідно продовжити цей процес, враховуючи нові виклики та потреби суспільства.

Основними завданнями зазначеної стратегії є покращення ефективності органів державної влади, покращення діяльності інституцій, що надають публічні послуги, забезпечення прозорості та підзвітності в державному управлінні, а також удосконалення кадрової політики.

Основною метою оновленої Стратегії реформи державного управління до 2025 року є забезпечення модернізації системи державного управління, що включає:

- підвищення ефективності та якості надання публічних послуг;
- забезпечення більшої прозорості та підзвітності органів державної влади;
- удосконалення управлінських процесів через децентралізацію та використання сучасних цифрових технологій;
- підвищення рівня доброчесності, боротьба з корупцією та створення високого ступеню довіри громадян України до державних інститутів.

Зазначене має на меті створення ефективної та прозорої системи управління, що здатна забезпечити сталий розвиток країни, ефективно реагувати на виклики глобалізації, а також досягти високих стандартів управлінської практики, притаманних для європейських країн.

Оновлена стратегія реформи державного управління містить декілька ключових напрямків, спрямованих на забезпечення ефективного, підзвітного і прозорого управління.

Процес модернізації органів державного управління передбачає оптимізацію їх структури, скорочення бюрократичних бар'єрів і покращення управлінських процесів. Важливим кроком у цьому напрямку є створення нових управлінських моделей, спрямованих на спрощення і пришвидшення

процедур прийняття рішень, що дозволяє зменшити рівень корупції та підвищити ефективність державної діяльності.

Одним з ключових аспектів реформи є впровадження сучасних ІТ (інформаційних технологій) в державному управлінні. Зазначене включає розвиток електронного урядування, створення електронних платформ для надання громадянам державних послуг, що дозволяє зменшити час для оформлення документів, підвищити їх доступність і зручність для громадян. Цифровізація сприяє також зменшенню корупційних ризиків, оскільки процеси стають більш прозорими та автоматизованими.

Оновлена стратегія приділяє велику увагу децентралізації, що дозволяє місцевим органам влади отримати більше повноважень для прийняття рішень і самостійного управління ресурсами на місцях. Це включає поліпшення місцевого самоврядування, зростання місцевих бюджетів та надання певної автономії місцевим органам влади.

Серед головних завдань реформи є підвищення якості державної служби. Для цього необхідно впроваджувати нові методи відбору та підготовки кадрів, збільшити вимоги до кандидатів, підвищити рівень професіоналізму державних службовців. Важливою частиною цього напрямку є також створення системи професійного розвитку та навчання для держслужбовців, що дозволить підтримувати високий рівень кваліфікації та компетентності.

Одним з пріоритетних напрямків реформи є боротьба з корупцією, яка має серйозний вплив на ефективність державного управління. Стратегія передбачає посилення антикорупційних органів, створення ефективних механізмів контролю та перевірки діяльності державних службовців, а також вдосконалення правових норм для забезпечення прозорості у взаємодії між громадянами та органами влади.

Завданнями оновленої стратегії є:

- створення сучасної, ефективної та підзвітної системи управління;
- збільшення ефективності надання публічних послуг;

- підвищення рівня інституційної спроможності органів влади;
- запровадження системи управлінських інновацій, зокрема через використання новітніх технологій;
- розвиток культури доброчесності та впровадження прозорості в роботі державних органів;
- удосконалення механізмів громадського контролю та участі.

Основними цілями є:

- забезпечення високих стандартів публічного управління;
- підвищення рівня задоволення громадян від взаємодії з органами державної влади;
- покращення довіри громадян до інститутів влади через прозорість і підзвітність;
- створення інституцій, що здатні оперативно реагувати на нові виклики і вимоги громадян.

Проект EU4PAR та Офіс реформ Кабінету Міністрів України стали важливими партнерами у розробці та впровадженні цієї стратегії. EU4PAR забезпечує технічну підтримку, фінансування, а також надає міжнародний досвід у галузі управлінських реформ. Офіс реформ Кабінету Міністрів України координує роботу між різними органами влади, громадськими організаціями та міжнародними партнерами, забезпечуючи цілісність і реалізацію стратегії в межах національної політики.

В рамках спільної ініціативи Європейського Союзу (далі - ЄС) та Організації з економічного співробітництва і розвитку (далі - ОЕСР), яка фінансується країнами ЄС, розроблено та успішно реалізовано Програму підтримання вдосконалення врядування та менеджменту (далі - SIGMA). Робота SIGMA в нашій державі фінансується окремими грантами уряду Швеції (SIDA) та Сполученого Королівства Великої Британії (DFID). Реалізація Програми SIGMA в Україні включає такі аспекти:

- оцінка прогресу внутрішніх реформ і визначення важливих пріоритетів;

- оцінка процесу утворення владних інституцій та правових меж;
- схема створення умов для спрощення отримання фінансової допомоги від країн ЄС та інших міжнародних донорів;
- допомога у розробці різноманітних проектів та впровадженні в роботу запропонованих Планів дій.

Одним із пріоритетних завдань Програми SIGMA є зміцнення фундаментальних основ держав-партнерів для покращення їх державного управління, і як наслідок підтримка їх соціально-економічного розвитку через підвищення потенціалу державного сектору, посилення управління на місцях, розроблення та втілення в життя реформування державного управління, зокрема через справедливе визначення основних пріоритетів, розроблення послідовності дій і бюджетних утворень.

Звіт Програми SIGMA є основним орієнтиром для покращення системи державного управління і дає чітку оцінку передумов для результативного державного управління (якість розроблених і прийнятих законів, місцевих політик, інституційну реальну спроможність і розроблені процедури), а також висвітлює процес управління в процесі практики. Останній раз оцінка в рамках Програми SIGMA в нашій державі було проведено у 2018 році.

Головними спостереженнями зі звіту SIGMA 2018 року можливо виділити:

1. Використання рамки оцінювання, яка, зазвичай, використовується для країн-кандидатів, що планують вступити до ЄС, а також до потенційних кандидатів.

Україну оцінили відповідно до вищих стандартів, ніж формально вимагалось б. Зазначене рамкове оцінювання застосовує 9 (дев'ять) основних вимог до державного управління та складає аналіз стану справ беручи за основу 37 (тридцять сім) показників і понад 200 (двісті) складових показників.

2. Наша держава за результатами оцінювання отримала 3 (три) або навіть більше балів з 5 (п'яти) у випадку більше з поміж половини основних показників.

Загалом, наявний стан справ в нашій державі є доволі позитивним. Разом з цим, наявні досягнення майже відсутні орієнтовно за 20 (двадцяти) % основних показників.

3. Основна оцінка Програми SIGMA являє собою не загальну оцінку успіху з реалізації Стратегії реформи державного управління в Україні. Звіт був опублікований влітку 2016 року, на основі Принципів державного управління, встановлених норм саме SIGMA.

В той же час, підготовка та прийняття Стратегії не базувалися на базовій оцінці SIGMA, кінцеві результати якої б обґрунтували завдання та цілі Стратегії, оскільки такої базової оцінки на той час просто не існувало. В недалекому майбутньому така оцінка стане можливою, тому що можливо буде порівнювати наявні досягнення з різними висновками та запропонованими рекомендаціями, які розміщені в основній оцінці 2018 року, особливо якщо і коли команда SIGMA проведе свою наступне оцінювання.

4. Певні результати основної оцінки 2006 та 2018 років чітко вказують на прогалини в нашій політичній сфері.

Як приклад, в наявному звіті SIGMA за 2006 рік, зазначено, що розроблення нашого законодавства є недосконалим, законопроекти є доволі надмірними з точки зору сфери охоплення та глибини врегулювання; водночас національне законодавство залишає чималий простір для випадкових прийнятих рішень; в практичній площині закони не входять у наявний політичний контекст і не підлягають оцінці наперед з метою визначення ступені можливості їх прийняття; зазначені обставини стають гострішими через доволі надмірну законотворчу ініціативу Верховної Ради України.

У звіті за результатами оцінки 2018 року SIGMA вказує на ці ж самі обставини, повідомляючи, що доволі низька частина прийнятих Верховною Радою України законів, а це орієнтовно 30 (тридцять)% є законотворчою ініціативою Кабінету Міністрів України. Переважна більшість розроблених і прийнятих законопроектів ініційовані самими народними депутатами України, в той же час, до 43 (сорока трьох)% прийнятих законів України вносяться

подальші поправки вже в перший рік після набуття чинності. Ліквідувати зазначені недоліки майже неможливо без суттєвих змін на рівні діяльності політичної урядової коаліції та плідній співпраці між Верховною Радою України і Кабінетом Міністрів України. Ці ключові точки зору фактично виходять за межі наявної урядової Стратегії реформи державного управління в нашій державі.

5. З початку 2006 року наша держава зробила два доволі великих кроки у напрямку до сучасного державного управління.

В 2015 році був прийнятий Закон України «Про державну службу». В червні 2016 року були ухвалені Стратегія реформування державного у України на 2016-2020 роки та План заходів з її реалізації, розроблені та запроваджені дієві рамки координації, контролю та звітності.

6. Прогрес реформи в Україні порівняльний з іншими країнами із застосуванням такої ж рамки оцінювання.

Грузія стала для нашої держави взірцем декількох дієвих реформ. Проте, у сфері формування та координації державної політики, яка відповідно до Програми SIGMA є другою сферою державного управління, Україна набрала саме таку ж кількість балів, або навіть більше за всіма наявними показниками.

7. Наявні бали державного управління в Україні, навіть кращі в порівнянні із середнім балом в 2017 році декількох західнобалканських країн-кандидатів і наявних потенційних кандидатів на вступ до ЄС.

Зазначені країни пройшли оцінювання втретє в 2017 році, оскільки їх основна оцінка вже була проведена в 2005 році. Декілька з цих країн багато років перебувають у постійному процесі приєднання до ЄС. У сфері державної служби і управління людськими ресурсами наша держава була оцінена вищими балами, ніж в середньому західнобалканські країни, а у сфері організації системи центральних органів виконавчої влади бал нашої держави є значно вищим середнього балу західнобалканських держав. Найпомітнішою можливістю для удосконалення в цьому порівнянні є присвоєння кодів

загальної адміністративної процедури, де Україна набрала 0 (нуль) балів через відсутність законодавчого регулювання із зазначеного питання.

У 2024 році Голова Програми SIGMA **Грегор Вірант** перебуваючи в нашій державі відзначив прогрес у реформуванні державного управління в Україні в умовах війни та збереження інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Також були оцінені сильні та слабкі сторони держуправління України на кінець 2021 року (*до початку повномасштабної війни*) та ситуацію у 2023 році (*майже через два роки з початку повномасштабної війни*). Експерти SIGMA надали свої висновки та рекомендації щодо подальших кроків, важливих для успішного процесу вступу до ЄС та ОЕСР, післявоєнного відновлення та модернізації системи державного управління.

Окрема увага під час зустрічі була приділена питанню відновлення та вдосконалення процедури відбору на посади державної служби.

В Україні було оновлено стратегію реформування державного управління до 2025 року, що є важливим кроком на шляху до побудови ефективної, прозорої та підзвітної держави, здатної реагувати на сучасні виклики. Впровадження стратегічних змін у системі управління дозволить Україні не тільки наблизитися до європейських стандартів, але й створити основи для сталого розвитку країни в умовах глобалізації та інтеграції з міжнародними структурами.

Процес перегляду стратегію реформування державного управління включав оновлення цілей, заходів та показників результативності Стратегії та тривав з вересня 2020 по травень 2021 року.

Підвищення ефективності системи державного управління вимагає комплексних та сучасних підходів, які базуються на фактичних даних та є результатом діалогу, аналізу та спільної роботи різних груп стейкхолдерів. Необхідно справедливо оцінювати існуючі результати та виклики реформи та визначити подальші пріоритети та кроки.

Оновлена Стратегія реформування держуправління є загальним і послідовним баченням того, куди рухається реформа, яких цілей прагне досягти державне управління та які конкретні завдання необхідно виконати для досягнення цілей.

Основними принципами оновлення Стратегії реформи держуправління є відкритість, інклюзивність та відповідальність.

## **1.2. Принципи та сутність взаємодії влади з громадськістю.**

27 вересня 2017 року Комітетом міністрів Ради Європи на 1295-му засіданні заступників міністрів були прийняті керівні принципи щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень.

Прийнятими рекомендаціями визначено, що громадська участь має пропагуватися та заохочуватися прийнятими керівними принципами, які застосовуються до всіх суб'єктів, які беруть громадську участь у прийнятті політичних рішень, а саме:

- взаємоповага між усіма суб'єктами як основа для чесної взаємодії та взаємної довіри;
- повага до незалежності неурядових організацій, незалежно від того, чи їх погляди відповідають точці зору органів публічної влади;
- повага до позиції органів публічної влади, на яких лежить відповідальність і підзвітність за прийняття рішень;
- відкритість, прозорість і підзвітність;
- оперативність, де всі суб'єкти пропонують відповідний зворотний зв'язок;
- недискримінація та інклюзивність, щоб усі менш привілейовані та найбільш уразливі могли бути почутими, а їхня думка врахована;
- гендерна рівність і рівноправна участь усіх груп, зокрема тих, що мають особливі інтереси та потреби, як-от молоді, людей похилого віку, неповносправних осіб і меншин;

- доступність завдяки використанню чіткої лексики та відповідних засобів участі, офлайн або онлайн, і на будь-якому пристрої.

В Україні ефективна взаємодія влади та громадськості є однією з основ демократичного управління. Вона сприяє підвищенню легітимності державної влади, забезпеченню прозорості ухвалення рішень та залученню громадян до активної участі у формуванні суспільного життя. Зазначений аспект набув особливого значення в контексті реформ, спрямованих на модернізацію державного управління, подолання корупції та євроінтеграцію.

Важливо виділити наступні сформовані принципи взаємодії влади та громадськості в Україні.

### **Принцип прозорості та відкритості.**

**Прозорість і відкритість** — це два взаємопов'язані принципи, які лежать в основі ефективної взаємодії між владою та громадськістю. Вони забезпечують можливість громадянам отримувати доступ до інформації про діяльність органів державної влади та активно брати участь у формуванні політичних рішень.

**Прозорість** означає, що діяльність органів влади повинна бути зрозумілою, підконтрольною та відкритою для аналізу громадян і незалежних спостерігачів, що включає:

#### **1. Доступ до інформації.**

Органи влади повинні надавати громадськості повний доступ до інформації про свої рішення, бюджети, політику та дії. Наприклад, публікація даних про державні витрати, тендери та контракти через платформи, такі як [ProZorro](#), дозволяє громадянам і бізнесу моніторити використання державних коштів.

#### **2. Відкриті дані.**

Влада має забезпечити доступ до даних у форматі, придатному для аналізу, використання та повторного оприлюднення. Платформа [data.gov.ua](#) є прикладом реалізації цього принципу в Україні.

#### **3. Прозорість процесів прийняття рішень.**

Громадяни повинні мати можливість дізнатися, хто, як і на основі яких даних приймає рішення. Наприклад, трансляції засідань Верховної Ради України або міських рад є інструментом забезпечення прозорості.

