

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»

Студентка 2 курсу магістратури очної форми  
навчання спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
освітньо-наукової програми «Державна служба»  
Бойко Анастасія Ігорівна

Науковий керівник  
д.держ.упр.,проф  
Гонюкова Лілія

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

Студент (підпис)

*До захисту  
Л. Гонюкова  
6.05.2024*

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри  
публічної політики від 30 квітня 2024 р., протокол № 16.

Завідувач кафедри публічної політики, професор, доктор юридичних наук,  
Заслужений юрист України  
Корчак Наталія Миколаївна

Київ – 2024

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

Кафедра публічної політики  
Ступінь вищої освіти магістр  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Освітньо-професійна програма державна служба

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри СІКЗ  
\_\_\_\_\_ Н. Корчак

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**Бойко Анастасії Ігорівни**

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Владно-громадська комунікація у процесі здійснення реформ в Україні»

«Підвищення надійності захисту інформації від витоку матеріально-речовим каналом»  
керівник кваліфікаційної роботи доктор наук з державного управління, професор Гонюкова  
Лілія Василівна

затверджені наказом КНУ імені Тараса Шевченка  
від «17» вересня 2023 р. № 2

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 06.05.2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

Закони України.

Наукові праці вітчизняних та закордонних вчених.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні аспекти комунікації влади з суспільством в процесі реформування.

2. Сучасний стан комунікації влади з суспільством в Україні.

3. Роль комунікації влади та суспільства в здійсненні реформ.

4. Аналіз впровадження реформ через призму комунікації влади з суспільством в Україні.

5. Перелік графічного матеріалу: Презентаційний матеріал на слайдах

6. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 17.09.2023 \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підбір науково-технічної літератури	3.10.2023 р.	виконано
2.	Огляд літератури з теми підготовки теоретичного розділу кваліфікаційної роботи	8.10.2023 р.	виконано
3.	Збір вихідних статистичних даних та звітних даних підприємства та підготовка аналітично-дослідного розділу кваліфікаційної роботи	15.10.2023 р.	виконано
4.	Розробка пропозицій та викладення результатів наукового дослідження для написання проектно-рекомендаційного розділу	23.11.2023 р.	виконано
5.	Написання висновків	25.11.2023 р.	виконано
6.	Оформлення роботи	14.12.2023 р.	виконано
7.	Підготовка доповіді	16.01.2024 р.	виконано
8.	Підготовка наочних матеріалів	25.02.2024 р.	виконано
9.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу	28.02.2024 р.	виконано
10.	Отримання відгуків на кваліфікаційну роботу	29.03.2024 р.	виконано
11.	Отримання характеристики	30.03.2024 р.	виконано

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Бойко Анастасія Ігорівна

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Гонюкова Лілія Василівна

## АНОТАЦІЯ

*Бойко А. І.* Владно-громадська комунікація у процесі здійснення реформ в Україні. 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.

Кваліфікаційна магістерська робота присвячена дослідженню владно-громадської комунікації у процесі здійснення реформ в Україні. У роботі розглядаються основні аспекти взаємодії між владою та громадськістю під час проведення реформ в Україні. Вона аналізує роль комунікації влади та суспільства, методи та інструменти владної громадської комунікації, оцінює сучасні практики та виклики в цій сфері, а також розглядає вплив комунікації на процес реформування. Зокрема, розглядаються історичні та сучасні аспекти владно-громадської комунікації в Україні, аналізуються тенденції та проблеми, пов'язані з ефективністю цього процесу. Також досліджується вплив комунікації на формування громадянського суспільства та сприйняття реформами. Робота також висвітлює ключові аспекти формування ефективної комунікаційної стратегії, включаючи розробку та впровадження інструментів для підвищення взаєморозуміння між владою та громадськістю, а також сприяння залученню громадян до участі у реформуванні державних структур. Висновки та рекомендації цієї роботи будуть спрямовані на підвищення ефективності владно-громадської комунікації в процесі здійснення реформ в Україні. Рекомендації будуть орієнтовані на розвиток і вдосконалення комунікаційних стратегій, впровадження нових методів та інструментів для підвищення взаєморозуміння між владою та громадськістю, а також на сприяння активнішій участі громадян у формуванні та реалізації реформ. Результати дослідження можуть стати корисними для керівництва державних установ, законодавців, науковців, громадських організацій та інших зацікавлених сторін, які займаються питаннями реформування державних структур та вдосконалення взаємодії між владою та громадськістю. Також вони можуть бути використані для планування та реалізації комунікаційних стратегій, спрямованих на підвищення ефективності проведення реформ та залучення громадськості до участі в цьому процесі.

*Ключові слова:* влада, суспільство, комунікація, реформування, взаємодія.

## ANNOTATION

*Boiko Anastasiia* Government-public communication in the process of reforms in Ukraine. Qualifying master's thesis for a degree of higher education of the second (master's) level in the field of knowledge 28 «Public Administration and Management», specialty 281 «Public Administration and Management.» – Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University, Kyiv, 2024.

The master's thesis is devoted to the study of government-public communication in the process of reforms in Ukraine. The work examines the main aspects of interaction between the government and the public in the course of reforms in Ukraine. It analyzes the role of communication between the government and society, methods and tools of governmental public communication, assesses current practices and challenges in this area, and considers the impact of communication on the reform process. In particular, it examines the historical and contemporary aspects of government-public communication in Ukraine, analyzes trends and problems related to the effectiveness of this process. It also examines the impact of communication on the formation of civil society and the perception of reforms. The paper also highlights key aspects of developing an effective communication strategy, including the development and implementation of tools to increase mutual understanding between the government and the public, as well as to promote citizen engagement in reforming government structures. The conclusions and recommendations of this paper will be aimed at improving the effectiveness of government-public communication in the process of reforms in Ukraine. The recommendations will be focused on developing and improving communication strategies, introducing new methods and tools to increase mutual understanding between the government and the public, and promoting more active participation of citizens in the formation and implementation of reforms. The results of the study may be useful for the management of government agencies, legislators, academics, civil society organizations and other stakeholders involved in reforming government structures and improving interaction between the government and the public. They can also be used for planning and implementing communication strategies aimed at increasing the effectiveness of reforms and engaging the public in this process.

*Keywords: government, society, communication, reform, interaction.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАЦІЇ ВЛАДИ З СУСПІЛЬСТВОМ В ПРОЦЕСІ РЕФОРМУВАННЯ.....	11
1.1 Поняття та сутність комунікації влади з суспільством .....	11
1.2 Роль комунікації влади та суспільства в здійсненні реформ .....	16
1.3 Методи та інструменти комунікації влади та суспільства.....	20
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН КОМУНІКАЦІЇ ВЛАДИ З СУСПІЛЬСТВОМ В УКРАЇНІ.....	25
2.1 Оцінка сучасних практик владної громадської комунікації .....	25
2.2 Аналіз основних викликів та проблем комунікації влади та суспільства .....	30
РОЗДІЛ 3 РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА В ЗДІЙСНЕННІ РЕФОРМ.....	36
3.1 Аналіз впливу комунікації влади та суспільства на процес реформування.....	36
3.2 Вітчизняні та зарубіжні приклади комунікації влади та суспільства .....	38
РОЗДІЛ 4 АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕФОРМ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ КОМУНІКАЦІЇ ВЛАДИ З СУСПІЛЬСТВОМ В УКРАЇНІ .....	49
4.1 Збір та аналіз даних щодо впровадження реформного процесу .....	49
4.2 Вивчення конкретних реформених ініціатив в Україні .....	58
4.3 Визначення ролі комунікації влади та суспільства у впровадженні реформ.....	65
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	77

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Актуальність дослідження полягає в тому, що в Україні на сучасному етапі активно ведуться процеси реформування в різних сферах суспільного життя. Впровадження реформ є необхідною передумовою для стабілізації економічного, політичного та соціального розвитку країни. Проте успішність цих реформ в значній мірі залежить від ефективної владно-громадської комунікації. В контексті українського суспільства, яке переживає складні трансформації, важливо зрозуміти, як влада взаємодіє з громадськістю під час впровадження реформ. Відкритість, прозорість та довіра в комунікації між державними установами та громадянами стають ключовими факторами успішності реформування. Тому дослідження владно-громадської комунікації у процесі здійснення реформ є актуальним та важливим для забезпечення якості та ефективності реформаторських процесів в Україні.

**Метою кваліфікаційної роботи** є здійснення аналізу владно-громадської комунікації у процесі реформ в Україні.

Відповідно до поставленої мети, у цій роботі визначено такі **завдання**:

- розглянути теоретичні підходи до розуміння поняття комунікації влади, визначити основні складові та характеристики цього процесу;
- проаналізувати роль комунікації на підтримку та успішність реформ, визначити роль взаємодії між владою та громадськістю у цьому процесі;
- вивчити різноманітні методи та засоби, які використовуються владою для спілкування з громадськістю;
- проаналізувати діючі практики комунікації влади з громадськістю в Україні, визначити їхні позитивні та негативні аспекти;
- виявити основні виклики, з якими стикається владна комунікація, такі як недостатня прозорість, відсутність діалогу з громадськістю тощо;

- дослідити, як комунікація влади впливає на ефективність та успішність проведення реформ у різних сферах суспільного життя;
- проаналізувати конкретні сценарії комунікації влади в процесі реформ, вказати на успішні та неуспішні приклади взаємодії з громадськістю;
- провести дослідження та зібрати дані про різні аспекти владно-громадської комунікації в Україні;
- проаналізувати практичний досвід впровадження реформ в Україні та розглянути, як влада спілкувалася з громадськістю в цих ситуаціях;
- визначити вплив комунікації влади на реалізацію реформ та її роль у сприянні цього процесу.

**Об'єктом дослідження** є владно-громадська комунікація в Україні у процесі здійснення реформ.

**Предметом дослідження** є роль, методи, інструменти та ефективність владно-громадської комунікації в контексті проведення реформ в Україні.

**Методи дослідження.** У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалися такі методи, як: синтез, порівняльний аналіз та зіставлення, моделювання і прогнозування.

**Інформаційна база дослідження.** Опорною базою цього дослідження є наукові статті, звіти міжнародних організацій, дослідження у сфері державного управління та публічної політики, а також є теорії комунікації, політичні науки, соціологія, а також результати попередніх досліджень у галузі владно-громадської комунікації та реформування в Україні. Використання широкого спектру джерел дозволяє забезпечити об'єктивність та достовірність дослідження. Це створює можливість отримати різноманітні погляди та підтвердження з різних джерел, що дозволяє побудувати більш повний та збалансований аналіз. Крім того, широке використання джерел робить можливим врахування різних підходів та думок у галузі, що підсилює обґрунтованість висновків та рекомендацій, які формуються на основі проведеного дослідження.

**Наукова новизна** Дослідження відзначається ретельним аналізом сучасних практик, проблем та викликів у взаємодії влади та громадськості під час реформування, а також висвітленням прикладів успішних та неуспішних випадків комунікації. Таким чином, дослідження робить внесок у розвиток теорії та практики владно-громадської комунікації в умовах війни в Україні. Результати дослідження можуть служити основою для розробки рекомендацій та стратегій щодо покращення владно-громадської комунікації у процесі здійснення реформ в Україні. Вони можуть бути корисними для керівництва державних установ, політичних діячів, громадських організацій та інших зацікавлених сторін у формуванні та впровадженні ефективної комунікаційної стратегії.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення одержаних результатів полягає у сприянні покращенню взаємодії між владою та громадськістю в процесі проведення реформ в Україні. Це може включати розробку більш ефективних стратегій комунікації для владних органів, щоб забезпечити більшу прозорість, відкритість та взаєморозуміння з громадськістю. Крім того, ці результати можуть допомогти у формуванні програм та ініціатив з підвищення рівня свідомості громадян щодо проведення реформ та їх впливу на суспільство. Напрямок практичного застосування є також підготовка та проведення навчальних заходів для державних службовців з питань побудови ефективної комунікації з громадськістю. Усе це сприятиме підвищенню довіри громадян до владних структур та забезпеченню більш успішного впровадження реформ в Україні.

**Особистий внесок магістра.** Кваліфікаційна робота є самостійним завершеним дослідженням автора.

**Публікації.** Отримані результати дослідження були піддані апробації та обговоренню з науковими радами, консультантами, що дозволило отримати важливі відгуки і рекомендації. Зазначений процес допоміг уточнити інтерпретацію результатів та визначити додаткові кроки у подальшому

дослідженні.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, чотирьох розділів, десяти підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАЦІЇ ВЛАДИ З СУСПІЛЬСТВОМ В ПРОЦЕСІ РЕФОРМУВАННЯ

#### 1.1 Поняття та сутність комунікації влади з суспільством

Актуальність питання, що розглядається, визначається тим, що розвиток України як демократичної, соціальної, правової держави, що в ній визнається і діє принцип людиноорієнтованості, потребує забезпечення більшої відкритості, зрозумілості та публічності в роботі органів влади. Досягнення оптимального рівня комунікації між владою та суспільством передбачає не лише передачу інформації, але й активну участь громадян у формуванні та впровадженні рішень. Важливою є здатність органів влади ефективно слухати й враховувати потреби, думки та думки громадян у процесі управління. Покращення комунікації влади з громадськістю передбачає впровадження інноваційних технологій та платформ, що забезпечують більшу доступність та взаємодію між сторонами. Крім того, активна роль громадськості в контролі за діяльністю органів влади сприяє підвищенню прозорості та відкритості управлінського процесу. Такий підхід сприяє не лише покращенню взаєморозуміння, але і зміцненню довіри та легітимності влади в очах громадян.

Ефективність публічного управління в реалізації державно-громадської комунікації зокрема, обумовлюється ступенем обізнаності суспільства, їх свідомою участю в публічному управлінні загалом. Здійснивши аналіз закордонних та вітчизняних джерел тлумачення цього поняття, його основних рис та характеристик, можна дійти висновку, що комунікацію в цьому дослідженні найдоцільніше розглядати як сукупність таких аспектів (рис. 1.1). Такий підхід дозволяє розглядати комунікацію як складний процес взаємодії між різними сторонами, що включає передачу, сприйняття та обробку інформації, а також взаєморозуміння та взаємодію між учасниками.

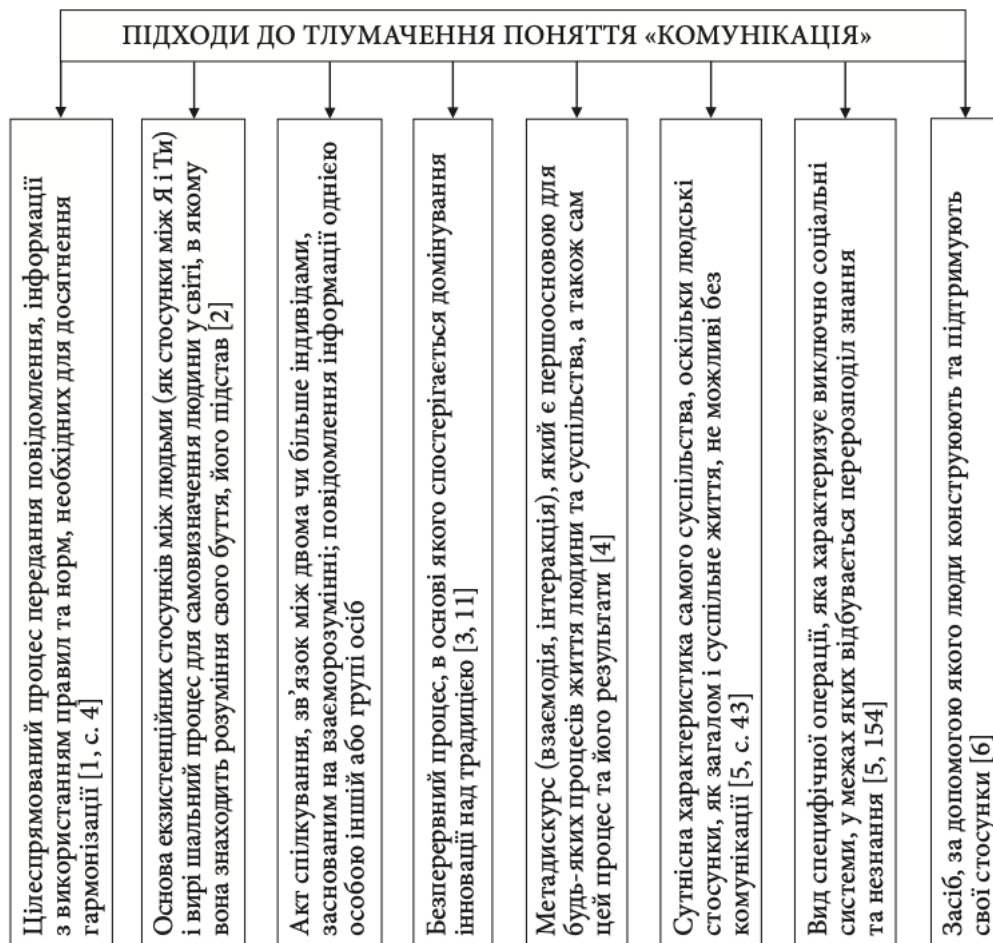


Рис. 1.1 Структура загальноприйнятих визначень поняття «комунікація».

Джерело: [33].

О. Третяк вказує на важливість поняття публічно-комунікативної сфери поряд з іншими категоріями комунікації в державі та суспільстві. Він визначає її як основний інститут суспільства в умовах, коли людина відокремлена від природи та спільноти від зовнішнього світу. Публічно-комунікативна сфера водночас є середовищем для суспільних та комунікаційних явищ, матеріальним базисом для об'єктів і дій, які належать до громадського простору [28]. Це означає вивчення потреб суспільства, використання маркетингових досліджень, виявлення тенденцій громадської думки та залучення суспільства до аналізу політичних питань, що стосуються місцевої влади. Також важливо розглядати комунікацію як інструмент для «продажу» продукту державного управління суспільству.

Суспільна позиція в умовах сталої демократії виступає одним із визначальних критеріїв оптимального функціонування складових публічної політики. Прогнозування стану механізмів та явищ взаємозв'язку відкритої та закритої інформації в умовах сучасної України для становлення демократичного суспільства, співмірності політичних впливів та інформації в межах сучасної політичної комунікації є надзвичайно важливим для розуміння та прогнозування розвитку демократичного суспільства. Крім того, понятійне забезпечення публічної сфери політики має орієнтовну значущість для представників громадсько-політичних організацій, державних службовців, фахівців органів державного управління та місцевого самоврядування, а також у навчальному процесі при викладанні курсів з політології, а також курсів на перетині політології та політичної філософії. Досить змістовне авторське визначення публічної сфери наводить О. Крупчан переконаний, що сферою життєдіяльності держави, її структур та елементів, об'єднань, громадських об'єднань, таких як об'єднання профспілок, політичних партій, рухів, інших громадських організацій, що базуються на державній формі власності, із залученням і використанням ресурсів публічної сфери макроструктурного та інфраструктурного характеру [17].

І. Жаровська стверджує, що публічно-комунікативну сферу не можна розглядати як структуру чи організацію. Це скоріше комунікативна мережа, де відбувається інституціоналізація різних дискурсів і циркуляція інформації та думок. Це «місце», де виникають та визначаються актуальні питання для спільноти, їх обговорення та пропозиції щодо можливих шляхів вирішення. Мережі публічно-комунікативної сфери розширюються за допомогою засобів мас-медіа, що дозволяє спілкуватися на великій відстані і об'єднує територіально розсіяних учасників дискурсу в контексті одного обговорення. У рамках цієї концепції офіційні комунікативні повідомлення державних органів є структурною складовою комунікації. Через такі повідомлення поширюються

інформаційні потоки від влади та вони потребують зворотного зв'язку для здійснення управління [13].

Чаплай розуміє комунікацію як інструмент управління, що складається з різних явищ інформаційного впливу та взаємодії в державному управлінні. Цей інструмент проявляється у текстах, що створюються офіційною владою, яка забезпечує регулятивні та стабілізаційні функції для населення своєї країни. Крім того, комунікація виконує інформаційну функцію як в межах країни, так і на міжнародному рівні, а також має ідентифікаційну функцію для позиціонування влади та держави в міжнародному співтоваристві [33].

На думку Н. Оніщенка, для активізації сучасних суспільно-правових відносин, перш за все між державою та суспільством, необхідне наукове обґрунтування та впровадження нових форм комунікації у складній взаємодії між системами «грумада – влада». Соціально-правові комунікації у перехідний період виступають як засіб сприяння діалогу між державою та громадянином, а також як регулятивний і соціально-конструктивний фактор у розвитку суспільства [21].

Великий інтерес для дослідження природи державно-громадської комунікації викликає концепція, розроблена Дж. Томсоном. В рамках цієї концепції він розглядає складну систему взаємозв'язків у сфері державно-громадської комунікації, що складається з різних елементів, серед яких важливо виокремити:

1. Технічний аспект включає різноманітні технічні засоби, які забезпечують інформаційно-комунікативні процеси. Цей напрям є вагомою компонентою у діяльності публічної влади, бо передбачає наявність відповідних організаційних структур, діяльність яких спрямована на виконання певних функцій, що відповідають за збереження та передачу інформації. Це гарантує адекватність комунікативних повідомлень та їх розповсюдження всередині державно-управлінської системи. Органи державної влади повинні мати достатнє число джерел для розповсюдження офіційної інформації,

включаючи мовні, паперові, візуальні та електронні формати, щоб забезпечити безперервну комунікацію з суспільством.

2. Семантичний аспект відображає важливість використання жестів та мовних форм для забезпечення ефективної комунікації між урядом та громадськістю. Органи державної влади повинні мати відповідні структури, які впроваджують різні мовні форми для подолання розривів між різними категоріями одержувачів урядової інформації. Це допоможе зробити державно-громадську комунікацію багатосторонньою, різноманітною в мовному відношенні та семантично узгодженою.

В умовах значних змін у суспільстві та необхідності встановлення справедливого, прозорого та гуманного врядування, етика на державній службі набуває надзвичайно важливого значення. Посилення прихильності до етичних засад, що ґрунтуються на основах належного врядування та відповідності демократичним цілям, створює нові перспективи для становлення та розвитку державної служби в Україні. Подібний спосіб стає важливим підґрунтям не тільки для ефективної діяльності державних інституцій, а й для підвищення довіри суспільства до органів державної влади та утвердження демократичних цінностей у суспільстві. У країнах, що переживають перехідний період перетворень співробітництво між владою та суспільними структурами нерідко стикається з суттєвими викликами та обмеженнями. Головними видами діяльності, що організовують подібну взаємодію, виступають:

- здійснення суспільного моніторингу та контролю за роботою органів влади у сфері забезпечення ефективного виконання рішень (у форматі проведення експертизи їх результативності, внесення відповідних експертних висновків та пропозицій до органів виконавчої влади);

- участь суспільства під час розробки та узгодження з органами влади пропозицій до проектів регуляторних та інших нормативно-правових рішень з питань, що належать до сфери соціально-економічного розвитку держави, забезпечення інтересів суспільства, прав і свобод людини і громадянина;

- здійснення сумісних заходів щодо реалізації проєктів інформаційного, аналітично-дослідницького, благодійного та соціального характеру;
- формування і забезпечення діяльності сумісних консультативних та експертних органів, рад, комісій, груп з метою сприяння реалізації принципу врахування громадської думки під час формування та реалізації державної політики;
- моніторинг та здійснення аналітичної роботи з вивчення громадської думки органами виконавчої влади, оперативне реагування на конкретні суспільні ініціативи, зауваження та побажання;
- послуги у сфері соціального захисту, які надаються інститутами громадянського суспільства відповідно до угод, укладених з органами державної влади.

Консультативно-дорадчі органи підвищують відкритість у функціонуванні місцевого самоврядування та допомагають розвивати демократію в суспільстві. Підтвердженням цього є визначення дорадчого комітету як тимчасового колективу представників територіальної громади та органів місцевого самоврядування, створеного для вирішення питань, які потребують поєднання різних функцій і залучення фахівців з різних галузей. Найефективніші наслідки спостерігаються тоді, коли діяльність консультаційних органів поєднується з вивченням громадської думки, що охоплює злободенні теми, які цікавлять місцеву громаду. Як правило, створення дорадчих комітетів ініціюється органами місцевої влади [29].

## **1.2 Роль комунікації влади та суспільства в здійсненні реформ**

За розвитку мережевої взаємодії між державною владою та громадськістю відбуваються зміни в механізмах державного управління. Збільшується зацікавленість влади у вивченні та урахуванні думки громадськості. За словами А. Кучабського та О. Бажинової, такі зміни сприяють

налагодженню ефективного та якісного діалогу як у розвинених та демократичних країнах, так і у сусідніх країнах. Це дозволяє побудувати стабільні відносини між державами на основі спільних цінностей, таких як захист прав людини, верховенство права та демократія [18].

Державно-управлінські механізми повинні складатися з суб'єктів, які мають владу забезпечувати вплив громадськості на державне управління та приймати такий вплив, а також забезпечувати зворотний зв'язок між суб'єктами державного управління та суспільством, повідомляючи йому результати втілення його пропозицій і рішень. Нові технології розширюють ступінь свободи кожної окремої особи, тому в сучасних теоріях масової комунікації великий акцент приділяється ролі нових засобів комунікації. Управління публічними комунікаціями для владних структур включає кілька аспектів. По-перше, формування інформаційного та політико-комунікативного середовища, визначення форм і методів взаємодії з учасниками політичного процесу, яка може бути як публічною, так і приватною, офіційною або неофіційною. Крім того, встановлення порядку денного у сферах соціального, економічного та політичного розвитку, а також забезпечення щоденної інформаційної діяльності органів влади для інформування громадськості та передачі ухвалених рішень. По-третє, співпраця з питань формування політичного курсу [3].

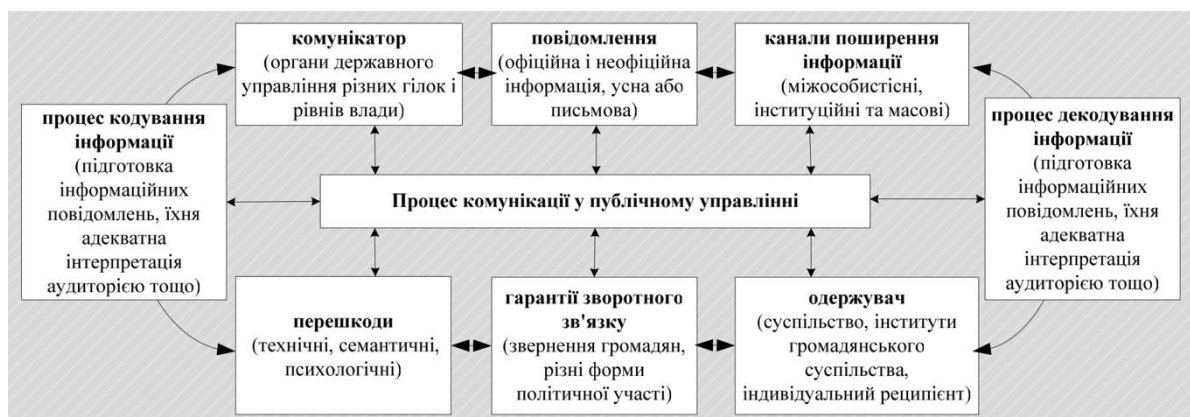


Рис. 1.2 Принципи, елементи та функції комунікаційного процесу у публічному управлінні

*Джерело: [15].*

Методи спільного формування політичних рішень владою та суспільством можуть бути реалізовані через краудсорсинг, де громадськість виступає як експерт у формулюванні потреб та ефективних управлінських практик. Розвиток інформаційних технологій привів до зростання ролі електронних ЗМІ та діалогових форм політичної комунікації, що перенесли політичну сферу в онлайн-простір. За допомогою інтернет-технологій широкий шар населення може брати участь у політичному процесі, спілкуватися з владою та приймати участь в обговоренні та реалізації владних рішень. Інтернет також впливає на політику в офлайн-просторі, зокрема через переміщення активної частини суспільства в онлайн-середовище. В Україні онлайн-технології отримують все більше визнання як ефективний інструмент політичних кампаній, канал інформації для влади та суспільства, а також як засіб політичної боротьби.

Політичний інтернет-PR, відомий також як web-PR, може бути розглянутий як процес двосторонньої комунікації, який відбувається через інформаційно-комунікаційну громадську мережу електрозв'язку Інтернет між політичним суб'єктом та користувачем мережі з метою популяризації та впровадження політичних програм та ідей. Способи використання онлайн зв'язків з суспільством є різноманітними. Засоби масової інформації, перші з яких усвідомили переваги та можливості Інтернету, створюють віртуальні новинні стрічки та формують альтернативне медійне середовище з більшими можливостями, ніж у традиційних ЗМІ. Політичні блоги і форуми надають можливість ініціювати та моделювати дискусії. Найефективніші політичні веб-сайти, оскільки дозволяють розміщувати потрібний обсяг політичної інформації та взаємодіяти з громадськістю. У політичній практиці також використовуються банерна, контекстна та текстова реклама в Інтернеті, що призвело до появи нових суб'єктів публічної політики у вигляді локальних структур, ком'юніті або мережевих спільнот. Ці групи людей взаємодіють через

Інтернет та мають спільні інтереси, діють у віртуальному просторі. Завдяки мережевим технологіям створюється відкритий простір, що забезпечує можливість формування та розвитку інститутів громадськості, вирішення проблем особистої ізоляції громадян, фрагментованості суспільного середовища та активізації взаємодії з владою [3].