**Відкритість** стосується готовності органів влади активно співпрацювати з громадянами та громадянськими організаціями, залучати їх до прийняття рішень та враховувати їхні думки.

Органи влади мають організувати обговорення важливих законопроектів чи реформ із залученням громадян, експертів та організацій. Наприклад, у процесі реформи децентралізації в Україні проводилися численні публічні слухання та громадські консультації з місцевими громадами.

Використання інтерактивності (сучасних технологій), таких як електронні петиції та платформи для обговорення законодавчих ініціатив, дозволяє громадянам впливати на політику в реальному часі. Наприклад, платформа [petition.president.gov.ua](http://petition.president.gov.ua) дає змогу громадянам подати та підтримати петиції до Президента України.

**Проведення прямих діалогів із громадськістю**, відкритих зустрічей, форумів та звітність перед громадянами є важливими механізмами побудови довіри. Як приклад, звіти про діяльність місцевих органів влади, публічні слухання чи дебати.

Значення прозорості відіграє важливу роль у взаємодії влади та громадськості та запобігає корупції (відкритість інформації ускладнює приховування неправомірних дій), забезпечує довіру (громадяни більше довіряють владі, якщо бачать зрозумілі процедури), підвищує ефективність (громадський контроль стимулює органи влади працювати ефективніше).

В свою чергу відкритість підсилює легітимність рішень (залученість громадян забезпечує підтримку прийнятих рішень), створює партнерство (влада і громадськість працюють разом для досягнення спільних цілей), формує активну громадянську позицію (залучення до рішень стимулює громадян цікавитися суспільними питаннями).

До прикладу реалізації Прозорість в Україні можна зазначити запровадження системи електронних декларацій для публічних службовців, які можна переглядати онлайн. А також, діяльність платформи ProZorro, яка дозволяє громадянам та бізнесу відслідковувати державні закупівлі.

Щодо відкритості яскравим прикладом є запуск порталу «Дія» для подачі запитів, отримання державних послуг та залишення відгуків про їхню якість. А також, проведення громадських консультацій щодо важливих реформ, таких як земельна реформа чи освітня реформа.

Прозорість і відкритість є не лише інструментами, але й цінностями демократичного суспільства. Вони створюють умови для довіри, співпраці та ефективного партнерства між владою та громадськістю, що є запорукою сталого розвитку України.

### **Принцип залученості громадськості.**

Залученість громадськості — це принцип, який передбачає активну участь громадян у процесах прийняття рішень, формуванні політики, реалізації проєктів та здійсненні контролю за діяльністю органів влади. Цей принцип є основою демократичного управління, оскільки забезпечує право громадян бути частиною процесу формування суспільного життя.

Складовими компонентами залученості громадськості можна виділити такі складові:

- інформування громадян. Коли влада повинна своєчасно і якісно інформувати громадян про ключові питання, політики та рішення. Без повної та доступної інформації громадяни не зможуть ефективно брати участь у процесі.

- консультації з громадськістю. Коли влада організовує та проводить громадські слухання, дискусії, форуми чи круглі столи, де громадяни можуть висловити свої думки, пропозиції та зауваження. Наприклад, в Україні під час розробки реформ децентралізації активно залучали громади до обговорень.

- співпраця та партнерство. Коли залученість виходить за рамки обговорень і передбачає спільну роботу над розв'язанням проблем чи

реалізацією проєктів. Наприклад, спільна розробка місцевих стратегій розвитку за участю громадськості.

- контроль та підзвітність. Коли громадяни мають право контролювати виконання рішень та політик. Це може включати створення громадських рад при органах влади, моніторинг виконання бюджетів тощо.

Механізмами залучення громадськості є громадські слухання - публічні обговорення важливих питань, які дають змогу громадянам впливати на остаточне рішення. Наприклад затвердження бюджету чи містобудівної документації).

Електронні петиції, що дозволяють громадянам ініціювати розгляд питань на рівні органів влади. Наприклад, платформи електронних петицій на місцевому та національному рівнях, зокрема, [petition.president.gov.ua](http://petition.president.gov.ua).

Громадські ради при органах влади формуються для моніторингу, консультування та впливу на діяльність державних структур. Наприклад, при Міністерстві освіти і науки України створено громадську раду для співпраці з освітніми ініціативами.

Партиципаторний бюджет. Громадяни беруть участь у формуванні частини місцевого бюджету, пропонуючи і голосуючи за проєкти, які фінансуватимуться. Наприклад, у багатьох українських містах успішно функціонує «Громадський бюджет».

Залучення громадян через соціальні мережі та цифрові платформи. Використання онлайн-інструментів, таких як платформи громадянської участі, опитування та обговорення законопроєктів.

Важливою є роль залученості громадськості у взаємодії з владою. Формується підвищення легітимності рішень, якщо громадяни беруть участь у формуванні політики, вони більше довіряють прийнятим рішенням і готові їх підтримувати. Відбувається покращення якості рішень через врахування думок різних груп громадян, що дозволяє розглянути більше аспектів і ризиків, що сприяє ухваленню збалансованих рішень владою. Спостерігається формування активного громадянського суспільства через регулярне залучення

громадян до процесу управління, що сприяє зростанню їхньої активності та відповідальності за розвиток суспільства. І як наслідок зменшення соціальної напруги. Якщо громадськість має змогу висловити свою думку, обговорити питання та побачити, що її чують, зменшується ризик конфліктів та протестів.

Вдалими приклади залученості громадськості в Україні є реформа децентралізації, коли у процесі створення об'єднаних територіальних громад активно проводилися консультації з мешканцями, які визначали, як саме будуть розподілятися ресурси та повноваження. Важливими виявилися антикорупційні ініціативи, громадянське суспільство стало рушієм боротьби з корупцією. Наприклад, у процесі створення електронної системи декларування громадські організації брали участь у розробці програмного забезпечення та контролювали його впровадження. Значним досягненням столиці України міста Києва є партиципаторний бюджет, коли мешканці міста подають ідеї для покращення міської інфраструктури, голосують за проекти, і найкращі з них реалізуються за кошти міського бюджету.

Варто також зазначити існуючі виклики залученості громадськості в нашій державі.

Низька поінформованість. Не всі громадяни знають про доступні механізми участі або розуміють, як ними користуватися.

Недовіра до влади. Багато громадян сумніваються в тому, що їхню думку реально врахують.

Пасивність громадян. Навіть за наявності механізмів участі багато громадян не використовують їх через байдужість або переконання, що їхня думка нічого не змінить.

Обмежені ресурси. Часто громадськість стикається з недостатньою підтримкою або ресурсами для реальної участі (наприклад, відсутність технічних засобів чи платформ).

Серед перспективи розвитку залученості громадськості в Україні важливо виділити освітні ініціативи, тобто запровадження громадянської освіти для підвищення обізнаності про права та механізми участі. Розширення

цифрових інструментів, що дають можливість створення нових платформ для онлайн-консультацій, голосувань та взаємодії з владою. Посилення довіри через регулярну звітність влади про врахування громадської думки, що сприятиме зменшенню недовіри до владних інститутів. Розширення фінансової підтримки громадських ініціатив шляхом залучення громадян до партиципаторного бюджету або грантових програм.

Залученість громадськості є ключовим принципом, що дозволяє побудувати ефективний діалог між владою та суспільством. Вона створює умови для демократичного управління, зростання довіри до влади та формування активного громадянського суспільства. Для України розвиток цього принципу є особливо важливим на шляху до європейської інтеграції та реалізації суспільно значущих реформ.

### **Принцип партнерства.**

Партнерство означає співпрацю між органами влади та громадськістю на рівних умовах, спрямовану на досягнення спільних цілей. Це не лише залучення громадян до обговорення, але й активне включення їх у розробку, впровадження та контроль рішень.

Партнерство базується на взаємній повазі, довірі та готовності влади й громадськості працювати разом. Воно передбачає:

- рівність сторін. Коли кожна сторона має право висловлювати свої ідеї, впливати на рішення та брати участь у їхній реалізації;
- спільна відповідальність. Як влада, так і громадськість несуть відповідальність за результати співпраці;
- інтеграція ресурсів. Коли влада та громадськість об'єднують свої зусилля, знання, фінанси або інші ресурси для вирішення проблем.

На практиці через спільне планування влада і громадськість разом визначають пріоритети розвитку, розробляють стратегії або політики. Наприклад, у містах України активно залучають громадян до розробки стратегій сталого розвитку громад. Реалізація проєктів відбувається коли громадські організації та місцева влада можуть спільно реалізовувати

соціальні, екологічні чи інфраструктурні проекти. Наприклад, у рамках децентралізації в багатьох громадах організують проекти з благоустрою за участю громадських активістів. Контроль і моніторинг здійснюється громадськістю та допомагає владі контролювати виконання політик, відбувається моніторинг ефективності рішень та їхній вплив. Прикладом є громадські ради, створені при державних органах для моніторингу діяльності.

Принцип партнерства важливий, оскільки завдяки йому результати комунікації влади з громадськістю стають кращими. Відбувається залучення різних точок зору, що дозволяє створювати збалансовані рішення, які враховують потреби більшості. Одночасно зростає довіра через співпрацю, яка допомагає зменшити недовіру громадян до влади, оскільки вони відчують, що їхній голос має значення. Спостерігається посилення ефективності поєднання ресурсів і знань громадськості та влади, що дає можливість швидше та якісніше вирішувати наявні проблеми.

В той же час існують виклики принципу партнерства такі як недовіра між сторонами. Якщо громадяни не вірять у щирість намірів влади, партнерство не буде ефективним. Наявність нерівності ресурсів, які влада зазвичай має більше таких як фінансових, адміністративних, що може створювати дисбаланс у співпраці з громадськістю. Існує певна притаманна пасивність громадськості. Нажаль, не всі громадяни готові активно брати участь у співпраці через байдужість або брак знань.

Принцип партнерства між владою та громадськістю необхідно розвивати через відкритий діалог. Влада має бути готовою до спілкування з громадськістю, пояснювати свої рішення та слухати громадян. Запроваджувати освітні програми. Навчання громадян і влади основам партнерства сприятиме кращому розумінню процесів. Також можливий розвиток через підтримку ініціатив. Влада має створювати умови для реалізації ідей громадськості, наприклад, через гранти чи конкурси будь-яких проектів.

Принцип партнерства між владою та громадськістю є дієвим механізмом, який дозволяє спільно вирішувати суспільні проблеми, підвищувати ефективність державного управління та сприяти сталому розвитку. В Україні цей принцип поступово впроваджується, і його розвиток є ключовим для побудови демократичного суспільства.

### **Принцип підзвітності.**

**Підзвітність** означає, що влада зобов'язана звітувати перед громадськістю про свої рішення, дії та результати діяльності, а громадськість має право оцінювати ці дії та впливати на них. Це один із ключових принципів демократичного управління, який забезпечує прозорість, довіру до влади та можливість впливу громадян на формування політики.

Принцип підзвітності включає ряд основних аспектів.

**Інформаційна відкритість.** Влада повинна публікувати інформацію про свої рішення, витрати бюджету, результати діяльності у доступній і зрозумілій формі.

Прикладом в Україні є Державні закупівлі через систему [ProZorro](#), де будь-хто може побачити, як і на що витрачаються бюджетні кошти.

**Регулярне звітування.** Органи влади мають періодично звітувати перед громадськістю про виконані завдання. Це можуть бути письмові звіти, публічні виступи або звіти на офіційних платформах. Прикладом є коли місцеві органи влади в Україні часто звітують про результати використання бюджету перед громадськими радами чи громадами.

**Механізми громадського контролю.** Громадяни повинні мати інструменти для оцінки діяльності влади, наприклад, через участь у громадських радах, проведення аудитів або спостереження за виконанням обіцянок. Прикладом є робота антикорупційних організацій у моніторингу декларацій публічних службовців.

**Відповідальність за результати.** Якщо рішення або дії влади виявляються неефективними, недобросовісними чи такими, що шкодять

суспільству, чиновники повинні нести відповідальність — адміністративну, фінансову чи навіть кримінальну.

Принцип підзвітності працює у взаємодії влади та громадськості через забезпечення прозорості. Коли відкриті бюджети, доступ до документів і звітів дають змогу громадянам розуміти, як працює влада, і контролювати її діяльність. Відбувається створення каналів для зворотного зв'язку. Коли громадяни можуть висловлювати свою думку через онлайн-платформи, громадські слухання або консультації. Ведеться постійний моніторинг і оцінка. Громадські організації та активісти проводять моніторинг діяльності влади, наприклад, аналізують, наскільки виконані передвиборчі обіцянки або реалізовані програми.

Принцип підзвітності дуже важливий, так як зміцнює довіру до влади. Громадяни більше довіряють органам влади, які звітують про свою діяльність і визнають свої помилки. Забезпечується ефективність через публічний контроль, що мотивує владу працювати краще та уникати корупційних дій. Зменшується ризики зловживань. Якщо влада знає, що за її діями стежать, вона менш імовірно прийматиме непрозорі або незаконні рішення. Підзвітність дозволяє враховувати думку громадян. Через звітність влада отримує зворотний зв'язок і може коригувати свої дії відповідно до потреб суспільства.

Одним з найкращих прикладів реалізації підзвітності в Україні є електронні декларації, коли державні службовці заповнюють і публікують декларації про свої доходи та майно. Це дозволяє громадянам та антикорупційним організаціям перевіряти їх на відповідність способу життя.

Іншими вдалимими прикладами є звітування про місцеві бюджети. Багато громад регулярно публікують інформацію про те, як були витрачені кошти бюджету, в доступній для громадян формі. Платформи громадського контролю. Як приклад, ініціатива «Рух ЧЕСНО», що аналізує діяльність депутатів, їхню участь у засіданнях, голосуваннях і виконання обіцянок. Запроваджена система відкритих даних таких як платформа [data.gov.ua](https://data.gov.ua), що

забезпечує доступ до державних даних, які можуть бути використані громадськістю для моніторингу діяльності органів влади.

Серед викликів впровадження принципу підзвітності варто відмітити низький рівень довіри до звітності. Громадяни часто не вірять, що звіти відображають реальну картину. Обмежений доступ до інформації. Влада не завжди готова надавати повну інформацію або робить це в складній для розуміння формі. І один серед головних викликів це нерозвиненість громадянського суспільства. Нажаль, не всі громадяни чи організації готові брати участь у моніторингу або аналізі діяльності влади.

### Висновки до розділу 1

В зазначених умовах варто розвивати підзвітність через запровадження цифрових інструментів шляхом використання онлайн-платформ для публікації звітів, бюджету, тендерів тощо. Важливим є розвиток громадянської освіти. Необхідно впроваджувати та проводити навчання громадян, як контролювати діяльність влади, використовувати відкриті дані та оцінювати звіти. Здійснювати підтримку громадських ініціатив через фінансування та підтримку організацій, які займаються моніторингом діяльності влади. Необхідність законодавчого закріплення звітності, встановлення зобов'язання органів влади публікувати регулярні звіти та відповідати на запити громадян.

Принцип підзвітності є дієвим механізмом, який дозволяє громадянам впливати на діяльність влади, сприяє прозорості та зменшує ризик корупції. Він є важливим елементом демократичного управління, який забезпечує ефективну взаємодію між владою та громадськістю. Для України розвиток цього принципу є ключовим у побудові довіри до державних інституцій і реалізації суспільно значущих реформ.

Реформа децентралізації, розпочата у 2014 році, є яскравим прикладом успішної взаємодії влади та громадськості. Місцеві громади активно брали участь у формуванні нових адміністративно-територіальних одиниць та

визначенні пріоритетів розвитку. Завдяки цьому багато територіальних громад отримали ресурси та повноваження для самостійного вирішення місцевих проблем.

Розвиток Національного антикорупційного бюро України (НАБУ) супроводжувався активною участю громадськості. Громадські ради при НАБУ здійснюють моніторинг прозорості роботи інституції, а також висувають рекомендації щодо вдосконалення її діяльності.

Ініціатива «Дія» стала успішним прикладом електронного урядування, яке активно залучає громадян до оцінки та вдосконалення сервісів. Зворотний зв'язок, отриманий через платформу, дозволив зробити багато послуг зручними та доступними.

Наразі, суттєвими викликами у взаємодії влади та громадськості є недовіра до влади, недостатня поінформованість та бюрократичні перешкоди.

Незважаючи на прогрес у відкритості, рівень довіри громадян до органів влади залишається низьким. Це ускладнює залучення громадян до участі у формуванні політики. Значна частина громадян не має доступу до необхідної інформації про механізми впливу на прийняття рішень, що обмежує їхню участь у суспільному житті. Складні процедури та відсутність належної інституційної підтримки з боку влади іноді стримують громадські ініціативи.

В той же час вбачаються певні перспективи розвитку через розширення інструментів електронної участі, підвищення рівня громадянської освіти та інституалізація громадського контролю

Залучення громадян через мобільні додатки, соціальні мережі та цифрові платформи відкриває нові можливості для взаємодії. Освітні програми, спрямовані на популяризацію громадянської участі, можуть допомогти підвищити рівень інформованості населення. Створення постійно діючих громадських рад та платформ моніторингу при державних органах сприятиме підвищенню підзвітності влади.

Взаємодія влади та громадськості є фундаментальним елементом успішного проведення реформ в Україні. Участь громадян у прийнятті рішень

не лише підвищує легітимність влади, а й сприяє ефективнішій реалізації державної політики. В подальшому розвиток цієї взаємодії потребує усунення існуючих викликів, підвищення рівня довіри та впровадження інноваційних механізмів громадської участі.

## РОЗДІЛ 2

### РЕАЛІЗАЦІЯ ВЛАДНО-ГРОМАДСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Нормативно правове забезпечення владно-громадської комунікації

Здійснення державної політики виражається у прямолінійному курсі діяльності органів публічної влади з використанням сукупності наявних механізмів, інструментів, способів для створення, забезпечення, функціонування та розвитку сервісної держави для громадян. В основі цієї сервісної держави знаходиться новий підхід до соціального призначення держави як такої, що відтворюється доволі певною формою організації публічної влади, що направлена на першочерговість надання публічних послуг, і передбачає розбудову мережевих форм управлінської взаємодії, прозорість і відкритість функціонування органів публічної влади, чутливість до запитів громадян, залучення до співпраці неурядових (громадських) організацій, надання «послуг онлайн» [9, с.160-161].

Процес інформування громадян є доволі важливим інструментом, що забезпечує відкритість і прозорість функціонування органів публічної влади та є складовою демократичного процесу прийняття управлінських рішень і певною передумовою реалізації права громадян на участь у публічному управлінні. Щоб реалізувати зазначене необхідно докласти зусиль для надання усім суб'єктам прямого доступу до наявної інформації, використовуючи передові методи її подання, надаючи повну свободу на одержання, розповсюдження інформації та висловлення власної точки зору [10, с.6].

Відкритість і прозорість є взаємопов'язаними з процесом владногромадської комунікації. На кожне інформаційне повідомлення органів публічної влади можна спостерігати зворотню реакцію з боку громадськості, яка за використовуючи різні види і форми комунікації постійно намагається брати участь у повному формуванні та реалізації державної

політики. В умовах проведення реформування громадськість стає важливим суб'єктом публічного управління.

Багато питань вдосконалення наявних механізмів інформаційної відкритості та комунікаційної взаємодії органів публічного управління з громадськістю вивчали і публікували у своїх наукових працях такі українські вчені і практики як Н. Ларіна, О. Карпенко, К. Алексеєва, А. Дуда, Н. Алюшина, О. Антонова, В. Чмига, О. Васильєва, І. Грищенко, О. Петрос, В. Дрешпак, Н. Драгомирецька, І. Корж, О. Руденко.

У сучасних умовах реалізації реформи державного управління процеси активізації громадського сектору та активне залучення його окремих представників до вивчення та прийняття управлінських рішень спільно з органами публічної влади вимагають більш широкого сприйняття ключових аспектів нормативно-правового забезпечення зазначеного питання.

Нормативно-правове забезпечення владно-громадської комунікації є основою для встановлення ефективних, прозорих і підзвітних відносин між органами державної влади та громадськістю. Дослідження цього питання дозволяє оцінити, наскільки нормативна база сприяє взаємодії, участі громадян у прийнятті рішень і контролю за діяльністю влади.

Інформаційно-комунікаційні дії у публічній сфері держави, що проявляються в умовах розвитку сталого інформаційного суспільства визначаються окремими положеннями Конституції України, законів України, постанов Кабінету Міністрів України та інших нормативно-правових актів національного законодавства. Так, Конституція України [11] гарантує кожному громадянину право: вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб; право на свободу думки і слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань; право брати участь в управлінні державними справами; право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових і службових осіб цих

органів, що зобов'язані розглянути звернення і дати обґрунтовану відповідь у встановлений строк.

Інші національні законодавчі та нормативно-правові акти чітко врегульовують права та обов'язки органів публічної влади досить прозоро висвітлювати наявну інформацію та звітуватися про свою діяльність (функціонування), надавати розгорнуті відповіді на запити, публічно висвітлювати і обговорювати проекти нормативно-правових актів, забезпечити проведення і безпосередньо проводити громадські слухання, враховувати наявну думку громадськості. Суттєва різниця між державним і публічним управлінням полягає саме у прямому залученні представників громадського сектору та інших суб'єктів публічного управління до прямого управління державними справами та прийняття управлінських рішень з врахуванням їх суттєвих пропозицій та зауважень.

Закон України «Про інформацію» [12] регулює між суб'єктами (фізичними та юридичними особами, об'єднаннями громадян і суб'єктами владних повноважень) відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони та захисту інформації як об'єкта інформаційних відносин.

В нашій державі інформаційна політика проводиться за такими напрямками:

- забезпечення права доступу кожного до інформації;
- забезпечення рівних можливостей кожному щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації; створення умов для формування у державі інформаційного суспільства;
- забезпечення кожному відкритості та прозорості діяльності суб'єктів владних повноважень;
- створення інформаційних систем і мереж інформації, розвиток електронного урядування;

- постійне оновлення, збагачення та зберігання національних інформаційних ресурсів;
- забезпечення стабільної інформаційної безпеки;
- сприяння міжнародній співпраці в інформаційній сфері та входженню до світового інформаційного простору.

Якісне забезпечення інформаційної відкритості та прозорості діяльності органів публічної влади є одним із важливих напрямів державної політики.

У ст. 3 зазначається, що інформаційні відносини у державі базуються на принципах її відкритості, доступності, достовірності, повноти, правомірності одержання, використання, поширення, зберігання тощо.

В умовах розвитку демократичного суспільства кожен громадянин має право на отримання повноцінної та достовірної інформації про діяльність органів публічної влади, а останні зобов'язані вчасно й у повній мірі її висвітлювати.

Публічною є інформація, яка отримана, створена або перебуває у володінні органів державної влади, органів місцевого самоврядування або інших суб'єктів господарювання, які виконують публічні функції [9, с.137].

Відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» [13] така інформація може бути відображеною та задокументованою будь-якими засобами та на будь-яких носіях, отриманою або створеною у процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків, передбачених чинним законодавством, або знаходитися у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації.

Забезпечення права доступу кожної особи до публічної інформації забезпечується шляхом систематичного й оперативного оприлюднення інформації посадовими особами органів публічної влади в офіційних друкованих виданнях, на офіційних веб-сайтах в мережі Інтернет, на єдиному державному веб-порталі відкритих даних, на інформаційних стендах або будь-яким іншим способом.

У зазначеному Законі закріплено, що право на доступ до інформації здійснюється на принципах прозорості та відкритості; вільного отримання, поширення та будь-якого іншого використання інформації; рівноправності, незалежно від ознак раси, політичних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак.

У Законі України «Про державну службу» [14] прозорість ототожнюється із «відкритістю інформації про діяльність державного службовця». Принцип прозорості є одним із важливих принципів, на основі якого здійснюється державна служба. Державний службовець зобов'язаний надавати публічну інформацію в межах, які визначені у Законі.

Керівник органу виконавчої влади кожний рік публічного звітується про діяльність державного органу за участю представників громадських рад, громадських об'єднань, організацій роботодавців, професійних спілок, некомерційних організацій, експертів відповідних галузей та засобів масової інформації. Основна мета проведення щорічного звіту полягає у належному інформуванні громадськості про підсумки діяльності, забезпечення належної прозорості та підзвітності відповідного суб'єкта публічного управління.

Інформація про звітування обов'язково розміщується на офіційному веб-сайті кожного органу виконавчої влади та у засобах масової інформації (далі - ЗМІ) не пізніше як за тиждень до проведення публічного звіту та після нього.

Публічний звіт діяльності органу виконавчої влади повинен містити інформацію про:

- результати роботи із зазначенням виконаних завдань і заходів;
- аналіз діяльності із зазначенням показників досягнутих результатів і заходів;
- використання коштів державного бюджету;
- структуру органу виконавчої влади;
- інші питання, які винесені на публічне обговорення.

Типовий порядок проведення публічного звіту керівника органу виконавчої влади встановлює загальні вимоги до організаційних та технічних заходів щодо його підготовки і проведення, про що зазначено в наказі Національного агентства України з питань державної служби від 20.12. 2016 № 277 «Про затвердження Типового порядку проведення публічного звіту керівника органу виконавчої влади» [15].

Інформаційна відкритість та прозорість посадових осіб місцевого самоврядування визначається принципами, визначеними Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [16]. До них належать принципи гласності, підконтрольності, підзвітності, чесності, служіння територіальній громаді та захисту її інтересів.

Серед основних принципів, які прописані у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» [17], інформаційну відкритість визначають принципи гласності, підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб.

Так, акти та проекти актів органів і посадових осіб місцевого самоврядування підлягають обов'язковому оприлюдненню та наданню за запитом відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації». В цих актах не може бути обмежено доступ до інформації про витрати чи інше розпорядження бюджетними коштами, володіння, користування чи розпорядження державним чи комунальним майном, у тому числі про умови отримання цих коштів чи майна, прізвища, імена, по батькові фізичних осіб та найменування юридичних осіб, які отримують ці кошти або майно.

Нормативно-правові акти набувають чинності з дня їх офіційного оприлюднення, якщо органом чи посадовою особою не встановлено пізніший строк введення цих актів у дію. Відповідно до статті 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» до повноважень сільського, селищного та міського голови належить оприлюднення затверджених радою програм, бюджетів і звітів про їх виконання. При здійсненні наданих повноважень зазначені посадові особи є підзвітними перед територіальною громадою, тому

не рідше одного разу на рік вони звітуються про свою роботу перед територіальною громадою на відкритій зустрічі з громадянами.

За вимогою не менше половини депутатів відповідної ради сільський, селищний, міський голова зобов'язаний прозвітуватися перед радою про роботу виконавчих органів у будь-який визначений ними термін.

Сесії місцевих рад проводяться гласно із забезпеченням права кожного бути присутніми на них, крім випадків, передбачених законодавством. Протоколи сесій є відкритими та оприлюднюються і надаються на запит.

За оприлюднення проєктів рішень та рішень місцевої ради відповідає секретар відповідної ради. Збором, аналізом, обробкою та оперативним наданням інформації для ЗМІ про діяльність органів публічної влади займаються інформаційні служби, які здійснюють свою діяльність у їх структурі. Це можуть бути інформаційні, інформаційно-аналітичні підрозділи, прес-служба або прес-центри, управління і центри громадських зав'язків, прес-секретарі та прес-аташе з відповідним апаратом.

Найбільш реалізованими формами підготовки та оприлюднення інформації органами державної влади та органами місцевого самоврядування є:

- випуск і поширення інформаційних друкованих бюлетенів, прес-релізів, різноманітних оглядів, тематичних інформаційних збірників, тощо;
- проведення публічних прес-конференцій, брифінгів, організація інтерв'ю з керівниками органів державної влади та органів місцевого самоврядування для представників місцевих та іноземних ЗМІ;
- підготовка та проведення теле-і радіопередач;
- організація забезпечення публікацій (виступів) у ЗМІ керівників або інших працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- створення та утримання архівів інформації про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

Трохи застарілим, але одним із найбільш ефективних способів оприлюднення різної інформації є її висвітлення та постійне оновлення на спеціальних інформаційних стендах, які встановлюються у структурних підрозділах органів публічної влади та органах місцевого самоврядування.

На зазначених інформаційних стендах доцільно розміщувати такі публікації [19, с.47]:

- інформацію та відомості про діяльність органів публічної влади, контактні телефони посадових осіб та структурних підрозділів;
- графіки прийому громадян посадовими особами, засідань комісій та інших колегіальних органів;
- форми заяв, звернень та роз'яснення;
- інформаційні повідомлення (оголошення, анонси);
- статистичну інформацію;
- проекти регуляторних та інших нормативно-правових актів, що винесені на публічне обговорення, а також копії окремих нормативно-правових актів та рішень;
- інші інформаційні матеріали.

В умовах постійного розвитку комп'ютерних технологій офіційні веб-сайти органів публічної влади стають порталами для розміщення необхідної та важливої інформації. Відповідно до прийнятих міжнародних зобов'язань України та згідно з демократичними перетвореннями в нашій державі прийнято ряд нормативно-правових актів, які чітко регулюють питання їх створення та функціонування.

Отримана від публічних органів влади своєчасна, оперативна, повна та достовірна інформація є гарантією вдалої взаємодії громадян та вирішення актуальних питань на різних рівнях управління. Одним із важливих показників інформаційної відкритості влади є висвітлення державними органами влади власної діяльності у всесвітній мережі Інтернет.

В національному законодавстві визначено 20 видів обов'язкової інформації, що має бути розміщена на сайтах центральних органів виконавчої влади та 26 видів, що повинні бути на сайтах органів місцевої влади [20, с.13].