Сучасне розуміння політичного управління включає знищення меж між державою та громадянським суспільством, вертикальну та горизонтальну комунікацію, а також перехід від домінуючої моделі влади до партнерських відносин з інститутами громадянського суспільства. Віртуальний простір відкриває можливості для застосування традиційних методів політичного PR і нових технологій прямого впливу на цільову аудиторію. Сьогодні основним фактором політичного процесу є нові інформаційні технології, які значно перетворюють сучасні владні практики і сприяють розвитку нових форм державної комунікації. Необхідним стає розвиток формування інструментів співпраці між суспільством і владою на принципах партнерства та конструктивного діалогу та технологій, спрямованих на пошук компромісів та солідарне вирішення конфліктів. Ці принципи мають бути основою побудови комунікаційної політики політичної еліти з метою збереження стабільності вже існуючої політичної системи.

Зміщення до відкритого суспільства та суспільства сталого розвитку надає громадянам право на отримання інформації про діяльність влади, а владі – обов'язок надавати інформацію громадянам та враховувати їхні потреби. Децентралізація та інші реформи не можуть бути успішно завершені, якщо громадяни не розуміють їх, а отже, не приймають. Тому для досягнення успішних результатів урядових реформ важливо налагодити комунікацію як двосторонній зв'язок між владою і суспільством через різні комунікаційні канали та інструменти [9]. Згадане вище пріоритетне значення комунікації впливає на успішність реформ уряду та їх сприйняття громадянами. Щоб

забезпечити ефективну взаємодію між владою та суспільством, необхідно вдосконалити методи та інструменти комунікації.

### **1.3 Методи та інструменти комунікації влади та суспільства**

Прогресивний розвиток сучасного суспільства обумовлений впливом комплексу ключових тенденцій і факторів у його економічній, політичній, соціальній та духовній сферах. Цей вплив відображається у системі пріоритетних напрямів стратегічної реформи органів публічної влади шляхом інновацій. Стратегія забезпечення ефективного управління інноваційним потенціалом суспільства має концептуально відображати основні положення якісних загальносуспільних змін з урахуванням сучасних завдань впровадження нової політики державного управління [3].

Бажання українського суспільства до прогресивних змін на основі європейських цінностей вимагає широкого, своєчасного, адекватного і швидкого оновлення ефективності системи публічного управління, в рамках цілеспрямованих державно-управлінських реформ. Це підкреслює потребу в глибшому перегляді теоретичних та методологічних основ побудови моделі сучасного інноваційного розвитку суспільства, урахуванням еволюції теорії та практики соціального та державного управління, а також стратегічних викликів у втіленні нової політики державного управління в Україні [2].

Сучасна концепція «Governance» (в упередженні до управління) зародилася в 80-90 роках ХХ століття та має кілька варіацій: «Good Governance» (добре або адекватне управління), «Responsive Governance» (відповідальне управління) та «Democratic Governance» (демократичне управління). Зазначена концепція розвиває попередні підходи та ґрунтується на таких принципах, як більша увага держави до інтересів громадянського суспільства, залучення його суб'єктів до державного управління (громадян, громадських організацій, бізнес-структур), відкритість влади перед громадським контролем, а також принципах самоорганізації та

міжорганізаційних мереж, що характеризуються взаємозалежністю, обміном ресурсами, умовами гри і обмеженою залежністю від держави.

Основні засоби втілення засад стратегії «Урядування» передбачають проведення курсу на реформування системи державної влади з метою її децентралізації, встановлення партнерств з бізнес-структурами, співпрацю з громадськістю у наданні послуг за участю недержавних ресурсів, залучення громадян до процесу формування та реалізації політики, перехід від ролі «держави-опікуна» до «держави-партнера» та інші напрями. У сучасному контексті широкого розповсюдження набула концепція «доброго управління» у форматі принципів Європейської Стратегії інновацій та належного демократичного управління на місцевому рівні. Ця стратегія вважається доцільною для впровадження в Україні, і деякі її принципи вже частково реалізовані в практичній діяльності системи державного управління, зокрема в рамках міжнародних проектів [2].

О. Шевченко, аналізуючи ключові тенденції суспільного розвитку та внутрішні рушійні чинники державного управління, виділяє основні аспекти його тривалого та фундаментального перетворення. Ці компоненти включають: суб'єкти державного управління; управлінські зв'язки, відносини та їх організацію; управлінську діяльність; управлінські функції; об'єкти управління; ідеї та теорії управління; професійне навчання управлінців.

Аналізуючи суть цих змін, можна передбачити потенційні форми об'єктивації значних державно-управлінських нововведень, які забезпечать:

- орієнтацію управління на цінності, технологізацію ухвалення рішень, мотивації, стилю управління, соціальної відповідальності, групової динаміки та ділової етики, збільшення ролі комунікації, організаційної культури, лідерства;
- горизонтальні координативні зв'язки;
- комунікація з впливовими громадськими та опозиційними структурами;

- асоціативні форми організації та управління, координація і реорганізація;
- залучення підлеглих до ухвалення рішень;
- діалог, узгодження, належне співвідношення централізації та децентралізації;
- корпоративізацію державного управління;
- демократизацію влади та її співпрацю з населенням у прийнятті рішень; розвиток форм і методів взаємодії;
- збільшення відкритості влади;
- створення політично нейтрального, професійного, чесного та чутливого до потреб громадян службовця, а також державних менеджерів з сучасними управлінськими знаннями, розвинутим інноваційним мисленням, здатних діяти в умовах невизначеності;
- розробку «проривних» концепцій для викорінення стагнаційних та кризових процесів, гарантування лідерства країни;
- поєднання ідеологій організаційно-адміністративного, соціально-сервісного та публічно-комунікативного управління;
- формування національних концепцій менеджменту та державного управління з урахуванням зарубіжного досвіду управління;
- розвиток інформаційних ресурсів, активна участь держави у різних сферах суспільства за участю громадських структур;
- ефективне керівництво адміністративно-територіальною реформою на основі оптимізації відношення «централізація – децентралізація»;
- ефективне планування, мотивація та координація, регулювання, дерегулювання та саморегулювання, самоконтроль та зовнішній контроль, а також раціональний розподіл ресурсів для досягнення певних результатів;
- використання проектно-програмного управління, адміністративно-фінансової та публічної відповідальності;

– надання якісних соціальних послуг, зокрема на основі партнерських відносин [34].

Упродовж років незалежності в сфері державної комунікативної політики відбулися певні зміни у напрямку демократизації процесів взаємодії з громадськістю, ЗМІ та іншими структурами. Сьогодні практично всі державні органи мають свої прес-служби, відділи зв'язків із ЗМІ та громадськістю, а також власні інтернет-ресурси. Деякі установи навіть створили громадські ради, що спрямовані на вплив на процеси ухвалення рішень. Ці зміни свідчать про певний прогрес у взаємодії між владою та громадськістю. Проте важливо продовжувати цей розвиток, забезпечуючи доступність та прозорість інформації, а також активну участь громадськості в процесах прийняття рішень.

Крім того, визнано, що існуюча комунікативна стратегія вимагає подальшого вдосконалення та розвитку. Важливо забезпечити більшу прозорість та доступність інформації для громадськості, сприяти активнішому взаємодії з громадськими організаціями та ЗМІ, а також створювати механізми включення суспільства до процесу прийняття рішень. Посилення діалогу та взаєморозуміння між владою та суспільством є важливим кроком, спрямованим на підвищення довіри громадян до органів влади та підтримку реформ. Також важливо ефективно використовувати сучасні комунікаційні технології для максимальної прозорості та відкритості у взаємодії між владою та громадськістю. Розвиток комунікативних навичок серед урядовців та їхня відкритість до обміну інформацією та діалогу з громадськістю також відіграють важливу роль у успішній комунікативній політиці.

**Висновки до розділу 1.** Аналіз теоретичних аспектів комунікації влади з суспільством в процесі реформування підтверджує ключову роль цього процесу у функціонуванні сучасного політичного устрою. Встановлення ефективного зв'язку між владою та громадськістю є важливим елементом демократичного управління, що сприяє стабільності та розвитку суспільства. Розуміння сутності комунікації між владою та суспільством дозволяє краще розкрити механізми

взаємодії між цими суб'єктами, а також визначити роль цього процесу у формуванні ефективної політичної системи. Активна взаємодія та відкритий діалог сприяють розвитку демократії, зміцненню прав людини та підвищенню рівня довіри до владних структур. Методи та інструменти комунікації влади з суспільством відображають важливі тенденції у розвитку сучасного суспільства. Залучення суспільства до процесу прийняття рішень, створення партнерських відносин та застосування інноваційних підходів сприяють покращенню ефективності системи публічного управління та забезпечують стає соціально економічне розвиток. Отже, взаємодія влади з суспільством через комунікацію визначається як ключовий чинник успішного реформування та розвитку сучасного суспільства.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН КОМУНІКАЦІЇ ВЛАДИ З СУСПІЛЬСТВОМ В УКРАЇНІ

#### 2.1 Оцінка сучасних практик владної громадської комунікації

Перебудова суспільного устрою нашої країни у 1990-х роках висунула на перший план питання визначення стратегії державної політики та створення принципово нових соціальних інститутів. Разом з тим, до цього часу в Україні політика держави заснована переважно на засадах «відповідного реагування», тобто на ситуативному спрямуванні ресурсів як фінансових, так і організаційних, які дозволяють «зняти» окремі прояви найгостріших соціальних проблем, що здатні спричинити виникнення соціального невдоволення, характерного для багатьох країн світу, а отже, перерости в реальну загрозу політичній рівновазі та усьому перебігу процесу демократизації українського суспільства. Одним із визначальних чинників зростання поширення процесів взаємодії між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства є застосування у цьому процесі новітніх інформаційно-комунікаційних засобів, які безпосередньо задіяні на всіх стадіях законодавчого процесу: при актуалізації та усвідомленні потреб у тому чи іншому нормативно-правовому акті, підготовці його проекту, узгодженні, коригуванні, прийнятті, опублікуванні та поширенні.

Основна форма комунікації між суспільством і владою у формально демократичному світі полягає в межах обмеженого та чітко регламентованого простру кабінки для голосування, де перша здійснює свою владу впродовж кількох секунд. Втім, одразу після цього легітимізована виборами влада переходить до дій через посередників, а громадяни залишаються в ролі спостерігачів. Суспільство, будучи відділеним від процесу прийняття рішень і лише періодично голосуючи за лідерів, має дуже слабкий прив'язок до демократії, тому сам політичний процес перетворюється здебільшого на адміністративний та управлінський [19].

Стівен Коулман, професор Оксфордського університету, зазначає, що розмивання демократичного простору відбувається паралельно з атрофією громадянської культури. Він підкреслює, що сьогодні більше людей мають змогу обирати, але цим правом користуються менше, ніж будь-коли в історії. Довіра громадян до парламентів та інших інститутів представницької демократії падає. Засоби масової інформації намагаються донести історії та образи представницької демократії, але більшість громадян мало цікавляться політикою і віддають перевагу іншим сферам життя [19].

На початку XXI століття виникли сприятливі можливості для комбінування демократичних і цифрових викликів суспільного розвитку. Раніше демократія була обмежена відокремленістю у часі та просторі, але сучасні комунікаційні технології дозволяють подолати ці бар'єри, бути асинхронними та глобальними. Для розвитку демократії важливо, щоб демократичні інституції стали більш сприйнятливими, доступними, підзвітними та присутніми в інформаційному просторі. Е-демократія не обмежується просто інформатизацією адміністративних процедур, але є силою, що оживляє та оновлює демократичний політичний процес, створюючи простір для зміцнення рівня довіри та забезпечення політичної інтеракції. Інструменти електронного врядування в епоху демократії повинні бути органічно вбудовані в структуру та культуру урядування. Уряд та обрані представники повинні розуміти, що демократична під інтерактивністю вбачається двосторонній потік енергії. Без цього суспільство може сприймати е-демократичні ініціативи як штучні, а це може спровокувати створення контр-урядових комунікаційних каналів.

У даному контексті демократичний розвиток держави не обмежується лише діями органів влади. Дуже важливим є також діалог з суспільством. Україна вже пройшла певні етапи розвитку громадянського суспільства та врегулювання його функціонування на рівні нормативно-правових документів. Зокрема, Законом України «Про громадські об'єднання» від 22 червня 2012

року (№ 5026-VI) визначено правові основи діяльності громадських об'єднань [23] та реалізовано основні стандарти європейських стандартів щодо базових правових засад діяльності громадських об'єднань. Підтвердженням цього є позитивна оцінка як загального значення закону, так і його окремих положень як вітчизняними, так і зарубіжними експертами. Українські дослідники відзначають, що Закон України «Про громадські об'єднання» узгоджений з усіма нормами європейського права, має ряд прогресивних і максимально демократичних положень, а його норми суттєво покращують умови реалізації конституційного права на свободу об'єднання та значно розширюють можливості інститутів громадянського суспільства порівняно з чинним раніше профільним законом [14].

Згідно з оцінкою незалежних громадських експертів, новий «Закон про громадські об'єднання» [23] значно змінив принципи взаємодії між державою та громадськими організаціями. Він розширив можливості для діяльності суспільства, встановив нові стандарти для їх створення та скасував недемократичні обмеження. Навіть ті експерти, які відносяться до влади критично, висловлювали свій оптимізм. Нове законодавство має спростити можливості діяльності та реєстрації громадських організацій, хоча остаточні висновки можна буде зробити лише після початку його безпосереднього застосування. Висока оцінка нового Закону пояснюється тим, що він усунув низку необґрунтованих обмежень, які були притаманні попередньому закону, та значно розширив права і можливості громадських об'єднань відповідно до європейських стандартів. Найважливішими серед нововведень Закону є зняття обмежень щодо захисту інтересів не лише членів організації, що дозволяє їм більш ефективно здійснювати різноманітні види діяльності, включаючи екологічну та просвітницьку.