Комунікація є процесом інформування, оприлюднення та обміну інформацією, слухання, взяття до уваги почутого, організації і функціонування дієвого зворотного зв'язку, взаємозацікавленої взаємодії з усіма цільовими аудиторіями [21, с.92].

Відкритість публічної влади не є ціллю, але певним інструментом для забезпечення зворотного зв'язку та підтримки від громадян України. В умовах сталого розвитку суспільства влада сама має бути зацікавлена у наявності такого зворотного зв'язку у формі довіри та підтримки громадянами обраного національного курсу.

Громадськість не може існувати без відкритого доступу до публічної інформації щодо діяльності органів влади. В державі повинен існувати двосторонній взаємозв'язок між органами публічної влади, з одного боку, та громадянами – з іншого [22, с.9, 20].

Зворотній зв'язок у комунікації підтверджує факт передачі повідомлення від отримувача до одержувача, що дозволяє уточнити наявну інформацію та майже миттєво реагувати на її зміст. Завдяки зазначеному можна забезпечити ряд позитивних та суттєвих зрушень у системі державного управління нашої країни, які у майбутньому приведуть до соціальної згоди та підвищення довіри до влади.

Для налагодження двостороннього зв'язку комунікаційна взаємодія у публічному управлінні між представниками влади та громадськості повинна формуватися на принципах прозорості, відкритості, чесності, оперативності, інформаційної адекватності, партнерства, достовірності та підзвітності.

Питання практичної реалізації громадянами права вносити в органи державної влади пропозиції щодо поліпшення їх діяльності, викривати недоліки в роботі, оскаржувати певні дії посадових осіб та державних органів регулюється Законом України «Про звернення громадян» [23].

Реалізація положень Закону України «Про звернення громадян» забезпечує громадськості можливість участі в управлінні державними справами, значного впливу на поліпшення роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування, пряме відстоювання своїх прав і законних інтересів та їх відновлення у разі суттєвого порушення.

Взаємовідносини громадських об'єднань з органами державної влади та органами місцевого самоврядування врегульовані Законом України «Про громадські об'єднання» [24]. Відповідно до закону громадським об'єднанням надається повне право брати участь у законотворчій діяльності, створювати при органах державної влади та органах місцевого самоврядування консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи для висловлення своєї думки щодо важливих питань державного і суспільного значення, проводити консультації та розробляти рекомендації відповідно до сфери їх діяльності, відстоювати законні інтереси своїх представників.

Отже, для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення економічних, соціальних, культурних, екологічних та інших інтересів добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права створюється у форматі громадських організацій та спілок.

Участь громадських об'єднань у здійсненні державної регуляторної політики здійснюється відповідно до положень Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [25]. У зазначеному законі визначено, що одним із головних принципів державної політики є врахування регуляторними органами громадської думки на всіх етапах регуляторної діяльності, що може здійснюватися шляхом проведення громадських слухань, інших відкритих форм обговорення, надання фізичними й юридичними особами або їх об'єднаннями ініціатив, пропозицій і зауважень.

Залучення громадян до участі в управлінні державними справами, надання можливості для їх вільного доступу до інформації про діяльність органів виконавчої влади, а також забезпечення гласності, відкритості та прозорості діяльності зазначених органів, здійснюється відповідно до Порядку

проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 03.11.2010 № 996 [26], що визначає основні вимоги до організації і проведення органами виконавчої влади консультацій з громадськістю.

Консультації з громадськістю проводяться у формі публічного громадського обговорення, електронних консультацій з громадськістю та вивчення громадської думки.

Визначена така форма комунікації сприяє суттєвому налагодженню системного та публічного діалогу органів виконавчої влади з громадськістю, що підвищує якість підготовки рішень з важливих питань державного і суспільного життя з урахуванням громадської думки, створенню умов для участі громадян у розробленні проєктів майбутніх рішень.

Пропозиції громадськості враховуються державними органами виконавчої влади під час прийняття рішень у публічному управлінні.

Інформація, що пов'язана з організацією та проведенням консультацій з громадськістю, обов'язково оприлюднюється у спеціально створеному вкладенні «Консультації з громадськістю» офіційного веб-сайту органу виконавчої влади.

Цією постановою також затверджено типові положення про громадську раду при органах виконавчої влади. До її складу на дворічний термін роботи можуть обиратися представники інститутів громадянського суспільства, а саме: громадських об'єднань, релігійних, благодійних організацій, творчих спілок, професійних спілок та їх об'єднань, асоціацій, організацій роботодавців та їх об'єднань, недержавних ЗМІ. Всі вони повинні бути зареєстрованими в установленому порядку і провадити діяльність на території України.

Пряма участь представників громадських об'єднань у діяльності громадських рад дає підстави стверджувати про те, що вони виступають не

лише об'єктом адміністративно-правового регулювання, а через відповідні правовідносини взаємодіють з органами публічної влади та впливають на їх діяльність [27, с.36].

Інститути громадянського суспільства можуть не лише бути ініціаторами та учасниками громадських слухань, а й сприяти проведенню громадської експертизи відповідно до Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 05.11.2008 № 976 [28].

Зазначеним нормативно-правовим актом встановлені загальні засади щодо сприяння проведенню інститутами громадянського суспільства та громадськими радами громадської експертизи діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, яка є складовою механізму демократичного управління державною та полягає у оцінці діяльності органів публічної влади, ефективності прийняття і виконання управлінських рішень, підготовку пропозицій щодо розв'язання суспільно значущих проблем для їх врахування органами виконавчої влади.

Доволі суттєву роль в розвитку комунікаційної взаємодії органів публічної влади з громадськістю сприяють програми та проєкти міжнародної технічної допомоги. У результаті реалізації в Україні Програми з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з Європою» протягом 2016-2020 рр. за підтримки ЄС та його 5 країн-членів було здійснено ряд комунікаційних заходів з підвищення обізнаності про переваги децентралізації та можливості залучення громадян до місцевого самоврядування.

Здійснено загальнонаціональну кампанію «Я громада», яка була спрямована на прискорення об'єднання громад та сприяння позитивному ставленню до децентралізації. Цією кампанією було охоплено 20 (двадцять) областей пересувною виставкою, яка відвідала 39 (тридцять дев'ять) районів без територіальних громад та залучила 6 000 (шість тисяч) осіб до проведення публічних заходів з комунікаційної взаємодії, а також 500 000 (п'ятсот тисяч)

громадян через соціальні мережі. Завдяки цій Програмі налагоджено співпрацю з близько 30 (тридцяти) організаціями громадянського суспільства, які працюють над залученням громадян з усієї України. За підтримки U-LEAD було проведено майже 1200 (одна тисяча двісті) комунікаційних заходів для обговорення інвестиційних стратегій, впровадження велосипедних маршрутів, розробки політики для молоді та людей з інвалідністю, а також реформи у сферах охорони здоров'я та освіти [29]. Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO це проєкт міжнародної технічної допомоги, що працює у сфері реформи місцевого самоврядування в Україні з 2007 року.

Даний проєкт фінансується Швейцарською Конфедерацією через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва і впроваджується Швейцарським Центром ресурсів та консультацій з питань розвитку. Проєкт надає всіляку підтримку в організації та проведенні навчальних тренінгів для представників територіальних громад у розробці місцевих стратегій розвитку, зокрема комунікаційних стратегій діяльності органів місцевого самоврядування.

Для розробки певних стратегій кожна територіальна громада створює комітет зі стратегічного планування та затверджує його склад, до якого входять представники місцевої влади та громадськості, а саме визнані місцеві лідери, кращі вчителі та учні шкіл, успішні місцеві бізнесмени. Експертні групи працюють з комітетами лише як тренери та наставники, які роз'яснюють загальні процеси підготовки стратегій розвитку, алгоритми дій, етапи підготовки стратегій, а також коригують пророблену роботу Комітетів за потреби. Головним завданням експертів полягає у поясненні механізму та передачі усіх засобів для підготовки стратегічного документу громади [30].

Можна сміливо стверджувати, що для прийняття виважених державно-управлінських рішень представники органів державної влади та органів місцевого самоврядування повинні тісно співпрацювати з громадськістю

шляхом налагодження ефективної комунікації, демонструючи при цьому інформаційну відкритість і прозорість своєї діяльності.

А також, аналіз наявних національних нормативно-правових актів з питань забезпечення інформаційної відкритості, прозорості та комунікаційної взаємодії яскраво демонструє, що громадськості надається широке коло прав, свобод та різних інструментів для контролю за діяльністю органів публічної влади та забезпечення їхньої прямої участі в управлінні державними справами.

Залучення існуючих програм та проєктів міжнародної технічної допомоги сприяє налагодженню ефективної комунікаційної взаємодії між органами публічної влади та громадськості. Вона може бути ефективною лише тоді, якщо у процесі її здійснення досягається поставлена мета.

Найефективнішими формами комунікаційної взаємодії між наявними суб'єктами публічного управління є прийом громадян, семінари, прес-конференції, презентації, круглі столи, засідання, зустрічі, урочисті події, консультації, публічні дебати, конференції, наради, збори, прес-тури, громадські слухання, демонстрації, виставки, брифінги, повідомлення у ЗМІ, соціальних мережах, на офіційних веб-сайтах.

Варто зазначити, що у червні 2024 року Верховна Рада України прийняла Закон «Про публічні консультації». Зазначений нормативно-правовий акт є важливим кроком для покращення владно-громадської комунікації. Основна його значущість полягає у створенні правової основи для відкритого, прозорого і конструктивного діалогу між владою і громадянами. Разом з цим, цей Закон набирає чинності через 12 місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні.

Метою даного прийнятого закону є забезпечення прозорості, підзвітності та участі громадськості у прийнятті рішень, а також підвищення довіри громадян до державних органів та органів місцевого самоврядування.

Об'єктами публічних консультацій в Законі визначені нормативно-правові акти, стратегії, програми, інші документи, що стосуються суспільно важливих питань.

Суб'єктами публічних консультацій визначені органи державної влади, органи місцевого самоврядування, громадяни України, громадські об'єднання, професійні спілки, інші зацікавлені сторони.

Формами консультацій визначені обговорення, опитування, збори, публікація проектів рішень для зауважень і пропозицій, використання цифрових платформ для взаємодії з громадськістю.

Порядок проведення передбачає обов'язковість завчасного інформування про проведення консультацій, збір, аналіз і врахування пропозицій громадськості, опублікування звіту про результати консультацій.

Важливим є рішення, що передбачає відповідальність органів, що не дотримуються вимог закону шляхом притягнення до відповідальності за недотримання процедури.

Закон України «Про публічні консультації» є важливим інструментом для демократизації управлінських процесів, сприяє зміцненню взаєморозуміння між владою та громадськістю, а також формує нову якість політичної культури в Україні.

## **2.2. Інституційне забезпечення владно-громадської комунікації**

Інституційне забезпечення владно-громадської комунікації можна визначити як сукупність організаційних, правових, ресурсних і процедурних механізмів, які створюють умови для ефективного діалогу між владою і громадянами. Це забезпечення включає інститути державної влади, органи місцевого самоврядування, громадські організації, медіа, а також нормативно-правову базу, що регулює цю взаємодію.

Основними функціями інституцій є:

- забезпечення доступу громадян до інформації;
- організація зворотного зв'язку;
- створення можливостей для участі у прийнятті рішень.

Інституційне забезпечення владно-громадської комунікації складається з чотирьох ключових елементів: організаційні механізми, правові механізми, ресурсні механізми, процедурні механізми.

Організаційні механізми включають державні органи (виконавчі, законодавчі, судові), органи місцевого самоврядування, а також громадські організації. Роль організаційних механізмів полягає в організації каналів взаємодії, ініціації зустрічей, слухань, консультацій.

Правові механізми регулюють відносини між владою та громадянами через закони, постанови та нормативні акти. Разом з цим, забезпечують правові гарантії участі громадян у процесах прийняття рішень.

Ресурсні механізми здійснюють фінансування проєктів, людські ресурси (професійні кадри), технічні засоби. Як приклад, наприклад, цифрові платформи. Важливими є також інвестиції в розвиток ІТ-інфраструктури для покращення доступу до інформації.

Процедурні механізми передбачають конкретні процедури, як приклад, подання звернень, організація публічних обговорень, звітність органів влади.

На основі кругової діаграми (Рис.1) можна виокремити три головні функції:

1. Забезпечення доступу громадян до інформації (35%).

- інститути повинні надавати прозору, достовірну та актуальну інформацію через офіційні канали, такі як вебсайти, публікації, звіти.

- важливо забезпечити рівний доступ для різних соціальних груп.

2. Організація зворотного зв'язку (30%):

- ця функція включає прийом звернень, петицій, скарг, а також реагування на запити громадян.

- якісний зворотний зв'язок є показником ефективності роботи інституцій.

3. Створення можливостей для участі у прийнятті рішень (35%):

- забезпечення механізмів громадських слухань, бюджетів участі, дорадчих органів.

- залучення громадян на етапах планування та реалізації політики.

Для ■ Забезпечення доступу громадян до інформації, ■ Організація зворотного зв'язку, та ■ Створення можливостей для участі у прийнятті рішень

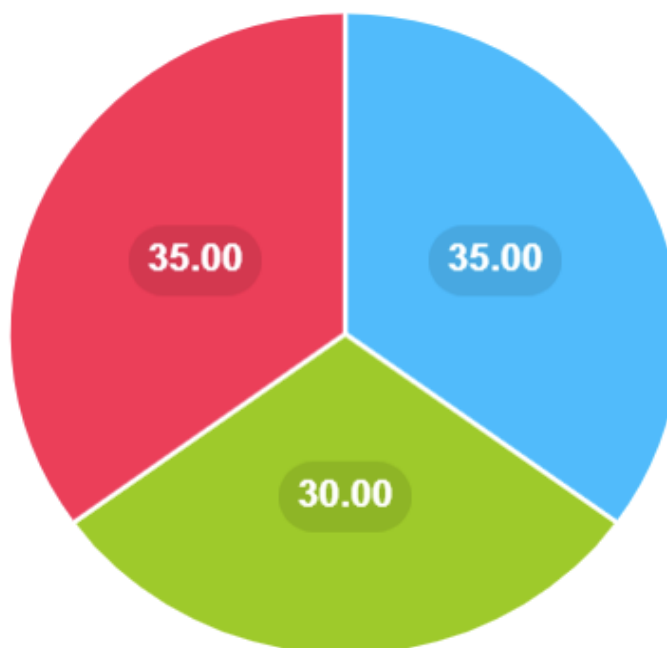


Рис.1

Серед сучасних викликів інституційного забезпечення владно-громадської комунікації можливо виділити:

- недостатня координація між різними інститутами;
- бюрократизація процедур взаємодії;
- нерівний доступ до інформації для окремих груп, зокрема, жителів віддалених територій, маломобільних людей;
- обмежені ресурси для підтримки цифрових технологій.

В Україні інституційне забезпечення владно-громадської комунікації здійснюється через сукупність державних, місцевих, громадських та приватних інститутів, кожен з яких виконує певні функції у взаємодії між владою і громадянами. Нижче наведено перелік ключових суб'єктів та їхню роль у цьому процесі.

### 1. Державні органи.

**Кабінет Міністрів України** (далі - КМУ) — це вищий орган виконавчої влади України, який здійснює управління державними справами, забезпечує

виконання Конституції і законів України, приймає нормативно-правові акти та здійснює контроль за їх виконанням. Кабінет Міністрів є колегіальним органом, що формує і реалізує державну політику в різних сферах суспільного життя.

Роль КМУ полягає у забезпеченні координації взаємодії між міністерствами та громадянами. У своїй діяльності КМУ використовує такі інструменти, як офіційний вебсайт, соціальні мережі та урядовий контактний центр. Прикладом інституційне забезпечення владно-громадської комунікації КМУ є організація громадських обговорень проєктів нормативно-правових актів.

**Міністерства та центральні органи виконавчої влади України (далі - ЦОВВ)** — це складові виконавчої влади, які виконують функції державного управління, забезпечують реалізацію політики в окремих галузях або сферах діяльності, а також виконують спеціальні завдання, покладені на них державою.

Роль міністерств і ЦОВВ полягає у розробці політики в окремих секторах (освіта, охорона здоров'я, економіка) і забезпечення комунікації у відповідних напрямках. Їх інструментами є публічні звіти, прес-конференції, гарячі лінії. Прикладом зазначеної роботи є реалізація Міністерством цифрової трансформації проєктів цифрової взаємодії через платформу «Дія».

**Офіс Президента України** — це постійно діючий допоміжний орган, створений для забезпечення здійснення конституційних повноважень Президента України. Офіс Президента координує підготовку, організацію і контроль виконання рішень глави держави, а також сприяє взаємодії між Президентом та іншими органами державної влади, громадськістю та міжнародними партнерами.

Виражено роль **Офісу Президента України** полягає у забезпеченні стратегічного управління і комунікації з громадянами на національному рівні. У своїй роботі **Офіс Президента України** використовує такі інструменти, як

пресслужба, офіційний сайт, соціальні мережі, прямі звернення Президента до громадян, тощо.

**Верховна Рада України** — це єдиний законодавчий орган України, який здійснює функції парламенту. Вона представляє інтереси народу, ухвалює закони, контролює діяльність виконавчої влади та визначає основні напрями внутрішньої і зовнішньої політики держави.

Важлива роль **Верховної Ради України** виражена у законодавчій підтримці комунікаційної діяльності шляхом створення комітетів для консультацій з громадськістю, трансляція засідань, прийом петицій. Прикладом слугує електронна петиція на вебпорталі Верховної Ради.

**2. Органи місцевого самоврядування** (Обласні та районні ради, міські, селищні та сільські ради).

**Органи місцевого самоврядування (далі - ОМС)** — це органи, які представляють територіальні громади та здійснюють самостійне управління на місцевому рівні в межах повноважень, визначених Конституцією та законами України. Вони покликані забезпечувати вирішення питань місцевого значення, задовольняти потреби громади та сприяти її розвитку.

Роллю ОМС є забезпечення взаємодії владно-громадської комунікації на регіональному рівні. ОМС організовують громадські слухання, бюджети участі, місцеві інформаційні платформи. Як приклад місцеві бюджети у Києві та Львові, які дозволяють громадянам впливати на розподіл місцевого бюджету.

Старости в старостинських округах територіальних громад виступають посередники між місцевими громадами та органами самоврядування. Старости проводять регулярні зустрічі з мешканцями, представляють інтереси громади перед місцевою владою.

ОМС є ключовою ланкою у системі управління державою, забезпечуючи ефективно вирішення питань на місцевому рівні, сприяючи сталому розвитку громад, підвищенню якості життя населення та зміцненню демократичних засад у суспільстві.

### **3. Громадські організації.**

**Громадські організації (далі - ГО)** — це об'єднання фізичних або юридичних осіб, створені на добровільній основі для реалізації спільних інтересів, досягнення визначених цілей, захисту прав і свобод, задоволення суспільних, культурних, освітніх, екологічних, економічних або інших потреб. Громадські організації є невід'ємною частиною громадянського суспільства і діють незалежно від органів державної влади.

Роль ГО проявляється у сприянні артикулювання інтересів громадян, організації громадського моніторингу діяльності влади. ГО займаються адвокаційними кампаніями, публікацією звітів, проведенням консультацій. Прикладом аналізу діяльності політичних діячів є рух «Чесно».

Фундації та міжнародні організації надають експертну, фінансову чи технічну допомогу для розвитку комунікації. Прикладом є **USAID (United States Agency for International Development)** Агентство Сполучених Штатів Америки з міжнародного розвитку, яке здійснює технічну, фінансову та гуманітарну допомогу іншим країнам, спрямовану на підтримку економічного, соціального та політичного розвитку, боротьбу з бідністю, поліпшення якості життя та просування демократичних цінностей.

### **4. Засоби масової інформації.**

Національні та регіональні ЗМІ забезпечують поширення офіційної інформації, моніторинг дій влади, організацію громадських дискусій. Гарним прикладом є «Суспільне мовлення» як незалежний канал для інформування громадян

Окремо важливо виділити цифрові платформи та соціальні мережі, які створюють швидкі та доступні канали взаємодії між владою і громадянами. Як приклад офіційні сторінки державних органів у Facebook, боти Інтернет-месенджерів для простих консультацій.

### **5. Цифрові інструменти.**

Платформа «Дія» інтегрує адміністративні послуги, забезпечує доступ громадян до інформації та сервісів, можливість подання запитів, петицій та отримання документів через застосунок.

Створення електронних петицій дозволяють громадянам ініціювати законодавчі зміни або розгляд важливих питань через портали для петицій на рівні ОМС та Верховної Ради України.

Інституційне забезпечення владно-громадської комунікації в Україні є багаторівневою системою, яка охоплює державні, місцеві, громадські інститути, ЗМІ та цифрові платформи. Кожен із суб'єктів має свою специфічну роль і використовує різні інструменти для досягнення ефективної взаємодії з громадянами. Проте для покращення цієї системи необхідні додаткові реформи, зокрема інтеграція інноваційних цифрових технологій, посилення прозорості та підвищення рівня залученості громадян.

Розширене інституційне забезпечення владно-громадської комунікації розглянемо на прикладі Державного підприємства «Медичні закупівлі України» (далі ДП «МЗУ»), що є національною агенцією, яка трансформує систему медичного забезпечення для підвищення якості життя українців (Рис.2). Офіційний веб-сайт <https://mpu.gov.ua/uk>



Рис.2

ДП «МЗУ» забезпечує централізовані закупівлі ліків, медичних виробів та обладнання за кошти державного бюджету на замовлення Міністерства охорони здоров'я України (далі - МОЗ).

ДП «МЗУ» було створено 25 жовтня 2018 року, перебуває у державній власності та належать до сфери управління Міністерства охорони здоров'я України.

ДП «МЗУ» закуповує медичні товари за централізованими напрямками МОЗ та в межах ініціативи Президента України Володимира Зеленського UNITED24.

Ключове завдання, яке стоїть перед ДП «МЗУ», це забезпечення безперебійної наявності необхідних медичних товарів у закладах охорони здоров'я України.

Місією ДП «МЗУ» є трансформація системи медичного забезпечення для підвищення якості життя українців. Візією є прагнення покращити якість та тривалість життя українців за рахунок ефективного медичного забезпечення та розширення доступу до безоплатного лікування.

Цінностями ДП «МЗУ» є:

- Ефективність. Досягнення найкращих результатів оптимальними засобами;
- Прозорість. Сповідування принципів доброчесності та нульової толерантності до корупції. Антикорупційна діяльність ДП «МЗУ» є кроком до прозорості та відповідальності перед громадою.
- Партнерство. Довіра є основою партнерських відносин через рівний внесок кожного та повагу.

Наказом ДП «МЗУ» від 30.12.2022 № 906-ОС, затверджено Антикорупційну програму Державного підприємства «Медичні закупівлі України» на 2022-2024 роки. Програмою передбачено:

- покращення системи зворотнього зв'язку від партнерів та постачальників з питань боротьби з корупцією;
- посилення використання технологій в антикорупційній діяльності;

- регулярні тематичні навчання для співробітників щодо боротьби з корупцією та комплаєнс;

- поглиблення співпраці з ключовими антикорупційними інституціями.

У 2022 році ДП «МЗУ» першими в закупівельній сфері отримали сертифікат відповідності міжнародному антикорупційному стандарту ISO 37001:2016.

У грудні 2024 року ДП «МЗУ» успішно пройшли другий щорічний наглядний аудит, яким було підтверджено відповідність міжнародному стандарту ISO 37001:2016 «Система управління щодо протидії корупції».

Наказом ДП «МЗУ» від 31.05.2024 № 146-ОД, затверджено Кодекс професійної етики та ділової поведінки працівника державного підприємства «Медичні закупівлі України». Окремим розділом 6 зазначеного кодексу «Комунікація в публічному просторі», який передбачає такі умови.

Принципи комунікації та позиціонування МЗУ.

Чесність. Уся інформація, яка виходить у публічний простір від МЗУ, перевірена і підтверджена фактами.

Підзвітність. Ми усвідомлюємо, що, як державне підприємство, працюємо для українців, а наші дії мають вплив на суспільство. Саме тому у таких діях ми завжди керуємося нормами чинного законодавства, встановлених правил, затверджених процесів тощо.

Діалог і повага. Ми з повагою ставимося до усіх наших стейкхолдерів, цінуємо тих, хто звертається, та їхній зворотний зв'язок. Ми не просто інформуємо про свою діяльність, а робимо все можливе, щоб заохотити до діалогу, адже однією з наших ключових цінностей є партнерство через рівний внесок кожного, визнання та повагу.

Ефективність. Ми відповідаємо на всі запити та надаємо інформацію вчасно і належним чином. Забезпечуємо доступ до всієї необхідної інформації через наш сайт і соціальні мережі. Таким чином, ми досягаємо найкращих результатів оптимальними засобами.

Політична нейтральність. Як державна інституція ми сповідуємо принцип рівновіддаленості від усіх політичних сил та не коментуємо політичні питання.

Також, для працівників ДП «МЗУ» визначені ключові правила гігієни в інформаційному просторі.

Працівники МЗУ, окрім чітко визначеного переліку публічних спікерів, визначених у комунікаційній стратегії, не ретранслюють в публічному просторі офіційну позицію Підприємства та не коментують від його імені будь-які рішення/нововведення.

Кожен з нас може за бажанням вести власні сторінки в різноманітних соцмережах, оприлюднюючи там інформацію, яку вважає доречною. У такому випадку слід додати примітку «Лише особиста думка, а не офіційна позиція установи, з якою я пов'язаний/пов'язана».

Підприємство не контролює активність працівників в соцмережах, проте заохочує дотримуватися базових правил інформаційної гігієни:

- утримуватися від публікації контенту, який може образити когось через релігію, стать, вік, соціальний статус тощо;

- не публікувати інформацію, що не є достовірно підтвердженою, зокрема інформацію, антинаукового та антимедичного характеру;

- не публікувати інформацію, що може зашкодити ЗСУ та іншим силам безпеки та оборони або завадити їм виконувати свою роботу;

- поважати інших користувачів соцмереж, їхні погляди та думку.

Водночас, заохочуємо всіх працівників МЗУ до інформування про здобутки та діяльність установи через поширення публікацій з офіційних сторінок МЗУ в соціальних мережах.

ДП «МЗУ» активно взаємодіє з громадськістю, забезпечуючи прозорість та відкритість своєї діяльності. Основні аспекти комунікації підприємства з громадськістю включають.

### **1. Інформаційна відкритість.**

ДП «МЗУ» регулярно публікує інформацію про свою діяльність, зокрема про проведені та заплановані закупівлі, на офіційному вебсайті [mpu.gov.ua](http://mpu.gov.ua).

Підприємство надає доступ до зведених даних про стан виконання програм централізованих закупівель, включаючи кількість закуплених, отриманих та розподілених по регіонах лікарських засобів.

## **2. Залучення громадськості.**

ДП «МЗУ» організовує громадські обговорення та консультації щодо номенклатури лікарських засобів та медичних виробів, які планується закуповувати за державні кошти.

Підприємство співпрацює з громадськими організаціями та пацієнтськими спільнотами для врахування їхніх потреб та пропозицій у процесі закупівель.

## **3. Зворотний зв'язок.**

ДП «МЗУ» забезпечує можливість громадянам подавати звернення, запити та пропозиції через офіційний вебсайт та інші канали комунікації.

Підприємство оперативно реагує на запити громадськості, надаючи вичерпні відповіді та роз'яснення щодо своєї діяльності.

## **4. Прозорість закупівель.**

Усі закупівлі ДП «МЗУ» проводяться через електронну систему Prozorro, що забезпечує відкритий доступ до інформації про тендери та їх результати.

Підприємство публікує детальні звіти про проведені закупівлі, включаючи інформацію про економію коштів та ефективність використання бюджетних ресурсів.

## **5. Освітні заходи.**

ДП «МЗУ» проводить семінари, тренінги та вебінари для представників громадськості, медичних закладів та інших зацікавлених сторін з метою підвищення обізнаності про процеси державних закупівель у сфері охорони здоров'я.

Завдяки активній комунікації з громадськістю ДП «МЗУ» сприяє підвищенню довіри до процесу державних закупівель, забезпечує ефективне використання бюджетних коштів та покращує доступ громадян до якісних медичних послуг.

У штатно-організаційній структурі ДП «МЗУ» створений відділ зв'язків з громадськістю та засобами масової інформації.

Відповідно до Положення даного відділу основними завданнями є:

- забезпечення прозорості і відкритості в діяльності ДП «Медичні закупівлі України»;
- безперервний збір, аналіз та обробка інформації про висвітлену діяльність ДП «Медичні закупівлі України» у ЗМІ;
- забезпечення повного та вчасного інформування громадськості про діяльність ДП «Медичні закупівлі України» через офіційний веб-сайт державного підприємства та ЗМІ;
- максимальне сприяння безперешкодній службовій діяльності ЗМІ з метою об'єктивного та правдивого висвітлення інформації про ДП «Медичні закупівлі України».

Відділ відповідно до покладених завдань:

- разом із іншими структурними підрозділами здійснює різноманітні заходи спрямовані на забезпечення сприятливих умов для ефективної управлінської діяльності керівництва ДП «Медичні закупівлі України»;
- бере участь у засіданнях, нарадах, інших заходах ДП «Медичні закупівлі України»;
- на постійній основі надає ЗМІ та громадськості організаційну, методичну, консультаційну та практичну допомогу з питань, що належать до його відання;
- здійснює розгляд усіх звернень структурних підрозділів ДП «Медичні закупівлі України» з питань, що належать до компетенції відділу;
- організовує підготовку інформаційно – аналітичних та довідкових матеріалів, які необхідні для участі керівництва та працівників ДП «Медичні

закупівлі України» у нарадах, конференціях, семінарах та інших публічних заходах.