Законом були скасовані територіальні обмеження, що призводили до дискримінації міжнародних, всеукраїнських та місцевих організацій, надаючи громадським об'єднанням право діяти на всій території України. Значно

спрощено державну реєстрацію громадських об'єднань, адже тепер ця процедура є безкоштовною, і лише за внесення змін до статуту чи отримання дубліката свідоцтва про реєстрацію стягується плата. Положення щодо контролю за діяльністю громадських об'єднань приведено у відповідність з європейськими стандартами, а також спрощено проведення господарської діяльності для здійснення статутних завдань. Також обмежено підстави для відмови в реєстрації та скорочено термін реєстрації до семи робочих днів. Закон передбачає, що суспільні об'єднання та спілки можуть реалізовувати діяльність як юридичні особи приватного права, а також без статусу юридичної особи. Це означає, що громадські об'єднання з юридичним статусом можуть здійснювати підприємницьку діяльність як через створені ними підприємства та товариства, так і безпосередньо, якщо ця діяльність відповідає їхній меті та сприяє досягненню цілей.

Однак розвиток інформаційно-комунікаційної революції (ІКТ) в Україні стикається з низкою викликів, які можуть стати на заваді ефективному прогресу в розвитку електронної демократії та демократичного процесу в цілому. На думку Н. Савран, інформаційно-комунікаційний ринок технологій в Україні наділений ілюзією швидкого розвитку та перебуває на початковому етапі свого формування [26]. Свідченням цього є конкретні досягнення, такі як розширення телекомунікаційної інфраструктури ринку, поява нових ефективних бізнес-моделей використання ресурсів та інформації, скорочення операційних витрат, зміна структури ринку праці, збільшення можливостей для ефективної співпраці з суспільством та міжнародними партнерами. Водночас очевидно, що більшість цих досягнень є ситуативними і мають здебільшого тактичний характер. Серед причин, що стримують розвиток ринку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), можна назвати відсутність засобів та інструментів координації дій між учасниками ринку з боку держави, недостатню державну підтримку виробництва інформаційних технологій та програмного забезпечення, а також відсутність механізмів розвитку якісних

партнерських відносин на вітчизняному ринку ІКТ з урахуванням механізму комерціалізації інновацій між наукою, освітою, бізнесом та державою [26].

Проведення політики е-демократії органами державної та місцевої влади має сенс лише в тому випадку, якщо ці органи визнають, що для зміцнення демократії необхідно використовувати Інтернет та інші цифрові технології. Але якщо е-демократія стане лише символічною політикою, створеною владою лише для показування зацікавленості у використанні інформаційних технологій та надання можливості громадянам висловлювати свою думку лише з неважливих політичних питань, це лише послабить демократію й можливості інформаційних технологій. Незважаючи на усі труднощі, ІКТ в Україні стають ефективним інструментом залучення громадян до ухвалення рішень органами державної влади на всіх рівнях та місцевого самоврядування. Проте, як показує досвід країн, де е-демократія успішно розвивається, нашому суспільству ще потрібно подолати багато перешкод на шляху до встановлення даної перспективної форми взаємодії між громадянами, владою та бізнесом. Сприяння та посередництво мають вирішальне значення для ефективного використання електронних комунікацій. На шляху до більш широкого електронного залучення громадян до ухвалення політичних рішень стоять організаційні, а не технологічні чинники [1].

Хоча ІКТ стають ефективним інструментом для залучення громадян до прийняття рішень, проте Україні ще потрібно подолати перешкоди для встановлення електронної демократії належного рівня. Організаційні, а не технологічні аспекти мають вирішальне значення для успішного використання електронних комунікацій. Для подальшого розвитку електронної взаємодії громадян з владою та бізнесом в Україні необхідно врахувати основні виклики та проблеми, які розглядаються у наступному розділі.

## **2.2 Аналіз основних викликів та проблем комунікації влади та суспільства**

Відповідно до Керівних принципів щодо громадської участі у прийнятті політичних рішень, затверджених Комітетом міністрів Ради Європи у 2017 році [41] державні органи, представники неурядових організацій та громадянського суспільства в цілому створюють платформи для постійного діалогу та участі. Такими платформами можуть бути регулярні громадські слухання, громадські форуми, консультативні ради тощо. В Україні також існує практика створення консультативно-дорадчих органів при органах державної влади, таких як колегії, експертні, науково-технічні, громадські ради тощо.

Існування громадських рад вже тривалий час супроводжується постійними сумнівами у їх ефективності. Це підтверджується не лише численними змінами у нормативно-правових актах, які визначають їх функціонування та взаємодію з органами виконавчої влади, але й результатами аналізу їхньої роботи. Питання доцільності існування громадських рад у сучасному форматі вже неодноразово обговорювалося на публічних заходах, у яких брали участь представники державних органів, громадянського суспільства та науковці.

Процес створення громадських рад передбачає складний механізм, який потребує значних зусиль з боку органів влади та громадських організацій, які подають свої кандидатури для участі в них. В період пандемії COVID-19 у 2020-2021 роках, а також під час повномасштабного вторгнення РФ у лютому 2022 року, цей процес значно ускладнився. У зв'язку з цим урядом передбачено можливість продовження роботи діючих громадських рад до завершення воєнного стану та наступних шести місяців після цього [22].

В даному контексті використання рейтингового електронного голосування значно спростило б процес формування нових складів рад. Однак через воєнні дії розробка відповідного програмного забезпечення, яке могло б використовуватися всіма органами виконавчої влади, була відкладена. Тим не

менш, спрощення процедури формування складів громадських рад не вирішує проблеми професійності їх учасників та реального відображення думки суспільства через них. Дослідження взаємодії громадських рад з конкретними органами виконавчої влади свідчить про те, що лише близько третини рад вносять пропозиції для вирішення проблемних питань у сфері компетенції відповідних органів чи проектів нормативно-правових актів після обговорення.

Вважаємо, що для досягнення мети створення громадських рад – сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної і регіональної політики – можуть використовуватися як тимчасові (для розгляду конкретних питань та розробки проектів рішень), так і постійні (для обговорення широкого кола питань, що відносяться до компетенції конкретного органу виконавчої влади) консультативно-дорадчі органи. Результати роботи експертно-консультативних органів, як тимчасових, так і постійно діючих, можуть слугувати основою для напрацювання пропозицій щодо вирішення проблемних питань та підготовки проектів відповідних рішень. Склад таких органів повинен мати відповідний рівень фахової підготовки. Для забезпечення постійного діалогу між органами виконавчої влади та представниками інститутів громадянського суспільства можуть бути створені діючі майданчики (громадські форуми, платформи тощо). Робота таких платформ має передбачати організацію регулярних зустрічей для обговорення проблемних питань у сфері компетенції органу виконання покарань. Формування складу багатосторонніх форумів може здійснюватись, зокрема, за заявочним принципом, коли до них приєднуються всі зацікавлені організації.

Тому чинний механізм громадських рад в Україні необхідно переглянути, зокрема, з огляду на необхідність тісної співпраці з громадянським суспільством у процесі відновлення країни. Починаючи з 2016 року, в Україні розбудовується система державних комунікацій на національному та місцевому рівнях. В рамках реалізації положень Концепції реформування державних комунікацій на стратегічному та оперативному рівнях було передбачено

перезапуск системи комунікацій у сфері публічного управління та адміністрування [16]. Комунікаційні стратегії в сфері публічного управління та адміністрування визначаються вибором і формуванням органами публічної влади спрямованості комунікаційної діяльності. Вони відображають концепцію, програму та загальний курс управління, спрямовані на досягнення основних комунікаційних цілей держави у сфері стратегічного управління. Ці стратегії також визначають перспективну комунікаційну політику, спрямовану на досягнення довгострокових цілей у діяльності органів публічної влади.

Як зазначає Х. Мінцберг, управління комунікаціями є ключовою компетенцією, яка визначає конкурентоспроможність будь-якої організації і досягається завдяки використанню комунікаційних технологій. Загалом, комунікаційну стратегію можна розглядати як комплекс стратегій, спрямованих на ефективну взаємодію органів державної влади з цільовими аудиторіями, що охоплює як внутрішню, так і зовнішню державну службу, і спрямованих на виконання їхньої місії. Комунікаційна стратегія використовується для створення нової цінності через раціональний обмін інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю, яка реалізується в публічних послугах, людях і процесах органів державної влади [4].

Визначення комунікаційної стратегії ґрунтується на аналізі мікро та макросередовища, в якому функціонують органи державної влади. Даний аналіз передбачає систематичний збір інформації для всебічної оцінки ситуації, перевірку припущень щодо конкретних аспектів суспільного життя та можливих наслідків комунікації. Розробляючи комунікаційну стратегію, органи влади повинні зменшити невизначеність і ризик невдачі при прийнятті стратегічних управлінських рішень. Незважаючи на те, що на етапі формування стратегії отримати відповіді на всі питання та гарантувати ефективність усіх управлінських рішень неможливо, методологічно обґрунтоване систематичне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонують органи державної влади, є основою для здійснення дієвої комунікації.

Осмислення поточного стану функціонування органу публічної влади розпочинається з аналізу складових, які стосуються як самої діяльності публічної служби, так і споживачів публічних послуг, ЗМІ, різних державних установ і організацій, бізнесу, громадських організацій та інших зацікавлених сторін. У цьому контексті термін «цільова аудиторія» визначає будь-яку групу, яка виявляє реальний або потенційний інтерес до зазначеного органу публічної влади або може впливати на його здатність досягати поставлених цілей.

Вивчення комунікаційних стратегій органів публічної влади показало, що в системі цих органів відсутній єдиний стандарт представлення інформації про їх діяльність у медійному просторі, хоча їх комунікаційні канали мають складну структуру. Інформація на офіційних ресурсах не має єдиної структури, стилю та якості, а також не є однозначною для всіх категорій громадян. Здебільшого вона спрямована на вузьку аудиторію, таку як державні службовці, експерти та журналісти, що стежать за останніми подіями у діяльності органів влади. Це пов'язано з недостатнім фінансуванням національних комунікаційних кампаній, які проводять комунікаційні підрозділи органів влади, і дефіцитом кваліфікованих фахівців у цій сфері.

Аналіз стану та проблем комунікації виявив наступні системні проблеми в діяльності органів державної влади, які не сприяють підвищенню результативності їхньої роботи:

- відсутність належної кількості комунікаційних кампаній для суспільства як на національному, так і на місцевому рівні;
- органи влади частіше виконують тактичні заходи, ніж системну комунікацію для досягнення результатів;
- державні службовці, залучені до комунікації з відповідною тематикою, мають недостатній рівень інформованості;
- громадяни не володіють достатньою медіаграмотністю, щоб правильно оцінювати дезінформацію про діяльність органів влади.

- недосконалість роботи центрів управління публічних комунікацій з необхідними повноваженнями, розподілом функцій та процедурами взаємодії для досягнення спільного результату усіма залученими органами;
- відсутнє узгоджене середньо- та довгострокове планування комунікаційних цілей та заходів між центральними та місцевими органами виконавчої влади;
- важка система звітності стосовно реалізації заходів й бюрократичні перешкоди у внутрішніх процесах;
- недостатнє фінансування національних комунікаційних кампаній та брак фахівців з комунікацій [10].

Суть взаємодії органів публічної влади з зовнішнім середовищем полягає у забезпеченні ефективної державної політики та адаптації до можливих майбутніх змін у цьому середовищі. Ці завдання неможливо виконати без:

- підвищення рівня довіри і іміджу органів влади серед громадян;
- поліпшення співпраці з ЗМІ, підвищення міжнародної присутності;
- інформування громадян про події та процеси в державі;
- залучення громадськості до управлінських рішень;
- забезпечення зворотного зв'язку оптимізації внутрішніх комунікацій та обміну інформацією в органах влади.

Стратегічний контекст комунікації в органах публічної влади визначається їх здатністю реагувати на зміни зовнішнього середовища й впроваджувати альтернативні стратегічні рішення для досягнення довгострокових глобальних цілей розвитку держави. Це також охоплює питання протидії дезінформації, позиціонування держави в міжнародному співтоваристві та інші аспекти.

**Висновки до розділу 2.** Україна, як і багато інших країн, зазнає викликів у побудові якісної системи комунікації між владою та громадянами. Становлення демократії та підвищення рівня громадянської участі в політичних процесах вимагає системних змін у способах взаємодії. Наразі в Україні

спостерігається перехід від ситуативного підходу до політики комунікації до більш системного, що передбачає інституалізацію державної політики щодо громадських ініціатив. Однак, існують виклики та проблеми, які перешкоджають ефективній роботі громадських рад та інших механізмів взаємодії між владою та громадянами. Це, зокрема, недостатня активність громадських рад, складний механізм їх формування, а також питання фаховості та реального представництва громадськості. Для подолання цих викликів необхідно спрямувати зусилля на спрощення процесу взаємодії, забезпечення більшої відкритості та прозорості у діяльності владних структур, а також залучення більш широкого кола громадян до участі у прийнятті політичних рішень. Тільки в умовах активної, конструктивної взаємодії влади та суспільства можна говорити про підвищення довіри до державних інституцій та подальше зміцнення демократичних цінностей у суспільстві.

## РОЗДІЛ 3

### РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА В ЗДІЙСНЕННІ РЕФОРМ

#### 3.1 Аналіз впливу комунікації влади та суспільства на процес реформування

Вплив комунікації влади та суспільства на процес реформування є ключовим аспектом сучасного політичного та соціального життя. Комунікація влади створює можливість для розповсюдження інформації про реформи, їхні цілі та переваги для суспільства. З іншого боку, реакція суспільства на цю комунікацію визначає шляхи подальшого розвитку реформ, виражається через громадську думку, акції громадських організацій та політичну активність. Важливо враховувати, що ефективність реформ залежить від якості комунікації, рівня довіри між владою та громадянами, а також здатності влади враховувати громадську думку у процесі прийняття рішень. Дослідження впливу комунікації влади та суспільства на реформи є актуальним завданням, спрямованим на покращення якості демократичного процесу та досягнення більшої суспільної підтримки для реформаторських ініціатив.

Державна комунікація виконує різноманітні функції:

- інтеграція інтересів усіх елементів суспільної системи шляхом реалізації збалансованої державної політики.
- збереження стабільності державної системи шляхом консолідації соціального організму.
- координація владних впливів суб'єкта управління з урахуванням параметрів об'єкта управління та його можливих змін.
- підвищення рівня політичної компетентності громадян та засвоєння соціально-політичних норм, цінностей і традицій держави через інформаційний обмін [9].

– забезпечення легітимності і підтримки громадського порядку шляхом мобілізації суспільства та отримання схвалення прийнятих управлінських рішень.