- запрошує представників місцевих та іноземних ЗМІ для участі у заходах, що проводяться ДП «Медичні закупівлі України» та проводить акредитацію журналістів і технічних працівників ЗМІ шляхом їхньої реєстрації на підставі офіційного подання.

- за вказівкою або дорученням керівництва ДП «Медичні закупівлі України» організовує та забезпечує проведення прес-конференції, зустрічей, брифінгів та інші можливі заходи пов'язані з діяльністю державного підприємства за участю ЗМІ;

- забезпечує повний інформаційний супровід заходів за участю керівництва та працівників ДП «Медичні закупівлі України».

- забезпечує організацію прямої взаємодії керівництва та працівників ДП «Медичні закупівлі України» зі ЗМІ та іншими представниками громадськості.

- за вказівкою або дорученням керівництва ДП «Медичні закупівлі України» бере пряму участь у підготовці і проведенні робочих поїздок представників державного підприємства до регіонів України та за кордон з метою їх висвітлення у ЗМІ.

- забезпечує розміщення інформаційних, фото-відеоматеріалів про діяльність державного підприємства на офіційному веб-сайті ДП «Медичні закупівлі України», на сторінках ДП «Медичні закупівлі України» у соціальних мережах та через розсилку матеріалів для публікації ЗМІ.

## Висновки до розділу 2

У даному розділі досліджено стан нормативно-правового забезпечення владно-громадської комунікації, які визначені основою для встановлення ефективних, прозорих і підзвітних відносин між органами державної влади та громадськістю. Завдяки дослідженню цього питання нами здійснена оцінка нормативної бази, яка сприяє взаємодії, участі громадян у прийнятті рішень і контролю за діяльністю влади. Дослідженні інформаційно-комунікаційні дії у

публічній сфері держави, що проявляються в умовах розвитку сталого інформаційного суспільства визначаються окремими положеннями Конституції України, законів України, постанов Кабінету Міністрів України та інших нормативно-правових актів національного законодавства.

Інституційне забезпечення владно-громадської комунікації можна визначити як сукупність організаційних, правових, ресурсних і процедурних механізмів, які створюють умови для ефективного діалогу між владою і громадянами. Це забезпечення включає інститути державної влади, органи місцевого самоврядування, громадські організації, медіа, а також нормативно-правову базу, що регулює цю взаємодію. Основними функціями інституцій є: забезпечення доступу громадян до інформації; організація зворотного зв'язку; створення можливостей для участі у прийнятті рішень.

Інституційне забезпечення владно-громадської комунікації складається з чотирьох ключових елементів: організаційні механізми, правові механізми, ресурсні механізми, процедурні механізми.

## РОЗДІЛ 3

# УДОСКОНАЛЕННЯ ВЛАДНО-ГРОМАДСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УКРАЇНІ

### 3.1. Європейський досвід владно-громадської комунікації

Ефективна владно-громадська комунікація є одним із ключових показників розвитку демократичного суспільства. В країнах ЄС зазначене питання відіграє важливу роль в державній політиці, адже саме завдяки прозорим і двостороннім зв'язкам влада може враховувати думки громадськості, а громадяни – довіряти державним інституціям.

Зазначене питання розглядає європейський досвід у сфері владно-громадської комунікації, зосереджуючи увагу на основних принципах, інструментах та практиках, що використовуються в різних країнах. Аналіз підходів, спрямованих на забезпечення прозорості, залучення громадян до процесу ухвалення рішень та інтеграцію цифрових технологій у комунікацію можна розглянути на прикладах успішної взаємодії у Швеції, Німеччині та Естонії. Вказане питання спрямоване на популяризацію найкращих європейських практик для їхньої адаптації до українських реалій.

У сучасних умовах демократичний розвиток країн залежить від ефективної взаємодії між владою та громадськістю. Європейські країни демонструють високі стандарти в організації владно-громадської комунікації, які базуються на прозорості, відкритості, участі громадян та використанні інноваційних технологій.

Для України, яка прагне інтегруватися до європейського співтовариства, дослідження таких практик має стратегічне значення.

Розглядаючи сутність європейського досвіду, можливо окреслити ключові принципи та проілюструвати їхню ефективність на прикладах конкретних країн. Вивчаючи такі кейси створюється сприйняття

вдосконаленню механізмів комунікації в Україні та посиленню громадської довіри до державних інституцій.

Владно-громадська комунікація в країнах ЄС є формою взаємодії між державними органами та суспільством, що спрямована на забезпечення прозорості, відкритості та діалогу. Її головна мета – створення ефективної платформи для обміну інформацією, залучення громадян ЄС до ухвалення важливих рішень і забезпечення зворотного зв'язку.

Основні принципи комунікації влади і громадськості у ЄС є (Рис.3):

- прозорість (доступ громадян до інформації про діяльність влади);
- діалог (двостороння комунікація, що враховує інтереси всіх сторін);
- довіра (формування довіри через відкритість і підзвітність);
- цифровізація (інтеграція технологій для спрощення комунікації).

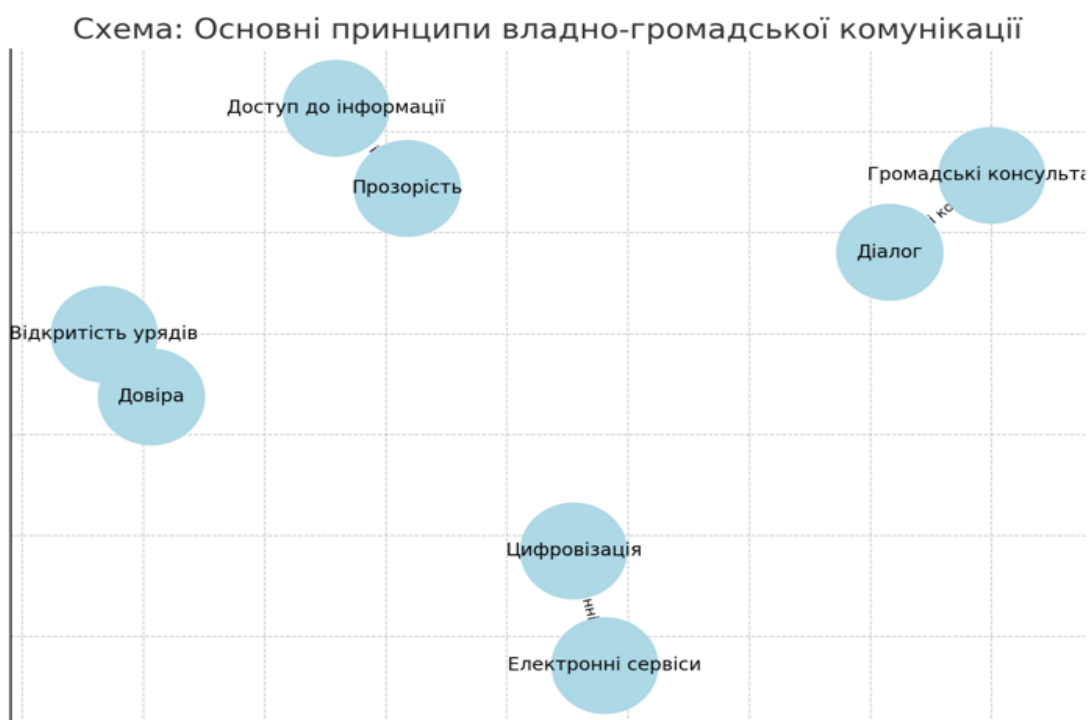


Рис.3

### Європейські моделі комунікації.

Швеція - принцип публічності (Рис.4).

У Швеції принцип публічності є основою комунікації між владою та громадськістю. Цей принцип гарантує громадянам вільний доступ до документів та інформації, що створюються державними органами. Шведська модель включає:

- прозору систему доступу до даних;
- розвинуті механізми громадського моніторингу;
- використання медіа для роз'яснення урядових рішень.

Гарним прикладом ефективної взаємодії влади та громадськості у Швеції є реформа охорони здоров'я, яка була проведена з активним залученням громадськості. Через відкриті консультації було враховано потреби різних груп населення.

Німеччина - Bürgerdialog як платформа громадянського діалогу (Рис.4).

У Німеччині велике значення має участь громадян у прийнятті рішень. Bürgerdialog – це спеціальна платформа, яка дозволяє проводити обговорення важливих питань, таких як зміна клімату чи освітні реформи. Особливості зазначеної платформи є: організація відкритих форумів для обговорення; залучення експертів для оцінки громадських ініціатив; створення звітів за результатами консультацій.

Bürgerdialog допоміг сформувати нову кліматичну політику, залучивши до обговорення понад 100 000 громадян.

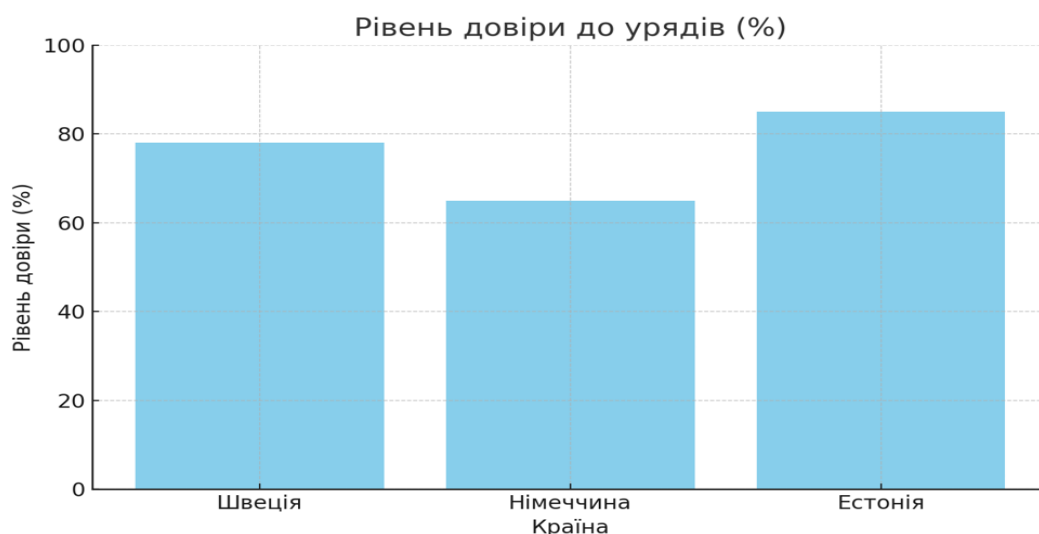


Рис.4

Естонія - лідер серед ЄС у цифровізації (Рис.5).

Естонія вважається одним із початківців у впровадженні електронних інструментів для владно-громадської комунікації. Ключові ініціативи яких є:

- e-Estonia це широкий комплекс цифрових послуг, включаючи електронне голосування.

- доступність електронних послуг, більшість адміністративних послуг онлайн, які громадяни країни можуть отримати;

- висока довіра жителів країни до електронного урядування.

Естонія стала першою країною у світі, яка впровадила електронне голосування, забезпечивши його прозорість і безпеку.

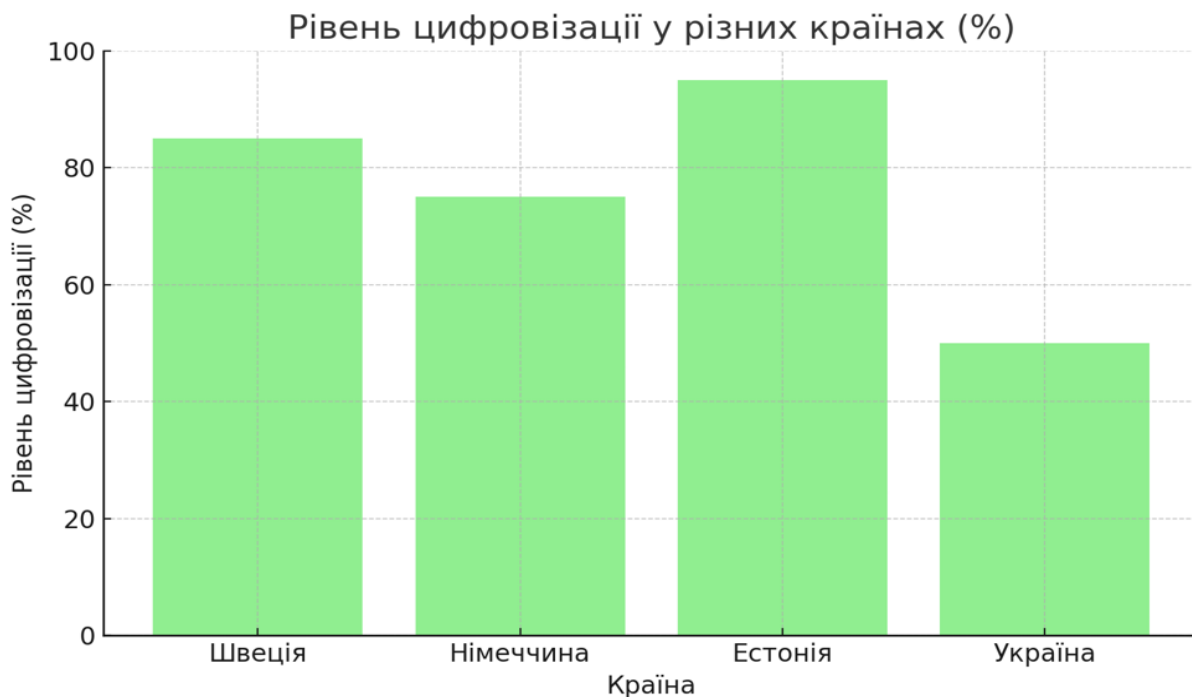


Рис.5

Багато європейських країн впровадили закони, які гарантують доступ до публічної інформації, тобто Прозорість через національне законодавство. Наприклад, Закон про свободу інформації у Великій Британії дозволяє громадянам запитувати документи державних органів.

Уряди країн ЄС активно використовують соціальні медіа. Так, соціальні мережі стали важливим каналом комунікації для європейської влади. Уряди

використовують платформи, такі як Twitter і Facebook, для інформування громадян про новини та ініціативи.

В країнах ЄС запроваджені сучасні Платформи для електронного урядування. Електронні платформи забезпечують спрощення взаємодії громадян із владою. В Естонії понад 90% громадян користуються електронними послугами, що є найбільшим показником серед країни ЄС.

### **3.2. Рекомендації з удосконалення владно-громадських комунікацій у процесі здійснення реформ в Україні.**

Наразі, в нашій державі виникла необхідність розроблення та впровадження рекомендацій щодо удосконалення владно-громадських комунікацій у процесі здійснення реформ в Україні. Причинами такої нагальної необхідності є:

#### **1. Зростаючий запит на прозорість і підзвітність влади.**

Українське суспільство активно вимагає від влади відкритості та зрозумілих механізмів ухвалення рішень. Низький рівень довіри до державних інституцій, який тривалий час фіксується соціологічними дослідженнями, свідчить про потребу у зміні підходів до комунікації.