Систематизуючи теорії масової комунікації, Д. Макквейл виділяє чотири основні види зазначених теорій. Соціологічні теорії пояснюють природу масового спілкування, вивчаючи його феномен з соціологічної перспективи. Нормативні теорії аналізують можливі впливи медіа на суспільство та розглядають, як вони можуть діяти залежно від типу взаємодії з аудиторією. Функціональні теорії акцентують увагу на ролі масових засобів спілкування у забезпеченні соціальної інтеграції та стабільності. Ефекти теорії, з свого боку, досліджують вплив мас-медіа на уявлення, погляди і поведінку аудиторії, звертаючи увагу на психологічні аспекти комунікації та медіа.

Як відомо, ключовим компонентом комунікації є інформація. Управління та інформація мають бути глибоко взаємопов'язані. Інформація є інтерпретацією даних і є основою діяльності будь-якої організації. Потоки інформації виступають важливим чинником у процесах еволюції світоглядів. Таким чином, у процесі розвитку комунікаційних теорій можна виокремити три стадії: міжособистісна комунікація (розмови, листування, телефон), медійна комунікація (газети, радіо, телебачення) та інтернет-комунікація.

Сучасне суспільство хоче не лише отримувати інформацію, а й прагне генерувати контент, який буде сприйнятий іншими учасниками комунікації. У сфері державного управління це відображає бажання громадян не лише пасивно сприймати інформацію, що поширюється органами влади, а й мати можливість впливати на прийняття рішень, визначати пріоритетні напрямки розвитку та формувати програму дій в межах компетенції цих органів. Це свідчить про необхідність розвитку суб'єкт-суб'єктного способу комунікації, який забезпечить повноцінний діалог між громадянами та органами влади. Такий діалог характеризується взаєморозумінням, можливістю висловити свою точку зору та налагодженням моделі «питання-відповідь».

Ефективний зворотній зв'язок гарантує своєчасне повідомлення громадян про ті аспекти роботи органів публічної влади, що найбільше цікавлять, дозволяючи оцінити якість та швидкість реагування на виявлені проблеми та коригувати стратегію дій за потреби. Комунікація в процесі діяльності державних органів відіграє ключову роль у прийнятті управлінських рішень, які мають великий вплив на якість життя громадян. Ефективність цих рішень залежить від розуміння причин та рівня підтримки населення обраних методів та рішень. Важливо забезпечувати баланс інтересів всіх зацікавлених сторін, оскільки без чіткого розуміння кінцевих результатів будь-якого прийнятого рішення стає важко впроваджувати проекти та програми розвитку. У сучасному світі думка громадян є ключовим фактором впливу на роботу владних органів і визначення стратегії розвитку країни, що виступає як правова та демократична.

### **3.2 Вітчизняні та зарубіжні приклади комунікації влади та суспільства**

Процес інституціоналізації державно-громадської комунікації відображає демократичний прогрес країни. Комунікація дозволяє встановлювати зворотний зв'язок між владними структурами та громадянським суспільством, допомагаючи уряду ефективніше інформувати громадян про свою діяльність. Також вона дає змогу уряду отримати об'єктивну оцінку своєї роботи від активних верств населення через громадські організації. Для останніх комунікація з урядом виступає ключовим механізмом захисту інтересів певних груп населення.

Досвід залучення населення до мережі місцевого самоврядування успішно апробований у різних країнах світу. В. Дзюндзюк пропонує різні типи таких мережевих спільнот, серед яких групи за інтересами, ігрові спільноти, географічні спільноти, спільноти на основі спільного досвіду, комерційні спільноти, віртуальні держави. Для управління особливий інтерес становлять віртуальні держави, які мають усі атрибути державності, окрім території, і навіть мають владу у вигляді модератора. В умовах мережевого суспільства

соціальні рухи трансформуються у так звані «флешмоби», які є ефективним засобом організації громадських об'єднань і рухів у реальному просторі з використанням віртуальних ресурсів [27].

Комунікаційна система органів державної влади Канади належить до однієї з найвищих позицій у світових рейтингах. З початку свого існування питанню формування державно-громадської комунікації Канади приділялося велике значення, оскільки важко уявити, як демократичне суспільство може функціонувати без вільного діалогу між громадськістю та органами влади. Починаючи з 2001 року, уряд Канади приділяє особливу увагу підготовці фахівців у галузі комунікації, постійному оновленню та відстеженню основних тенденцій, технологій та напрямів публічного обговорення. Університети активно залучаються до підготовки майбутніх фахівців, які переважно працюватимуть у галузях мас-медіа та менеджменту. Це підкреслює важливість володіння навичками критичного аналізу, відбору, подання та відтворення інформації з урахуванням її впливу на суспільні процеси та формування відносин у суспільстві [32].

Цікавим є досвід Канади у створенні Академії з розроблення комунікацій та інструментів публічного управління. Основні завдання цієї академії включають:

- забезпечення спеціалізованої освіти з державно-громадської комунікації для покращення кваліфікації фахівців органів державної влади, організацій та компаній у використанні конкретних методичних прийомів з основних компонентів взаємодії з громадськістю;
- залучення громадян через відповідні громадські організації до процесів розроблення державної політики та виконання рішень з метою посилення взаємодії держави та суспільства;
- впровадження новітніх методів адаптації закордонного досвіду до вітчизняної практики державно-громадської комунікації через розроблення стандартів, які забезпечують конкурентоздатність держави у різних сферах

суспільного життя, та створення індикаторів вимірювання ефективності їх систем державного управління у певних сферах;

- проведення спонсорських та партнерських досліджень у сфері реалізації конкретних дослідницьких проектів та програм, спрямованих на оптимізацію інструментарію державно-громадської комунікації;

- надання освіти у питаннях політики державно-громадської комунікації для покращення рівня знань різних груп громадськості та співробітників різних організацій [32].

Кожен з напрямів діяльності Академії спрямований на досягнення визначених цілей у сфері комунікації. Планування державно-громадської комунікації починається з установа цілей, головною з яких є забезпечення максимальної відкритості та швидкості передачі інформації при мінімальних витратах і задоволення потреб громадян учасників. Досвід інституалізації державно-громадської комунікації в Австрії має велике значення для суспільства. У 2008 році Рада міністрів Австрії прийняла Проект документів, який містив рекомендації щодо належної практики організації державно-громадської комунікації. Ці рекомендації включали розроблення політики, планів, програм та правових документів, підготовлених міжвідомчою робочою групою за участю легально створених неурядових організацій та зовнішніх експертів.

Під час громадських консультацій з запропонованого Проекту взяли участь 41 установа. Остаточний варіант Проекту був затверджений Радою Міністрів 2 липня 2008 року. У документі визначені цілі, принципи та стандарти участі громадськості, а також представлена відповідна інформація щодо визначення та представництва переваг участі громадськості. Основні цілі Проекту включають сприяння обміну інформацією та досвідом, координацію інтересів громадян, підвищення якості та прозорості прийнятих рішень, зміцнення довіри до політики та громадської діяльності адміністрації, розширення підходу до формування думок, а також оптимізацію використання

людських ресурсів для реалізації політики, планів, програм та правових інструментів.

Проект також націлено на зменшення затримок та додаткових витрат у реалізації політики, планів, програм та правових інструментів, що сприятиме оптимізації використання людських ресурсів та підвищенню ефективності діяльності. Реалізація цих цілей передбачає активну взаємодію між органами державної влади та громадськістю, сприяння розумінню та узгодженню різних поглядів, а також залучення громадян до процесу формування та виконання рішень, що відображатиме різноманітність інтересів та потреб різних соціальних груп.

Серед принципів інституціоналізації публічно-громадської комунікації в Австрії – взаємодія, відкритість, прозорість, простежуваність, спільна відповідальність, рівновага між рівними можливостями та обов'язками, взаємоповага, справедливість та зворотній зв'язок.

Нормативи державно-громадської комунікації в Австрії стосуються таких двох аспектів: норми якості політики та управління, які націлені на досягнення максимальної участі громадян та зацікавлених груп у прийнятті рішень, а також рівень стандартів для громадян, за допомогою яких можна визначити якість управлінської поведінки органів державної влади. В рамках проекту визначаються три групи стандартів:

- щодо моніторингу та оцінки участі суспільства в процесі комунікації між владою та суспільством;
- щодо запровадження процедури реалізації комунікації між владою та суспільством;
- щодо підготовки комунікації між владою та громадянами.

Проект рекомендацій включає зобов'язання стосовно подальшого розвитку стандартів на основі зібраного досвіду протягом одного-двох років. Щодо інституалізації державно-громадської комунікації в Австрії був розроблений практичний посібник, який надає інформацію щодо використання

електронних форм участі для залучення громадськості через електронні засоби комунікації, такі як Інтернет або мобільний телефон. У річницю 100-річчя французького закону про Асоціації (1 липня 2001 року) було укладено Статут між французькою державою, представленою прем'єр-міністром, та неурядовими організаціями (які також називають Асоціаціями), представленими президентом Постійної конференції асоціацій. Наявність Статуту не є обов'язковою з юридичної точки зору: це скоріше символ влади.

Визначення спільних принципів та цілей також відображається в налагодженні процесу державно-громадської комунікації, збільшенні демократичного та громадянського діалогу та соціальному розвитку. Держава прагне сприяти добровільному громадянському та соціальному закріпленню інституціоналізації державно-громадської комунікації, а також розробляти рішення для забезпечення довгострокової фінансової стійкості інститутів державно-громадської комунікації, таких як податки, фінансування, консультації з громадськістю та участь асоціацій у консультаційних органах держави. Планувалося, що реалізація Статуту буде перевірятися кожні три роки, але зі зміною уряду у 2002 році документ втратив пріоритетність, і будь-які подальші кроки для повного втілення принципів Статуту здаються втраченими. Таким чином, Статут залишився лише символічним актом, відзначаючим 100-річчя французького закону про асоціації.

Останніми роками в Латвії відбулися значні події у напрямі посилення інституціоналізації державно-громадської комунікації, які включали численні взаємодії між урядовими органами та громадським сектором. У 2005 році був укладений компактний документ, відомий як Меморандум про співробітництво між неурядовими організаціями та Кабінетом міністрів Латвії. Також у тому ж році урядом було запроваджено національну програму під назвою «Зміцнення державно-громадської комунікації» (далі – Програма), яка спрямована на надання підтримки для виконання негайних та довгострокових завдань з

оцінки, формулювання стратегій та реалізації заходів, пов'язаних з удосконаленням інституціоналізації комунікації держави та суспільства [33].

Програма також допомогла надати фінансову підтримку проектам і створити п'ять центрів підтримки організацій громадянського суспільства, а також три менші підрозділи комунікаційної підтримки по всій Латвії. У рамках програми вдалося залучити низку неурядових організацій до реалізації різноманітних потреб та комунікаційних інтересів громадянського суспільства. В рамках програми було створено робочу групу для роботи над спеціальною декларацією з метою створення та забезпечення інституціоналізованих комунікаційних зв'язків між парламентом та громадянським суспільством у Латвії.

Найбільш комплексним політичним документом у сфері державно-громадського комунікаційного діалогу в Латвії є Меморандум про співпрацю між неурядовими організаціями та Кабінетом міністрів, який був прийнятий у 2005 році. Підготовка Меморандуму була запропонована громадським сектором після зустрічі з представниками Прем'єр-міністра. Під час зустрічі понад 40 організацій представили свої думки та надали пропозиції. Меморандум був підписаний 15 червня 2005 року Прем'єр-міністром та представниками 57 неурядових організацій і залишився відкритим для приєднання інших організацій.

Меморандум розроблено з метою сприяння забезпеченню діяльності ефективної системи державно-громадської комунікації, що відповідає інтересам суспільства, шляхом залучення суспільства до процесу прийняття рішень. В документі зафіксовані зобов'язання щодо розробки механізму фінансування неурядових організацій та інших складових сприятливого середовища для створення комунікації держави та суспільства.

Безпосередньо питанню державно-громадської комунікації присвячений розділ 5 Меморандуму, який містить такі зобов'язання:

- здійснювати консультації з громадськістю та враховувати її потреби, інтереси та питання у протоколах;
- гарантувати участь у координаційних нарадах, консультативних радах та робочих групах з розробки проектів представників неурядових організацій;
- забезпечувати інформування неурядових організацій про рішення, прийняті на основі їхніх пропозицій;
- створювати умови для моніторингу неурядовими організаціями процесу підготовки проектів нормативно-правових актів та врахування їхніх пропозицій.

Вітчизняний досвід комунікації влади та суспільства свідчить про те, що нові технології відкривають нові можливості та розширюють ступінь свободи для кожної окремої особи. В сучасних теоріях масової комунікації значна увага приділяється ролі нових комунікаційних засобів. Наприклад, у питаннях управління PR-комунікаціями в органах влади можна виділити кілька аспектів. По-перше, це формування інформаційного та політико-комунікативного середовища, визначення форм і методів взаємодії з учасниками політичного процесу. Ця взаємодія може бути як публічною, так і приватною, в межах встановлених інститутів та у неформальних спілкуваннях. По-друге, це формування порядку денного питань соціального, економічного та політичного розвитку, а також повсякденна діяльність органів влади щодо інформування громадськості та трансляції прийнятих рішень. По-третє, це взаємодія з питань визначення політичного курсу.

Відзначається, що нові технології відкривають нові можливості, розширюючи свободу кожної особи. Тому сучасні теорії масової комунікації акцентують увагу на ролі нових засобів комунікації. Наприклад, у сфері управління PR-комунікаціями в органах влади виділяють кілька аспектів. По-перше, формування інформаційного та політично-комунікативного середовища, визначення методів взаємодії з учасниками політичного процесу.

Ця взаємодія може бути як публічною, так і приватною, організованою через інституції або неформальні зустрічі. По-друге, визначення пріоритетних напрямів соціально-економічного та державного управління, а також повсякденна активність органів влади в сфері комунікації з суспільством та прийняття рішень. По-третє, процес комунікації в рамках вироблення політики.

Особливості політичного інтернет-PR мають різноманітність. ЗМІ, які серед перших виявили переваги Інтернету, створюють віртуальні стрічки новин та формують альтернативне медійне середовище, що має більші можливості, ніж традиційні ЗМІ. Політичні блоги і форуми дають можливість започаткувати та модерувати дискусії. Найефективніші політичні веб-сайти надають доступ до необхідної політичної інформації та забезпечують можливість інтерактивної взаємодії з громадськістю. В політичній практиці використовуються банерна, контекстна і текстова реклама, що призвело до з'яви нових суб'єктів публічної політики у вигляді місцевих спільнот або мережевих спільнот. Ці групи людей, що взаємодіють через Інтернет, мають спільні інтереси і активно діють у віртуальному просторі. Мережеві технології сприяють формуванню «відкритого простору», де з'являються нові можливості для розвитку суспільства, подолання особистісної ізоляції, фрагментації суспільства і взаємодії з органами влади [27].

Нові інформаційні технології мають значний вплив на сучасні комунікаційні практики органів влади. Так, вони сприяють поширенню жорстких форм влади, що ґрунтуються на підпорядкуванні та суб'єктно-об'єктних відносинах. З іншого боку, інформація може використовуватися для формування нового типу влади, відомого в літературі як «м'яка влада», що оперує «soft-технологіями». У сфері комунікаційної практики діяльності сучасної держави можна виокремити два типи управління, які різняться у принципах взаємодії з суспільством: управління, засноване на переконанні, та управління, засноване на примусі. Перше передбачає використання «soft-технологій» для взаємної комунікації з представниками

цільових аудиторій, здійснення двостороннього діалогу та встановлення ефективних механізмів зворотного зв'язку. Друге, засноване на примусі, асоціюється з традиційним уявленням про владу, що базується на «легітимному насильстві». Збільшення закритості та непрозорості процедур влади, а також загальний контроль над інформацією у політично-комунікативному просторі призводять до введення тотальної цензури, розгляду комунікації як засобу нагляду за громадянами [34].

Сучасне суспільство все більше віддаляється від діалогу, і владі це вигідно, оскільки це сприяє поділу суспільства на фронти. В такій моделі комунікації влада спрямовується лише від неї до суспільства, і активно використовуються технології політичної реклами та пропаганди. Кожен тип управління, демократичний і авторитарний, поширені у політичній практиці. Сучасне розуміння політичного управління включає знищення меж між державою і громадянським суспільством, вертикальну і горизонтальну комунікацію, а також зміну ролі органів влади в політичному процесі від домінування до партнерських відносин з інститутами громадянського суспільства. Віртуальний простір надає можливість використовувати як традиційні методи політичного PR, так і нові технології для прямого впливу на цільову аудиторію.

На сьогоднішній день ключовим чинником політичного процесу є нові інформаційні технології, які можуть значно змінити сучасні практики управління та спричинити розвиток нових форм державної комунікації. Важливо створити механізми взаємодії між владою та суспільством на основі конструктивного діалогу та технологій, спрямованих на пошук компромісів і спільне вирішення конфліктів. Політичні еліти повинні керуватися цими принципами у розробці комунікаційної політики, щоб зберегти стабільність існуючої політичної системи. Таким чином, основною ідеєю нової ідеології публічного управління повинно бути переконання, що в сучасних умовах ефективність вирішення суспільних завдань залежить від побудови міцного

комунікаційного зв'язку між державою та суспільством. Таким чином інструмент комунікаційного впливу влади стане найважливішим гарантом збереження її легітимності.

Аналіз та узагальнення іноземного досвіду у встановленні відносин між державою та суспільством дозволили окреслити актуальні питання щодо покращення комунікаційної складової діяльності органів місцевої влади в Україні, що полягає у підвищенні прозорості діяльності владних органів та наближення їх до громадян-користувачів публічних послуг; створенні організаційно-правових умов для розвитку діалогу між владою та громадськістю; переході до партнерської співпраці; збільшення відповідальності державних службовців за якість надання публічних послуг; впровадженні інтегрованих комунікаційних технологій і принципів маркетингу в діяльність владних установ; зміцнення зв'язку професійної підготовки державних службовців із процесами демократизації управління та інші аспекти. Аналіз зарубіжного досвіду також підкреслив важливість використання інноваційних підходів у сфері комунікацій, таких як використання інформаційних технологій та інтерактивних платформ для забезпечення більш ефективної взаємодії між владою та громадськістю.

**Висновки до розділу 3.** Було проаналізовано роль комунікації влади та суспільства у здійсненні реформ. Державна комунікація виконує ряд функцій, таких як консервативна, координуюча, інтегруюча та мобілізаційна, що сприяють стабільності системи та легітимності влади. Важливу роль у прийнятті управлінських рішень, що впливають на рівень життя громадян, відіграє комунікація між владою та суспільством. Взаємодія між владою та громадянами через комунікаційні канали створює умови для відкритого діалогу, врахування думок та поглядів громадськості під час прийняття стратегічних рішень. Такий підхід допомагає підвищити рівень довіри до влади та забезпечити широку підтримку реформ, що є ключовим для їх успішної імплементації та сталого розвитку країни. Думка громадян стає одним із

ключових інструментів впливу на діяльність органів влади та визначення стратегій розвитку країни.

Приклади Канади, Австрії та Латвії показують, як інституціоналізація комунікації влади та суспільства сприяє демократичному розвитку країни та підвищенню ефективності управління. Такі ініціативи відображають важливість взаємодії між урядом і громадянами для досягнення спільних цілей та забезпечення кращого життя всього суспільства. У вітчизняному контексті важливим є розвиток нових засобів комунікації для ефективного спілкування органів влади з громадянами. Формування інформаційного та політико-комунікативного поля, а також формування порядку денного питань розвитку країни, є ключовими аспектами в управлінні PR-комунікаціями. Також необхідно забезпечити доступність інформації та залучення різних верств населення до діалогу з владою. Розвиток діалогових механізмів та партнерства між владою та громадянами дозволить підвищити рівень довіри та сприяти вирішенню ключових проблем суспільства. Таким чином, подальша інтеграція комунікації влади та суспільства є необхідною для забезпечення сталого розвитку та підвищення якості життя всіх громадян. Отже, комунікація влади та суспільства відіграє важливу роль у реформуванні держави та сприяє зміцненню демократії та ефективного управління.

## РОЗДІЛ 4

### АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕФОРМ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ КОМУНІКАЦІЇ ВЛАДИ З СУСПІЛЬСТВОМ В УКРАЇНІ

#### 4.1 Збір та аналіз даних щодо впровадження реформного процесу

Впровадження реформ у сучасному українському суспільстві неможливе без ефективної комунікації між владою та громадськістю. Аналіз цього процесу в контексті комунікації відкриває важливі висновки щодо сприйняття та реакції громадян на запропоновані зміни. Дослідження, проведене у квітні 2023 року, щодо обізнаності та ставлення українського населення до реформ, стало ключовим компонентом у розумінні ефективності впровадження змін у країні.

У квітні 2023 року соціологічна компанія Factum Group провела опитування серед 1000 українців, щоб вивчити їхнє розуміння реформ, думки про їх важливість та успішність, а також їхню участь у різних формах громадянської активності, таких як підписання петицій чи волонтерство. На основі цих результатів було проведено аналіз, щоб визначити, які чинники впливають на сприйняття реформ та готовність брати участь у громадських ініціативах серед українців. Метод і розмір вибірки для збору даних включають 1000 онлайн-інтерв'ю, які здійснювалися через самозаповнення.

Для забезпечення репрезентативності вибірки використовувалася квотна стратегія, яка відображала структуру населення цільової аудиторії за віком, статтю, регіоном та типом населеного пункту, відповідно до даних Держкомстату України до початку повномасштабної війни. Квота на місце проживання встановлювалася на підставі запитання «Де ви постійно проживали до початку воєнних дій?». Статистична похибка вибірки складала 3,2%. Джерелом даних для дослідження була інтернет-панель Opinion, що є першою access-панеллю в Україні з чисельністю понад 350 000 осіб, верифікованою офлайн. Для включення сільського населення, яке було недостатньо представлене в панелі, застосовувався телефонний рекрутинг з подальшим запрошенням до онлайн-дослідження. Період проведення дослідження був з 29

березня по 11 квітня 2023 року. Замовником дослідження виступила незалежна дослідницька компанія Factum Group Ukraine в рамках регулярного соціального дослідження YOУкраїна. Питання щодо реформ України були додані до дослідження за ініціативою незалежної аналітичної платформи «Вокс Україна».

Опитування проводилося за допомогою репрезентативної онлайн-панелі, що забезпечує достатню різноманітність учасників. За результатами дослідження виявлено, що 15% респондентів переїхали в межах України, а 6% виїхали за кордон. Такий аспект важливий для адекватного урахування різноманітності думок та перспектив громадян у рамках проведеного опитування.

Питання, які були включені до опитування, стосувалися двох ключових аспектів. Перше питання звертається до респондентів з запитанням про три основні реформи або проблеми, які, на їхню думку, потребують змін та розвитку в Україні у 2023 році. Друге питання стосувалося вибору найбільш пріоритетних сфер для їх реформування або розвитку, де респондентам пропонувалося обрати не більше п'яти варіантів відповідей. Це дозволяє отримати узагальнену картину потреб та пріоритетів суспільства, що може слугувати важливою інформацією для прийняття рішень у сфері політики та розвитку країни. Такий підхід допомагає врахувати думку громадян при формуванні стратегії реформ та визначенні пріоритетів управління країною.

Результати опитування показали, що боротьба з корупцією визнається найважливішою сферою для реформ у 2023 році, з 52% респондентів, що відзначили цю проблему. На другому місці знаходиться медична реформа (охорона здоров'я), з 41% відповідей, і судова реформа, яку відзначили 47% респондентів (рис 4.1) [31]. Пенсійна реформа і реформа армії також отримали високу підтримку з відповідно 40% і 37% відповідей. У контексті вибору найбільш пріоритетних сфер для реформування або розвитку, боротьба з корупцією, медична реформа (охорона здоров'я), судова реформа, освіта і пенсійна реформа були найчастіше обрані респондентами. Ці п'ять сфер

отримали найбільшу підтримку як найбільш пріоритетні для реформування або розвитку. Інші аспекти, такі як податкова система, митниця, екологія та охорона довкілля, а також децентралізація та приватизація державного майна також були відзначені у відповідях, але з меншою кількістю голосів.



*Рис. 4.1 Які з перерахованих сфер є найбільш пріоритетними для їх реформування/розвитку?*

*Джерело: [31].*

Результати опитування свідчать про те, що українське суспільство вважає боротьбу з корупцією найважливішою сферою для реформ у 2023 році. Це відображає загальний настрій населення та його невдоволення з корупційними практиками, які негативно впливають на рівень довіри до владних структур та загрожують економічному розвитку країни. Медична реформа, судова система, освіта та пенсійна сфера також визнані важливими, оскільки вони безпосередньо стосуються соціального забезпечення та якості життя громадян. Ці напрямки реформ є ключовими для покращення життя українського населення та підвищення довіри до державних інституцій.

Найважливішими результатами реформ, за думкою респондентів, мають бути зменшення корупції чи розкрадання бюджету, збільшення добробуту

українців та ефективніше використання бюджету чи коштів. Ці аспекти отримали найбільшу підтримку від відповідачів, з 71%, 63% та 39% відповідно (рис 4.2).

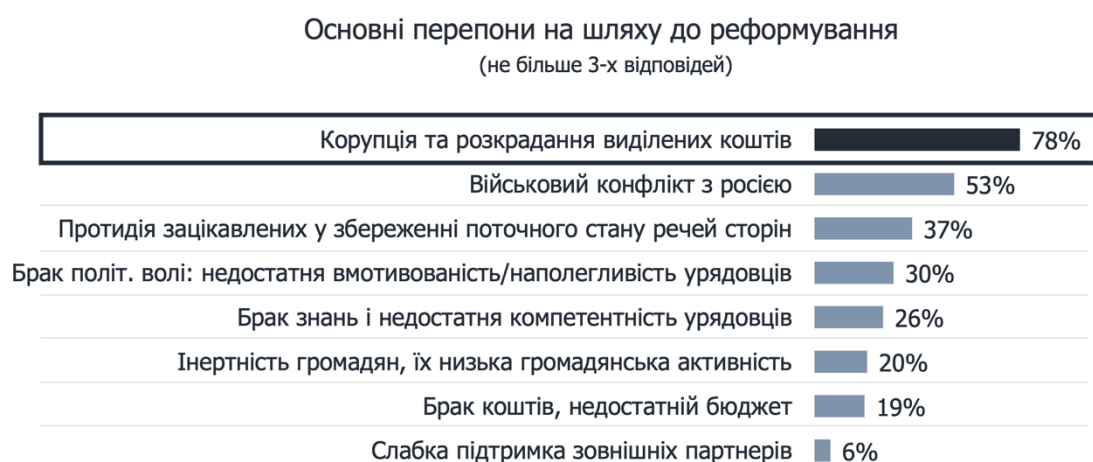


*Рис. 4.2 Що має бути найважливішим результатом реформ*

*Джерело: [31].*

Щодо інших аспектів, таких як приєднання до Євросоюзу, зростання ВВП України та можливість суспільства більше впливати на рішення влади, вони також відзначені у відповідях, але з меншою кількістю голосів. Наприклад, лише 31% респондентів віддавали перевагу можливості громадян більше впливати на рішення влади, а збільшення тривалості життя українців отримало підтримку лише від 16% відповідей. Отримані результати вказують на те, що для українського суспільства найбільш актуальними та важливими аспектами реформ є боротьба з корупцією та розкраданням бюджету, забезпечення збільшення добробуту громадян і ефективного використання бюджетних коштів. Це свідчить про глибоку соціальну та економічну обуреність громадян, а також про їхнє бажання бачити конкретні покращення в якості життя. З іншого боку, менша кількість підтримки для аспектів, таких як приєднання до Євросоюзу чи збільшення впливу громадян на владу, може вказувати на меншу їхню пріоритетність в очах громадян або на більший ступінь невпевненості у досяжність цих цілей через реформи.

Основними перешкодами на шляху до реформування, за відповідями респондентів, є корупція та розкрадання виділених коштів, військовий конфлікт з РФ та протидія зацікавлених у збереженні поточного стану речей сторін. Ці аспекти отримали найбільшу кількість відповідей, з 78%, 53% та 37% відповідно (рис 4.3). Помітними перешкодами також є брак політичної волі, який виявився у формі недостатньої мотивації та наполегливості урядовців (30%), а також брак знань і недостатня компетентність урядовців (26%).



*Рис. 4.3 Основні перепони на шляху до реформування*

*Джерело: [31].*

Інші перешкоди, такі як інертність громадян та їх низька громадянська активність (20%) і брак коштів чи недостатній бюджет (19%), також відзначені у відповідях, але з меншою кількістю голосів. Слабка підтримка зовнішніх партнерів виявилася найменш значущою перешкодою, здобувши лише 6% відповідей.