Багато реформ в Україні (пенсійна, освітня, медична) викликали значне суспільне обурення саме через недостатню інформаційно-комунікаційну підтримку. Медична реформа часто сприймалася населенням як загроза доступу до послуг через нерозуміння її цілей та механізмів.

#### **2. Необхідність підвищення довіри до реформ.**

Без довіри громадян будь-які реформи ризикують зазнати провалу через суспільний спротив. Ефективні владно-громадські комунікації можуть формувати розуміння й підтримку реформ, що є критично важливим у країнах з пострадянським досвідом.

Аргументуючи зазначене варто зазначити, що досвід європейських країн свідчить, що прозорість і залучення громадян до реформ створюють стабільну

платформу для їхньої успішної реалізації. Наприклад, в Естонії широке впровадження цифрових послуг стало можливим завдяки активному залученню громадян на етапі планування.

### 3. Неєфективність традиційних методів комунікації.

В Україні досі переважають вертикальні, односторонні підходи до комунікації, коли влада лише інформує, а не взаємодіє з громадянами. Це не відповідає сучасним вимогам суспільства, яке хоче бути почутим і брати участь у процесі ухвалення рішень.

Відсутність платформ для зворотного зв'язку призводить до ізоляції владних структур і формує враження їхньої закритості.

### 4. Виклики, пов'язані з фейками та дезінформацією.

Сучасний інформаційний простір насичений неправдивими даними, які часто спотворюють суть реформ і використовуються для підризу довіри до влади. Це вимагає систематичної роботи з інформування громадян про реальні кроки та результати реформ. У 2020 році дезінформація про вакцинацію спричинила недовіру до урядової кампанії проти COVID-19, що негативно вплинуло на її ефективність.

### 5. Потреба в інклюзивності та доступності.

Владно-громадські комунікації в Україні часто залишаються недоступними для широких верств населення, зокрема людей із сільської місцевості, людей з обмеженими можливостями чи малозабезпечених груп. Це створює нерівність у доступі до інформації та участі в реформах. За даними Державної служби статистики, близько 30% населення України стикається з інформаційними бар'єрами через недостатню цифрову грамотність або відсутність технічного доступу.

### 6. Підвищення ефективності реалізації реформ.

Ефективна комунікація дозволяє владним структурам уникнути помилок, викликаних недостатнім розумінням суспільних потреб і настроїв. Вона також сприяє підвищенню ефективності самих реформ через врахування громадської думки. У Німеччині система громадських консультацій

Bürgerdialog дозволяє враховувати пропозиції громадян ще на етапі розробки реформ, що значно підвищує їхню результативність.

#### 7. Відповідність європейським стандартам.

Україна прагне інтеграції до Європейського Союзу, де владно-громадська комунікація є ключовим елементом демократичного управління. Впровадження європейських стандартів у цій сфері сприятиме не лише успішній реалізації реформ, а й міжнародному іміджу України.

Розробка рекомендацій з удосконалення владно-громадських комунікацій є необхідною умовою для ефективної реалізації реформ в Україні. Сучасні виклики, такі як низький рівень довіри до влади, фейкова інформація та відсутність інтерактивних платформ для діалогу, потребують систематичного підходу до вирішення. Використання європейського досвіду та адаптація найкращих практик допоможуть створити новий рівень взаємодії між владою і суспільством, що стане ключовим фактором успіху реформ.

Зважаючи на викладене, можливо впровадити наступні рекомендації з удосконалення владно-громадської комунікації у процесі здійснення реформ в Україні.

#### **Рекомендація № 1. Забезпечення прозорості в ухваленні рішень.**

Необхідно розробити єдиний онлайн-портал для відстеження ходу реформ, де публікуватимуться всі документи, рішення та звіти. Практично можливо впровадити аналог шведського «Принципу публічності», створивши систему відкритого доступу до офіційних документів урядових структур. Також, у контексті медичної реформи на порталі можна відслідковувати плани закупівель лікарських засобів, дані про розподіл бюджету тощо. Серед очікуваних результатів можливо відбудеться:

- зростання довіри громадян до реформ;
- зменшення ризиків корупції через громадський контроль.

**Рекомендація № 2. Організація громадських консультацій перед ухваленням ключових рішень.**

Необхідно запровадити систематичне проведення громадських консультацій на ранніх етапах розробки реформ. Практично можливо створити консультаційну онлайн-платформу за прикладом німецького Bürgerdialog для отримання пропозицій від громадян. У реформі освіти, наприклад, громадяни можуть висловлювати свої пропозиції щодо оновлення навчальних програм чи форм оцінювання. Очікувані можливі результати:

- залучення громадськості на етапі планування реформ;
- підвищення відповідальності влади за врахування думок суспільства.

### **Рекомендація № 3. Використання цифрових технологій для комунікації.**

Необхідно активно впроваджувати цифрові сервіси для взаємодії між громадянами та органами влади. Практичним прикладом впровадження може бути запуск мобільного додатку для зворотного зв'язку, де громадяни можуть оцінювати прогрес реформ, наприклад, реформу децентралізації. Впровадити та вдосконалити систему «електронних петицій», яка автоматично підніматиме важливі питання для обговорення в уряді. Очікуваними можуть бути результати:

- скорочення відстані між громадянами та державними установами;
- підвищення оперативності отримання зворотного зв'язку.

### **Рекомендація № 4. Публічний моніторинг виконання реформ.**

Необхідно впровадити інструменти громадського моніторингу, такі як відкриті панелі результативності реформ. Практичним прикладом впровадження може бути створення у реформі охорони здоров'я панель, яка відображає доступність медичних послуг у різних регіонах нашої держави. У реформі соціальної політики впровадити карту розподілу соціальної допомоги з реальними даними. Очікувані результати:

- підвищення відповідальності виконавців реформ;
- збільшення прозорості використання бюджетних коштів.

### **Рекомендація № 5. Навчання державних службовців ефективній комунікації.**

Необхідно впровадити обов'язкові тренінги для чиновників з основ комунікаційних стратегій шляхом проведення навчальних сесій з міжнародними експертами, де розглядаються приклади успішних комунікаційних кампаній (наприклад, вакцинація проти COVID-19 в ЄС). Включити курси з кризової комунікації в навчальні програми для державних службовців. Очікувані результати:

- покращення якості комунікації між владою і громадянами;
- зниження конфліктів під час реалізації реформ.

#### **Рекомендація № 6. Інклюзивність та доступність комунікацій.**

Необхідно забезпечити, щоб інформація про реформи була доступною для всіх верств населення, включаючи людей з обмеженими можливостями. У реформах, таких як пенсійна чи соціальна, запустити інформаційні кампанії зрозумілою мовою, з використанням відео, субтитрів і перекладу на жестову мову. Встановити інформаційні кіоски в сільській місцевості, щоб зробити доступ до даних про реформи універсальним. Очікувані результати:

- забезпечення рівності у доступі до інформації;
- залучення ширшого спектру громадян до діалогу про реформи.

#### **Рекомендація № 7. Регулярна оцінка ефективності комунікаційних стратегій.**

Необхідно впровадити практику незалежного аудиту ефективності владно-громадських комунікацій. Проведення щорічного опитування громадян щодо їхнього рівня задоволеності інформаційною політикою уряду. Розробка ключових індикаторів оцінки комунікації, таких як рівень обізнаності громадян про реформи чи кількість залучених до консультацій.

Очікувані результати:

- виявлення слабких місць у комунікації;
- постійне вдосконалення процесу взаємодії.

### Висновки до розділу 3

Європейський досвід владно-громадської комунікації демонструє високу ефективність у забезпеченні прозорості, підзвітності та участі громадян. Україна може використати цей досвід для вдосконалення своїх комунікаційних стратегій, що сприятиме зміцненню довіри до державних інституцій та побудові відкритого суспільства. Застосування прозорості, діалогу та цифрових технологій сприяє зміцненню довіри громадян до влади. Для України адаптація таких практик є важливим кроком на шляху до європейської інтеграції.

Враховуючи запропоновані рекомендації можливо зробити наступні висновки.

Запровадження запропонованих заходів дозволить Україні вдосконалити владно-громадські комунікації, що є критично важливим для успішної реалізації реформ. Дотримання принципів прозорості, діалогу, цифровізації та інклюзивності сприятиме зростанню довіри громадян до державних інституцій та підвищенню ефективності державного управління.

## ВИСНОВКИ

Сучасна концепція публічного управління вимагає від посадових осіб органів публічної влади бути більш чутливими до запитів громадян, ширше залучати інститути громадянського суспільства до прийняття державно-управлінських рішень, здійснювати свою діяльність прозоро та відкрито.

У кваліфікаційній роботі сформовано ряд теоретичних, методичних і практичних положень щодо удосконалення владно-громадської комунікації у процесі здійснення реформ в Україні. Основні результати дослідження знайшли відображення у висновках і пропозиціях в контексті визначених у роботі мети і завдань.

1. Проаналізовано джерельну базу досліджень, присвячених владно-громадській комунікації в процесі здійснення реформ в Україні, що свідчить про значну увагу науковців та експертів до цієї тематики, зокрема: Дмитренко О. В. «Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства», Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень «Комунікація влади та громадськості: інституційний аспект», Аналітична доповідь «Громадянське суспільство України: сучасні практики та виклики розвитку» та ін.

Їх дослідження вказують на критичну важливість ефективної комунікації між владою та громадськістю для успішного впровадження реформ в Україні. Науковці та експерти акцентують на необхідності прозорості, залучення громадян до процесу ухвалення рішень та постійного інформування про хід реформ.

2. Виявлено сутність владно-громадської комунікації яка полягає в процесі взаємодії між органами державної влади та громадянами, спрямованому на забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності управлінських рішень.

Цей процес включає обмін інформацією, залучення громадян до обговорення важливих питань, врахування їхніх інтересів і потреб у прийнятті рішень. Основною метою є побудова довіри до державних інституцій та забезпечення активної участі громадськості в управлінні країною.

3. Узагальнено нормативно-правове забезпечення владно-громадської комунікації. На основі узагальнення нормативно-правового забезпечення визначено, що інформаційно-комунікаційна діяльність регулюється окремими положеннями Конституції України, законів України, постанов Кабінету Міністрів України та інших нормативно-правових актів. Вони розкривають права та обов'язки органів публічної влади прозоро висвітлювати інформацію та звітуватися про свою діяльність, надавати відповіді на запити, публічно обговорювати проекти нормативно-правових актів, проводити громадські слухання та враховувати думку громадськості.

4. Обґрунтовано інституційну структуру владно-громадської комунікації, яка забезпечує організовану та ефективну взаємодію між владою і громадськістю. Вона включає державні органи, спеціалізовані підрозділи (відділи комунікацій, прес-служби), а також механізми зворотного зв'язку (громадські ради, електронні платформи). Її обґрунтування базується на необхідності прозорості, підзвітності та залучення громадян до процесів ухвалення рішень. Чітка структура дозволяє оптимізувати інформаційні потоки, посилити довіру до влади та сприяти реалізації реформ, враховуючи потреби суспільства.

5. Розроблено рекомендації з удосконалення владно-громадської комунікації в умовах реформування українського суспільства.

Можна стверджувати, що найкращими встановленими формами для комунікаційної взаємодії є: зустрічі; прийом громадян; круглі столи; семінари; консультації; збори; громадські слухання; наради; конференції; урочисті події; виставки; публічні дебати; брифінги; демонстрації; засідання; презентації; прес-конференції; зібрання; прес-тури; вхідна та вихідна кореспонденція, повідомлення у ЗМІ; соціальних мережах та на офіційних веб-сайтах.

Встановлено, що активне залучення програм та проєктів міжнародної технічної допомоги суттєво сприяє налагодженню дієвої комунікаційної взаємодії між органами публічної влади та представниками інститутів громадянського суспільства, а саме під час розроблення комунікаційної стратегії.

В умовах стійкого розвитку демократичного суспільства кожен громадянин має право на отримання повноцінної та достовірної інформації про діяльність органів публічної влади, а останні, в свою чергу, зобов'язані вчасно й у повній мірі її висвітлювати, ширше залучати громадськість до формування та реалізації державної політики. Використання результатів розробки рекомендацій з удосконалення владно-громадської комунікації в умовах реформування українського суспільства можливе:

5.1. У науковій площині шляхом розвитку дослідницької бази. Результати можуть бути використані для подальших наукових досліджень, зокрема у сферах державного управління, політичної комунікації та соціології. Рекомендації стануть основою для аналізу впливу ефективної комунікації на успішність реформ у порівнянні з іншими країнами. Навчальними матеріалами будуть розроблені рекомендації які можуть бути інтегровані в навчальні програми для підготовки фахівців у сфері державного управління та комунікації. Також навчальні матеріали можуть бути використані в якості кейсів для практичних занять, семінарів і курсів підвищення кваліфікації державних службовців. Можливе створення методологічних основ для використання результатів в процесі розробки методологій оцінки ефективності владно-громадської комунікації. Відбудеться значний внесок у теоретичне обґрунтування механізмів прозорості, інклюзивності та цифровізації.

5.2. У практичній площині.

Впровадження в діяльність органів влади шляхом використання рекомендацій для розробки нових стандартів комунікації на рівні центральних і місцевих органів влади. Створення відділів або підрозділів, відповідальних за

інтерактивний діалог із громадянами, наприклад, цифрових платформ для консультацій.

Модернізація інформаційної політики через впровадження систем прозорості (онлайн-платформ для моніторингу реформ), що сприятиме підвищенню довіри до державних інституцій. Забезпечення інформаційної підтримки реформ через медіа та соціальні мережі.

Навчання та підвищення кваліфікації державних службовців через використання рекомендацій для розробки навчальних програм, що навчають чиновників ефективній комунікації. Проведення тренінгів, семінарів і воркшопів із врахуванням кращих європейських практик.

Підвищення участі громадськості шляхом реалізація інструментів зворотного зв'язку, таких як електронні петиції чи платформи для громадських консультацій. Використання результатів для організації регулярних публічних обговорень ключових реформ.