Результати вказують на те, що громадяни України вбачають корупцію та розкрадання бюджетних коштів, військовий конфлікт з Росією та протидію зацікавлених у збереженні статус-кво сторін як основні перешкоди на шляху до реформ. Ці проблеми відображають загальне незадоволення суспільства занепорядкованим станом справ і вказують на необхідність реформ у таких сферах, як боротьба з корупцією, врегулювання конфлікту з Росією та політичні перетворення. На нашу думку, відсутність політичної волі та недостатня

мотивація урядовців, брак знань і компетентності, а також низька громадянська активність також сприяють ускладненню процесу реформ. Такі результати можуть використовуватися для формулювання стратегій та планів дій уряду, спрямованих на подолання цих перешкод і забезпечення успішного впровадження реформ.

Оцінка проведених реформ передбачала дослідження трьох ключових аспектів, що стосувалися 11 суттєвих для України реформ. Аналізувалися рівень обізнаності громадян про кожну реформу, її важливість для населення та сприйняття успішності проведення. Ці дані є важливими для оцінки ефективності та реального впливу реформ на життя громадян.

У межах дослідження вивчено 11 реформ, що були суттєвими для України. Ось короткий огляд кожної реформи:

1. Податкова реформа. Включає зниження ЄСВ та впровадження єдиного податку для ФОПів.

2. Освітня реформа. Реформує систему освіти, впроваджуючи Нову українську школу та надаючи більше автономії університетам.

3. Медична реформа. Включає впровадження інституту сімейних лікарів та програму «Доступні ліки».

4. Діджиталізація та цифровізація державних послуг. Удосконалює доступ до державних послуг через онлайн-платформи.

5. Децентралізація. Збільшує повноваження місцевої влади та надає більше фінансування місцевим бюджетам.

6. Створення антикорупційних органів. Включає створення Національного антикорупційного бюро та інших інституцій.

7. Публічні закупівлі. Впровадження електронних аукціонів через систему ProZorro.

8. Реформа армії. Включає перехід до стандартів НАТО та реформування системи продовольчого забезпечення.

9. Ринок землі. Дозвіл продажу приватних земельних ділянок сільськогосподарського призначення.

10. Мала приватизація. Продаж державного майна через систему Prozorro.

11. Судова реформа. Закон про органи суддівського самоврядування та інші зміни в судовій системі [31].



Рис. 4.4 Проведені реформи: обізнаність громадян

Джерело: [31].

Кожна реформа була оцінена за трьома показниками – обізнаність, важливість та успішність. Ці дані допомагають визначити пріоритети і розробити стратегії для подальшого розвитку країни. Наприклад, якщо реформа отримала високі показники обізнаності та важливості, але низьку успішність, це може вказувати на потребу вдосконалення стратегій впровадження та залучення громадськості до процесу моніторингу та оцінки реформ.

Хоча більшість опитаних (85%) чули про кожну з розглянутих реформ, тільки меншій частині вдалося осмислити їх суть. За результатами дослідження виділяється трійка реформ, які знає добре більшість опитаних: медична реформа, цифровізація державних послуг і децентралізація. Проте, виявлено, що найменший рівень обізнаності спостерігається у випадку малої приватизації, податкової та судової реформ. Це свідчить про необхідність активізації інформаційних кампаній та зусиль з популяризації цих важливих ініціатив серед громадян (рис 4.5).



Рис. 4.5 Проведені реформи: успішність

Джерело: [31].

Відсутність реформи, яку українці не вважають важливою для суспільства, важливішою вважається реформа армії за висновком громадян. До списку ключових реформ, на думку громадян, входять цифровізація державних послуг, створення антикорупційних органів, медична, освітня та судова реформи.

Розгляд інших реформ, таких як цифровізація державних послуг, створення антикорупційних органів, медична реформа, а також освітня та судова реформи, є важливим з декількох причин. По-перше, ці реформи також відіграють ключову роль у вдосконаленні функціонування держави та покращенні якості життя громадян. Наприклад, цифровізація державних послуг може спростити доступ до них та зменшити бюрократичні бар'єри. Створення антикорупційних органів допоможе зменшити рівень корупції та підвищити довіру громадян до владних структур. Медична реформа може покращити доступність та якість медичних послуг, а освітня та судова реформи сприятимуть розвитку громадянського суспільства та забезпеченню справедливості. Такий комплексний підхід до реформування дозволяє

забезпечити більш повне задоволення потреб українського суспільства і сприяти стабільності та розвитку країни.

Хоча більшість громадян вважає більшість реформ важливими, лише дві з них, а саме цифровізація державних послуг та реформа армії, вважаються достатньо успішними у реалізації. Щодо інших реформ, їх часто оцінюють як не дуже успішні: кількість громадян, що вважають проведену реформу не успішною, перевищує кількість тих, хто вважає навпаки. Судова реформа має найгірший баланс «успішності»: 44% респондентів вважають її реалізацію не успішною, тоді як лише 10% вважають її успішною [31].

ТОП-5 реформ, які потрібно провести в Україні в 2023 на думку громадян:

1. Боротьба з корупцією
2. Медична реформа
3. Судова реформа
4. Освітня реформа
5. Пенсійна реформа

Саме корупція та розкрадання коштів, на думку громадян, є основною перешкодою до реформування країни. Тому основним результатом розвитку та реформації країни і має бути зменшення корупції та розкрадання бюджету. Окрім корупції, перешкодами реформування країни громадяни вважають: війну, протидію зацікавлених сторін у збереженні поточного стану та брак політичної волі. Опитування виявило недостатню освіченість громадян щодо реформ і громадської активності. Ймовірно, якби їм поставили конкретні запитання про зміст реформ або активностей, ця частка була б ще нижчою. Тому потрібні більш інтенсивні зусилля щодо інформування громадян, а також більш детальні опитування. Зазвичай ті, хто стверджує, що має краще розуміння, більш позитивно оцінюють успішність реформ та ефективність громадської активності. Загалом українці вважають реформи дуже важливими, причому найбільше значення надають антикорупційній реформі,

реформуванню охорони здоров'я та судової системи [31]. Громадянська активність значно виросла з повномасштабною війною і дещо знизиться в майбутньому. Серед різних форм громадської активності найпопулярнішими є фінансові внески, підписання петицій та волонтерство. У той же час, найменш популярною є участь у діяльності уряду, така як розробка нормативних актів або участь у громадських радах.

Важливим висновком є те, що необхідні подальші зусилля для інформування громадян про суть реформ і стимулювання громадської активності. Це може допомогти підвищити рівень обізнаності та підтримки реформ, а також сприяти їхньому успіху та ефективності. Порівнюючи ці дані з результатами дослідження конкретних реформаторських ініціатив в Україні, можна зрозуміти, які аспекти реформ потребують найбільшої уваги та підтримки з боку громадськості для успішної реалізації.

#### **4.2 Вивчення конкретних реформених ініціатив в Україні**

Розглядаючи стан реформ в Україні, важливо детально вивчити конкретні ініціативи, що є ключовими для поліпшення ситуації в різних сферах державного управління та громадського життя. У квітні 2014 року Кабінет Міністрів прийняв Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2014 рік [25]. В цьому документі було презентовано план реформи децентралізації, який включив розширення компетенцій органів місцевого самоврядування, зростання продуктивності у наданні державних послуг, а також проведення революційних змін в системі адміністративно-територіального устрою та адміністративно-територіального поділу країни. Значний обсяг міжнародної технічної та фінансової підтримки допоміг досягти успіху в проведенні децентралізації в Україні.

У період з 2017 року Україна почала отримувати додаткову підтримку у форматі спеціалізованих консультацій з децентралізації з боку Німеччини. Підтримка забезпечується через Посланника G7, професора Георга Мільбрата,

колишнього міністра-президента Саксонії. Додатково Україна звертається до послуг правової експертизи децентралізаційних законопроектів, що проводиться в межах різноманітних програм Ради Європи. Така підтримка забезпечується в рамках проекту «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні».

Протягом останніх п'яти років система децентралізації в Україні постала перед серйозним випробуванням: існує невідповідність між далекосяжними намірами з боку реформаторів та обмеженим інституційним потенціалом для ухвалення та реалізації політичних рішень. Така ситуація була надзвичайно гострою в проміжку між 2014 та 2017 роками, коли були запропоновані перші кроки реформ [37].

У період після Євромайдану нове керівництво в Україні виявило прагнення розпочати реальні реформи, всупереч суттєвим безпековим загрозам та викликам для територіальної єдності країни. Водночас, спротив деяких секторів еліти, передусім у парламенті (7-го та 8-го скликань), гальмував втілення реформ, зокрема, спроби впровадження нових положень про децентралізацію в Конституції та створення абсолютно нової адміністративної системи органів місцевого управління на рівні областей та районів. Незважаючи на те, що реформа вже привела до значних змін на місцевому рівні, вона ще не досягла своєї основної мети – фундаментального перезапуску системи функціонування української держави, заснованого на повному розкритті потенціалу місцевого самоврядування та більш ефективному багаторівневому державному управлінні.

А. Волошенко вказує на те, що системну корупцію неможливо подолати лише за допомогою каральних заходів; так само важливими є законодавчі акти та профілактична робота. Новостворене спеціальне антикорупційне агентство, за словами Волошенка, не вирішує корінні причини цього явища і може, у кращому випадку, лише компенсувати наслідки поширення корупції в країні. Тому він підкреслює необхідність органічного поєднання заходів запобігання

та ефективного протидії системній корупції шляхом створення вітчизняних антикорупційних регуляторних органів та впровадження відповідних технологій. Це, за його словами, змусить діяти владу вже не за тіньовими сценаріями та корупційними пріоритетами, а відповідно до чітко визначених нормативів [4].

За думкою А. Зімеліса, ефективність регуляторних антикорупційних механізмів забезпечується тільки у випадку, якщо вони враховують реальні обставини, базуються на політичній волі керівника держави і користуються довірою широкого загалу населення. Іншими словами, вони повинні відображати основні національні та суспільні інтереси й пріоритети і, в першу чергу, спрямовані на запобігання корупції [40].

На думку В. Дубровського та Дж. Лафа, наразі успіх антикорупційної боротьби полягає не стільки в звуженні можливостей для вчинення корупційних діянь, а в тому, щоб притягнути корупціонерів до відповідальності. Вони вважають, що скорочення числа випадків залучення антикорупційних схем є більш результативним способом подолання корупції на даному етапі розвитку інституцій в Україні, аніж покарання корупціонерів. Водночас учасники дослідження пропонують міжнародним партнерам та реформаторам сфокусуватися на профілактиці корупції, а не на застосуванні покарань до порушників закону. Превентивні заходи та покарання, на нашу думку, мають бути інструментами системних змін, що спрямовані на зміну суспільного устрою. Попри важливість покарання, вони вбачають у ньому менший вплив, а його головна мета – попередження порушень у майбутньому [11].

Суспільству та міжнародним партнерам важливо й надалі бути пильними, намагаючись звузити простір для старих антикорупційних практик, що протягом двох десятиліть заважали розвитку України. Навряд чи каральні заходи самі по собі зменшать рівень корупції, тому що запровадження

жорсткіших антикорупційних правил може бути нерезультативним внаслідок вибіркового правозастосування [39].

Децентралізація публічної влади є одним з найефективніших заходів запобігання корупції, оскільки суттєво обмежує можливості для розвитку та функціонування корупційних схем в Україні. Проблематика протидії корупції в країні вже тривалий час непокоїть європейські компанії, які готуються інвестувати в Україну. Критично важливим є те, що внаслідок децентралізації виникає необхідність здійснювати контроль та впливати на прийняття рішень в управлінні державою. Завдяки цьому органи місцевого самоврядування отримали можливість оперативно розвивати свої території. Власне тому європейські партнери розглядають реформу у сфері децентралізації як одну з найуспішніших з усіх реформ, що проводилися в Україні [36].

Децентралізація публічної влади не лише зменшує можливості корупції, але й створює передумови для зближення влади з громадянами. Передача більшої влади та відповідальності місцевим органам самоврядування сприяє більш прозорому та відкритому управлінню. Громади стають активними учасниками процесу вирішення власних проблем і впливають на прийняття стратегічних рішень. Це сприяє розвитку місцевих громад і підвищує їхню довіру до влади. Підтримка з боку європейських партнерів свідчить про визнання успішності децентралізаційного процесу та впевненість у його подальшому розвитку.

До децентралізації відноситься передача частини функцій центральної влади на місця, що відбувається шляхом збільшення та закріплення компетенції територіальних громад з обмеженням прав і повноважень центральних органів влади. Цей процес спрямований на:

- забезпечення своєчасного та ефективного надання громадянам усіх необхідних соціальних послуг;
- підвищення ефективності управління важливими державними секторами економіки;

- створення широкої системи місцевого самоврядування, що передбачає можливість участі у вирішенні питань місцевого значення представників територіальних громад, а не центральних органів влади;
- максимальне врахування громадських інтересів [8].

У випадку, якщо місцеві жителі платять податки за місцеві послуги, вони будуть більше зацікавлені в їхній якості і вимагатимуть від чиновників постійного звітування про свою роботу. Подібної позиції дотримуються і прихильники неоліберальних економічних реформ, стверджуючи, що децентралізація підвищує ефективність державного управління, мобілізує додаткові державні ресурси, оптимізує процеси управління бюджетними коштами. Вона розглядається як важливий інструмент для перегляду застарілих стратегій розвитку, які призвели до низьких темпів економічного зростання та високого рівня корупції у сфері надання державних послуг.

Безперечно, дієва демократія націлена на активну участь громадян у місцевому самоврядуванні. Завдяки можливості брати участь у прийнятті рішень громадяни заохочуватимуть місцеву владу краще задовольняти їхні потреби та ефективніше вирішувати місцеві проблеми. У випадку, якщо посадовці цього не роблять, мешканці можуть висловити їм недовіру та спробувати усунути їх від управління місцевими справами. Даний вид участі є ефективним механізмом демократії, оскільки дозволяє набути навичок діалогу та правил, які сприяють вирішенню конфліктів у демократичному суспільстві. Окрім того, держслужбовці під впливом страху перед суспільним невдоволенням та скаргами незадоволених «користувачів адміністративних послуг» змушені ставити якість послуг у центр своєї діяльності [30].

Зростання корупції на місцевому рівні стало більш помітним, а отже, її легше контролювати. Фіскальна децентралізація призвела до більш ефективного надання послуг, оскільки тепер вони фінансуються за рахунок місцевих податків. Відповідно, покращення врядування передбачає зміцнення органів місцевого самоврядування, розширення їхніх повноважень та

запровадження механізмів для підвищення ефективності їхньої роботи. Основною метою реформи децентралізації є створення ефективної системи місцевого самоврядування та забезпечення життєвого середовища для громадян, надання якісних публічних послуг та розвиток інститутів прямої демократії. Важливо, щоб органи місцевого самоврядування були відповідальними перед своїми виборцями за ефективність своєї роботи, а перед державою – за законність своїх дій.