Моніторинг і оцінка реформ може відбуватися шляхом інтеграції рекомендацій у створення системи моніторингу успішності реформ, що базується на індикаторах громадської підтримки. Важливим є залучення громадських організацій до оцінки ефективності владно-громадської комунікації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гонюкова Л., Дерун Т. Інноваційні механізми розвитку місцевої демократії: Ефективність, умови використання, перспективи. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-58](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-58) Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 2, Том 2 Економічні науки. С. 371-377.
2. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=21673>
3. Інституціональне забезпечення публічної влади: навчальний посібник/ авт. кол. : Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкова, Б. В. Бернадський та ін. ; за заг. ред. Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. - К. : ВПЦ «Київський університет», 2022. – 304 с.
4. Гонюкова Л.В., Рак Ю.О. Конфліктна взаємодія органів публічної влади і громадянського суспільства як об'єкт наукових досліджень. Актуальні питання у сучасній науці. Випуск № 1(7), 2023. С.147-158
5. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1\(7\)-147-157](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1(7)-147-157)
6. Гонюкова Л. В. Цифрова компетентність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика : VI Міжнародна науково-практична конференція (м. Харків, 20 – 21 травня 2022 р.). / [упоряд.: Кін О. М., Ткачова Н. О.]. Харків, 2022.
7. URL: <https://youtu.be/0fQps5l9qVk>
8. 5. Гонюкова Л. Міжсекторальна взаємодія: партнерські відносини влади і громади. Публічне управління і процеси децентралізації в Україні : Матер. міжнар. наук.-практ. Інтернет конференц., м.Чернівці, 22 квітня, 2021 р. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю.Федьковича, 2021. С.7-12
9. 6. Гонюкова Л. Інституціоналізація взаємодії влади і громади в Україні / Влада та управління: Збірник наукових праць. Вип. 7. Чернівці: «Букрек», 2020.288 с. С.13-25.
10. 7. Development of mechanisms of good governance in Ukraine : collective monograph / L.V.Honiukova, V.G.Hornyk, V.V.Karlova, S.O.Kravchenko, etc. – Lviv-Torun ^ Liha-Pres, 2019. - 248 p.

11. 8. Матеріали щорічного міжнародного круглого столу до Дня державної служби (Київ, 18 червня 2024 р.), за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Наталії Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. 252 с.
12. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2120/files/252be71b-8e9c-4eaf-8a72-dea2f4895774.pdf>
13. 9. Публічне управління: термін. словн./уклад.: В.С.Куйбіда та ін. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
14. 10. Державно-громадянська комунікація: шлях від кризи до взаємодії: монографія/В.М.Козаков та ін. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 288 с.
15. 11. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. (зі змінами)//База даних «Законодавство України»/ВР України.
16. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text>.
17. 12. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XXI (зі змінами) //База даних «Законодавство України»/ВР України.
18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.
19. 13. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI (зі змінами)//База даних «Законодавство України»/ВР України.
20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.
21. 14. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII (зі змінами)//База даних «Законодавство України»/ВР України.
22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
23. 15. Про затвердження Типового порядку проведення публічного звіту керівника органу виконавчої влади: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.12. 2016 № 277//База даних «Законодавство України»/ВР України.
24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0028-17#Text>.
25. 16. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. 2493-III (зі змінами)//База даних «Законодавство України» /ВР країни.

26. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> .
27. 17. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР (зі змінами)//База даних «Законодавство України»/ВР України.
28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
29. 18. Про медіа: Закон України від 13.12.2022 р. N 2849-IX (зі змінами)//База даних «Законодавство України»/ ВР України.
30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text>
31. 19. Рубановський К., Федорович О., Дуда А., Федорович О. Інформаційна відкритість органів місцевого самоврядування: посібник для муніципальних посадовців. ГО «Агенство з розвитку приватної ініціативи». Івано-Франківськ, 2009. 96 с.
32. 20. Корж І.Ф. Веб-сайти органів державної влади та органів місцевого самоврядування: механізми доступу до публічної інформації. Інформація і право. 2018. № 2(25). С. 9–16.
33. 21. Лідерство в місцевому самоврядуванні: словник термінів/за заг. ред. В.А.Гошовської та ін. Х.: Фактор, 2015. 156 с.
34. 22. Алексеєва К.А., Грищенко І. М. Удосконалення процесу інформаційної відкритості органів публічної влади шляхом практичної реалізації концепції електронного урядування. Науковий вісник: державне управління: журнал. 2020. № 3 (5) 2020.С. 9–21.
35. 23. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР (зі змінами)//База даних «Законодавство України»/ВР України.
36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
37. 24. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 р. № 4572-VI (зі змінами)//База даних «Законодавство України»/ВР України.
38. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>.

39. 25. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 р. № 1160-IV(зі змінами)//База даних «Законодавство України»/ВР України.

40. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>

41. 26. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 р. № 996 (зі змінами).

42. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>.

43. 27. Віхляєв М. Ю. Громадські ради при органах виконавчої влади України та роль громадських об'єднань у їх діяльності. *Наук. вісн. Нац. акад. внутр. справ.* 2013. No 2. С.36–43.

44. 28. Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади: постанова Кабінету Міністрів України від 05.11.2008р. No 976 (зі змінами)//База даних «Законодавство України»/ВР України.

45. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-%D0%BF#Text>.

46. 29. Внески програми «U-LEAD з Європою» у створення багаторівневої системи управління, яка є прозорою, підзвітною та реагує на потреби громадян України (станом на серпень 2020 р.)//Децентралізація.

47. URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/u-lead>.

48. 30. Стратегічне планування розвитку об'єднаних територіальних громад/Швейцарсько-український проект підтримки децентралізації DESPRO.

49. URL: <https://despro.org.ua/social-projects/mistsevi-strategiyi-rozvytku-sela/>.

50. Мануїлова К. В. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Право. Публічне управління та адміністрування».* 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01>.

51. Орищук В. Ларіна Н. Вплив штучного інтелекту на професійний розвиток публічних службовців. *Публічне управління в Україні: історичний*

досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 20 лют. 2024 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2024. С208-210.

52. Horbyk V. Transformation of the Reproductive Process in the State Management of the Natural and Economic Potential of Regions. *Investytsiyi Praktyka Ta Dosvid*. 2019. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.3.112>.

53. Semenets-Orlova I. Трансформаційне лідерство та ціннісно-орієнтоване публічне управління: сучасні підходи. *Public Management*. 2020. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-1\(21\)-291-300](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-1(21)-291-300).

54. Корчак Н.М., Рачинський А.П., Ларіна Н.Б. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*, 2023, 11 (3), С. 25-32. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520233> URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/issue/view/77>

55. Ларіна Наталія. Професіоналізація та професійно-кар'єрне зростання публічних службовців: виклики та перспективи. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19, С. 329-257. URL : <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/355/313>. DOI 10.34132/pard2023.19.12

56. Ларіна Наталія, Ларін Станіслав. Професіоналізація публічних службовців як напрям захисту національних цінностей в публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 6. С. 95-101. DOI: <https://doi.org/10.15421/152249>

57. Ентоні Д. Кінг Часи і простори модерності (або кому потрібен постмодернізм). Глобальні Модерності / за ред. М. Фезерстоуна, С. Леша, Р. Робертсона. К. : Ніка-Центр, 2008. 400 с.

58. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука., 2-е видання, випр. і доп. Київ: Головна редакція «Українська радянська енциклопедія» (УРЕ), 1985 – 966 с.

59. Гриценко З. І. Історія світової та вітчизняної культури, соціологія, політологія : Короткий словник термінів і понять. Харківський держ. аграрний ун-т ім. В. В. Докучаєва. Х., 1998. – 122 с.
60. Горбатенко В. П. Модернізація українського суспільства у контексті сучасних цивілізаційних процесів: автореф. дис... д-ра політ. наук: 23.00.02. К., 1999. 36 с.
61. Сторожев Р.І. Розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності: теоретико-методологічний аналіз : монографія. К. : НАДУ, 2020. 296 с.
62. Боришевський М. Духовні цінності як детермінанта громадянського виховання особистості. *Цінності освіти і виховання : наук.- метод. зб. / за ред. О. В. Сухомлинської*. К. : АПН України, 1997. – С. 21–25.
63. Енциклопедія сучасної України. URL: [/http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=54034](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=54034) (дата звернення 21. 05. 2020).
64. Луман Н. Поняття цілі і системна раціональність: щодо функції цілей у соціальних системах. К.: Дух і літера, 2011. –336 с.
65. Радченко О. В. Ціннісна система суспільства як механізм демократичного державотворення : монографія. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2009. 380 с.
66. Гогвуд Б., Ган Л. Аналіз політики для реального світу. К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2004. – 396 с.
67. Козаков В. М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні : монографія. К.: Вид-во НАДУ, 2007. –284 с.
68. Рачинський А.П., Ларіна Н.Б., Ларін С.В. (2023). Імплементация зарубіжного досвіду з цифрового розвитку та електронного врядування у сфері публічного управління та адміністрування в Україні. *Наукові перспективи.*, 11 (41), С. 145-147. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41))
69. Bincof, M. (2023). Collaborative leadership in public administration: a case study of the somali federal governments role in a fragile state. *International*

Journal of Education Humanities and Social Science, 06(04), 288-300.  
<https://doi.org/10.54922/ijehss.2023.0566>

70. Ларіна Н., Ларін С. (2023). Інституціоналізація підготовки публічних службовців з розвитку соціального партнерства та соціального підприємництва. *Наукові перспективи*. №7 (37). С. 748-763. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-748-76](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-748-76)

71. Ларіна Н., Ларін С. (2023). Соціальне підприємництво та соціальна відповідальність як державні механізми захисту національних цінностей. *Аспекти публічного управління*. 11 (4), С. 55-63. <https://doi.org/10.15421/152353>. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1035/1012>

72. Ларін С.В. (2022). Публічне управління захистом національних цінностей в зарубіжних країнах в умовах повномасштабної російсько-української війни. *Публічне управління та регіональний розвиток*. № 17, С. 957-983. [DOI: 10.34132/pard2022.17.13](https://doi.org/10.34132/pard2022.17.13)

73. Гонюкова Лілія, Ларіна Наталія, Ларін Станіслав (2022). Публічне управління захистом національних цінностей в умовах воєнних дій в Україні: теоретико-методологічний підхід. *Публічне управління та регіональний розвиток*. № 16, С. 356-382. [DOI: https://doi.org/10.34132/pard2022.16.04](https://doi.org/10.34132/pard2022.16.04)

74. Сторожев Р. І. Зарубіжний досвід лідерства для України: на прикладі Німеччини та Польщі. *Аспекти публічного управління*. Т. 9, № 6, 2020. С.23-29. [OI https://doi: 10.15421/152010](https://doi.org/10.15421/152010).

75. Myroslav Kryshchanovych, Liudmyla Antonova, Borys Pohrishchuk, Yulia Mironova, Roman Storozhev (2021) Information System of Anti-Crisis Management in the Context of Ensuring National Security. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. VOL.21 No.12, pp. 719-725 December 2021. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.98>

76. Гапеева О. Інституціоналізація фінансових факторів національної економічної безпеки в умовах сучасних викликів. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.11-12>.

77. Holub V. Управління Публічною Політикою: Концептуалізація Поняття В Умовах Сучасних Викликів. *Theory and Practice of Public Administration*. 2019. URL: <https://doi.org/10.34213/tp.19.04.02>.
78. Naydonova L. Рефлексивна Психологія Територіальних Спільнот. 2012. URL: <https://doi.org/10.59416/lisal3001>.
79. Salikhova O., Honcharenko D. The Conceptual Foundations of the Strategy of Development of the High-Tech Industry of Pharmaceuticals and Medical Products in Ukraine Till 2030. *Business Inform.* 2020. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-28-35>.
80. Чопко Н. Іт-Інструменти В Стратегічному Управлінні Потенціалом Підприємства. *Цифрова Економіка Та Економічна Безпека*. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-42>.
81. Колосова В. Фінанси Міжнародних Інституцій В Україні : Монографія. 2016. URL: <https://doi.org/10.31617/m.knute.2016-1368>.
82. Побле Д. Розділ 2. Регіональні Кризи В Європі Та На Близькому Сході: Сепаратизм, Міграції, Проксі-Війни Та Інформаційні Війни. 2023. URL: <https://doi.org/10.18524/2023.978-966-927-929-0.2.72-111>.
83. Чорна Л. Міф Як Засіб Формування Квазінової Соціальної Ідентичност. *Scientific Studios on Social and Political Psychology*. 2020. URL: [https://doi.org/10.33120/ssj.vi45\(48\).140](https://doi.org/10.33120/ssj.vi45(48).140).
84. Li G. Evolution of Sustainable Development Issues in the United Nations Organization Resolutions. *Efektivna Ekonomika*. 2020. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.149>.
85. Галунець Н. Вплив Війни На Розвиток Публічної Служби В Україні: Виклики Та Можливості. *Наукові Перспективи (Naukovì Perspektivi)*. 2024. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-90-104](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-90-104).
86. Lорushnyak Н. Дизайн-Мислення Як Інструмент Трансформації Підходів До Розвитку Лідерства У Соціальній Сфері. *Journal of Scientific Papers Social Development \& Security*. 2024. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.4.21>.

87. Bachynska M. V. Інституційне Забезпечення Соціальної Сфери України В Умовах Війни. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2023. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.263-271>.

88. Чечотка В. Д. Чинники Розвитку Системи Публічного Управління В Україні. *Проблеми Сучасних Трансформацій Серія Право Публічне Управління Та Адміністрування*. 2023. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-17>.

89. Сторожев Р. Зарубіжний досвід розвитку лідерства для України (на прикладі Німеччини та Польщі). *Аспекти публічного управління Том 8 № 6* 2020. DOI: 10.15421/1520102

90. Шляхтіна Г. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 32 (71) № 3 2021 URL: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/12>

91. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект лекцій[Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с.

92. Підлісна Т. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021 р., № 2 URL: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.24>

93. Юзькова О.І. Інноваційне лідерство в державному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1159>

94. Yuzkova O.I. Peculiarities of innovation leadership development in public management. *Публічне урядування*. 2019. № 1(16). С. 250-259.

95. Юзькова О.І. Зарубіжний досвід інноваційного лідерства в державному управлінні: можливості адаптації в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 2(21). С. 119-127.

96. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2022.74с.

97. Білецький , О. (2024). Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1>

98. Poshedin, O., Palamarchuk, T., & Gaievska, L. (2020). MILESTONES VS. PERCENTS: HOW DO WE REALLY MEASURE UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION PROGRESS? *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(5), 73-82. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-5-73-82>

99. Shpektorenko I., Vasylevska T., Bashtannyk A., Piatkivskyi R., Palamarchuk T., Akimov O. (2021) LEGAL BASES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINE: QUESTIONS OF FORMATION OF A PERSONNEL RESERVE. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 11/01-XVIII, 76-81.

100. Корчак Н.М., Рачинський А.П., Ларіна Н.Б. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*, 2023, 11 (3), С. 25-32. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520233>

101. Рачинський А.П., Ларіна Н.Б., Ларін С.В. Імплементация зарубіжного досвіду з цифрового розвитку та електронного врядування у сфері публічного управління та адміністрування в Україні. *Наукові перспективи*. 2023, 11 (41), С. 145-147. DOI: <https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11>(41)

102. Корчак Н. Антикорупційні цифрові рішення: досвід України та особливості їх впровадження в умовах воєнного стану. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державна служба*. 2022. 16

(2). с.13-16. URL:

<https://publicadministrationknu.org/index.php/journal/article/view/109>

103. СИТНИК Г. Національні цінності як основа прогресивного розвитку особистості, суспільства, держави. Вісн. НАДУ, 2004, 2: 369-374.

104. Василевська Т. Е. Етика в публічній службі: підручник. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.

105. Vasylevska T., Marushevskiy G. Identities of Ukraine's civil servants: Challenges. Identity and Collective memory. Oslo: Norway humanist association, 2013. P. 250–255.