Зазначимо, що до результатів повної централізації політики в Україні можна віднести:

- складну демографічна ситуація;
- низьку якість публічних послуг;
- високий рівень корупції;
- недовірудо влади;
- неефективне прийняття управлінських рішень;
- сильну взаємозалежність територій від центрального уряду;
- низьку інвестиційну привабливість регіону;
- погіршення стану сільських територій;
- громади з обмеженими ресурсами в інфраструктурі, фінансах та людських ресурсах.

Оптимізація управління може відбутися за умови, що на місцевому рівні відбудеться перегляд структури та функцій управлінських органів. Наприклад, перерозподіл бюджетних повноважень може сприяти кращому забезпеченню місцевих потреб. Також важливо розглядати можливості підвищення ефективності управління шляхом впровадження нових технологій та методів управління. Наприклад, цифрові інструменти та електронні системи можуть спростити процеси прийняття рішень та зменшити бюрократичні перешкоди. Такі кроки можуть допомогти зробити управління більш ефективним та прозорим, що сприятиме розвитку місцевих громад та забезпеченню їх потреб.

Водночас з проведенням децентралізації пов'язаний певний ризик: зростання рівня корупції. Наближення чиновників до місцевих груп впливу, існування на рівні місцевого самоврядування певних неформальних зв'язків, узалежненість чиновників від політиків, надання їм більшої свободи у сфері прийняття рішень, а також недостатня активність або слабкість місцевих ЗМІ можуть призвести до розповсюдження корупції в державі. Це відбувається, всупереч емпіричним дослідженням, які демонструють наявність негативної взаємозалежності між децентралізацією та корупцією: автори дослідження порівняли індекси в 59 країнах і виявили, що чим вища частка місцевих видатків у загальному бюджеті, тим менший корупційний потенціал країни [38].

У боротьбі з цими ризиками важливо розробити та впровадити ефективні механізми контролю за використанням місцевих фінансів, забезпечити прозорість та відкритість у прийнятті рішень на місцевому рівні, а також зміцнити роль громадянського суспільства та незалежних медіа у нагляді за діяльністю місцевих органів влади. Крім того, важливо розробити та реалізувати навчальні програми з питань етики та професійної поведінки для посадовців місцевого самоврядування, що сприятиме зменшенню можливостей для корупційних проявів та підвищить рівень довіри громадян до владних структур.

У зв'язку з цим, пропонуємо наступні заходи для запобігання корупції на місцевому рівні:

- створення ефективних механізмів контролю за використанням місцевих фінансів, зокрема, проведення аудитів та публічного звітування про витрати;
- забезпечення прозорості та відкритості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні, включаючи публікацію інформації про рішення та роботу місцевих органів влади;

- зміцнення ролі громадянського суспільства та незалежних медіа у нагляді за діяльністю місцевих органів влади, зокрема, шляхом створення механізмів звернень громадян та моніторингу за їх виконанням;
- розробка та впровадження навчальних програм з питань етики та професійної поведінки для посадовців місцевого самоврядування, спрямованих на формування в них антикорупційних цінностей та стимулювання відповідальної поведінки;
- посилення механізмів відповідальності за корупційні дії, зокрема, шляхом розробки та впровадження ефективних систем звітності та санкцій за порушення законодавства щодо боротьби з корупцією.

Висновки з аналізу реформ, зокрема децентралізації, виявляються обнадійливими для України, але необхідно пам'ятати про потенційні ризики. Децентралізація не є панацеєю і може мати негативний вплив на деякі аспекти економічного, соціального та політичного життя країни. Однак усвідомлення цих ризиків, встановлення відповідних запобіжних заходів і ефективний контроль можуть сприяти максимальному використанню переваг нової організації публічної влади. Крім того, цей процес створює необхідні основи для проведення реформ в інших сферах. Саме тому вивчення ролі комунікації влади та суспільства у впровадженні реформ стає надзвичайно важливим для успішної реалізації реформених ініціатив та побудови стабільного та розвиненого суспільства.

#### **4.3 Визначення ролі комунікації влади та суспільства у впровадженні реформ**

Ефективна реалізація реформаторських ініціатив значною мірою залежить від ролі комунікації як механізму взаємодії між владою та суспільством. Саме комунікація перетворюється на один із ключових способів досягнення розуміння, підтримки та успішної імплементації реформ. Ефективна комунікаційна стратегія дозволяє залучити громадськість до процесу реформ,

підвищити рівень довіри до влади, пояснити мету та переваги реформ, врахувати потреби та погляди різних груп суспільства. Подібний підхід забезпечує збільшення підтримки реформ у всіх секторах суспільства, що є запорукою їхньої ефективної імплементації та легітимності. Мета урядової комунікації не лише інформування громадян, а й залучення їхньої підтримки та активної участі в процесі змін. Результатом цього є рівень усвідомлення громадянами необхідності та актуальності реформ, а також ступеня їхнього значення для політичного, економічного та соціального розвитку країни. Враховуючи це, аналіз державних громадських комунікацій набуває значення інтегральної складової оцінки дієвості та ухвалення реформ.

В Україні останнім часом зростає зацікавленість у дослідженні взаємодії державної влади та громадянського суспільства. Це відображається у бажанні зрозуміти, як така взаємодія може сприяти ефективному управлінню країною. Дослідження цього питання є відносно новим, і поки що наукова спільнота приділяє йому обмежену увагу. Зазвичай державне управління аналізується з точки зору владних відносин, а взаємодія органів влади з громадськістю розглядається як механізм впливу на суспільство. Проте сучасна політична реальність вимагає глибшого розуміння процесів комунікації між владою та громадянами. Розуміння цих процесів сприятиме покращенню демократичного управління та підвищенню рівня легітимності влади в очах громадян.

Важливо дослідити сутність комунікації влади з суспільством, проаналізувати її ключові аспекти та визначити роль цього процесу у формуванні ефективної політичної системи. Також необхідно розглянути методи та інструменти, які використовуються для забезпечення взаємодії між владою та громадськістю, і визначити важливість цієї взаємодії для сталого розвитку суспільства. На думку Мойсієнка В.М., для цього слід реалізувати наступні підходи:

- підвищення рівня ефективності державного контролю за діяльністю державного апарату, посадових і службових осіб та працівників правоохоронних органів;
- нормативно-правове закріплення механізму юридичної відповідальності держави має відбуватися на законодавчому рівні шляхом затвердження спеціального конституційного закону, цей закон міститиме необхідні процедури та механізми притягнення держави до відповідальності за порушення конституційного права;
- формування системи відповідальності суспільства перед державою та взаємної відповідальності особи і влади слід вважати самостійним різновидом відповідальності, даний механізм є складником демократичного інституту соціальної та правової держави, який має не лише юридичну, а й політичну природу.

Безумовно, зазначена модель відтворює узагальнену абстрактну схему взаємодії між державою та особою. Втім, з виникненням нових сфер суспільного життя та подальшим ускладненням вже існуючих, постає необхідність поступового розмежування законодавцем правового регулювання подібних зв'язків. Для забезпечення відповідних умов для участі громадськості у формуванні державної політики Кабінет Міністрів України прийняв Постанову «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади» № 976 від 5 листопада 2008 року [24]. Даний нормативно-правовий акт відкриває можливість для організацій громадянського суспільства брати участь у формуванні та моніторингу державної політики, особливо там, де існують прогалини в законодавчому регулюванні. Це дозволяє здійснювати громадський контроль за діяльністю органів виконавчої влади:

- У зв'язку з діяльністю органів місцевого самоврядування, законодавство щодо сприяння проведенню громадської експертизи має

характер рекомендаційний, залучення громадськості для цілей місцевого управління залежить від політичної волі конкретних посадовців;

– Законодавство не вимагає, щоб результати громадської експертизи були обов'язково враховані при ухваленні владних рішень, навіть якщо пропозиції будуть розглянуті на засіданнях органів виконавчої влади, це не гарантує їх впливу на конкретні вирішення питань;

– Запит на проведення громадської експертизи може бути поданий лише письмово, обмежуючи можливості використання електронних засобів комунікації, це не відповідає сучасним тенденціям електронного урядування в Україні та світі;

– Законодавство не встановлює специфічних вимог до інститутів громадянського суспільства, які ініціюють експертизу, а також до їх експертів. Будь-яка легалізована неурядова організація може звернутися до органів влади з запитом на проведення громадської експертизи, однак, якщо експертний потенціал інституту громадянського суспільства є недостатнім, залучення зовнішніх експертів може стати можливим в разі потреби, але це не є безпосереднім законодавчим обов'язком. Такий підхід може знизити важливість цього механізму співпраці в очах місцевих органів влади та громадськості.

– Зазвичай, фінансування громадської експертизи здійснюється інститутами громадянського суспільства за їхні кошти. Можливість залучення ресурсів з боку зацікавлених осіб обмежена, оскільки законодавство не містить відповідних приписів. Виділення коштів на громадську експертизу залежить від бажання та можливостей органів виконавчої влади в конкретній ситуації;

– У законодавстві відсутні механізми для запобігання конфлікту інтересів під час проведення громадської експертизи, що може виникнути, коли залучені експерти мають професійні або фінансові зв'язки з об'єктом експертизи, може загрожувати незалежності громадської участі.

На наш погляд, необхідною умовою для забезпечення довіри між органами державної влади та громадянами у демократичних країнах є розвиток та функціонування системи суспільних інститутів, які складають громадянське суспільство. Таким чином, можна стверджувати, що громадські організації не просто об'єднують громадян, а є повноцінними складовими державно-громадського середовища, що сприяє відкритості та доступності для всіх. Отже, ми вважаємо за важливе детально проаналізувати питання, пов'язані з розвитком громадських організацій в Україні, особливо з урахуванням зміцнення державно-громадської комунікації.

Водночас у розрізі даного аспекту аналізу варто зауважити, що результативність функціонування публічної системи управління визначається рівнем забезпечення оптимізації процесу комунікаційної взаємодії державних органів влади, громадськості та управлінських структур (інститутів місцевого самоврядування). Зазначене стає реальним за умови побудови не лише результативної комунікаційної політики, а й єдиного інформаційно-комунікаційного простору, що базується на засадах партнерства, впровадження якого зумовлює повну довіру громадськості до органів державної влади. Будучи підзвітною суспільству, влада повинна бути відповідальною за свої дії та рішення. Подібна форма взаємодії є однією з найдієвіших форм колективного урядування, що також гарантує зміцнення демократії, адже нові форми взаємодії держави і суспільства створюють підґрунтя для становлення інститутів та організацій громадськості, стимулюють процеси демократизації [15].

Узагальнюючи, можна сказати, що ефективна комунікація між владою та суспільством є критично важливою для успішного реформування країни. Вона сприяє підвищенню довіри громадян до уряду, залученню громадськості до процесу прийняття рішень, а також підтримує демократичні цінності. Комунікативний простір, заснований на принципах партнерства та взаємодії, є основою для побудови стійкого діалогу між владою та суспільством.

Відповідальність органів влади перед громадянами за їхні дії та прийняті рішення є ключовим елементом цього процесу. Підсилення діалогу та взаєморозуміння між владою та суспільством сприяє не лише ефективному впровадженню конкретних реформ, але й збільшенню відповідальності перед громадянами. Такий підхід сприяє розвитку демократії, зміцненню інститутів громадянського суспільства та сприяє створенню сприятливого середовища для реалізації реформ. У світлі цього важливо надавати пріоритетну увагу розвитку та вдосконаленню комунікаційних механізмів як ключового чинника успішного впровадження реформ у країні.

**Висновки до розділу 4.** Аналіз впровадження реформ через призму комунікації влади з суспільством в Україні виявився надзвичайно важливим для розуміння ефективності та сприйняття змін громадянами. Дослідження, проведене в квітні 2023 року, зробило вагомий внесок у розуміння ставлення українського населення до реформ та їхнього впливу на суспільство. Опитування, проведене за участю 1000 респондентів, показало, що більшість громадян вважають цифровізацію державних послуг та реформу армії успішними, однак існують реформи, що сприймаються негативно, зокрема судова реформа. Найважливішими напрямками для проведення реформ у 2023 році, за думкою громадян, є боротьба з корупцією, медична реформа, судова реформа, освітня реформа та пенсійна реформа. Особливо актуальним вважається питання боротьби з корупцією, що є головною перепорою для розвитку країни.

Крім того, було проведено вивчення конкретних реформених ініціатив в Україні, що є ключовими для поліпшення ситуації в різних сферах державного управління та громадського життя. Було визначено роль комунікації влади та суспільства у впровадженні реформ, показано важливість цієї взаємодії для сталого розвитку суспільства та наведено аргументи на користь ефективної комунікації як основи успішного реформування країни. В цілому, ефективна комунікація між владою та суспільством є важливою складовою успішного

впровадження реформ. Надзвичайно важливою є інформування громадян про хід і результати реформ, їхні права та обов'язки у цьому процесі. Поряд з цим, важливою є також відкритість та прозорість у роботі владних структур, а також готовність до вислуховування громадської думки та врахування її при прийнятті рішень. Ефективна комунікація допомагає зменшити ризики соціально-політичних напруг у суспільстві, сприяє консолідації громадян навколо спільних цілей та підтримує стабільність країни. Такий взаємозв'язок між владою та суспільством є не лише важливим кроком у впровадженні реформ, але й визначальним фактором у подальшому розвитку країни.

## ВИСНОВКИ

У роботі було порушено питання владно-громадської комунікації у процесі здійснення реформ в Україні. Здійснений аналіз дозволяє зробити такі висновки:

1. Проаналізувавши теоретичні підходи до розуміння поняття комунікації влади та визначаючи основні складові та характеристики цього процесу, можна стверджувати, що розглянуті аспекти мають важливе значення для розвитку демократичного суспільства. Відкритість, зрозумілість та публічність у роботі органів влади є ключовими для забезпечення ефективного публічного управління та підвищення довіри громадян до державних інституцій. Структура та динаміка взаємодії між владою та суспільством визначаються різними аспектами комунікації, які включають технічні та семантичні складові. Важливо підкреслити, що вдосконалення цього процесу вимагає активної участі суспільства, його обізнаності та свідомого впливу на формування державної політики. Таким чином, розуміння та впровадження основних принципів комунікації влади є важливим завданням для будівництва демократичного суспільства в Україні.

2. Проаналізувавши роль комунікації у підтримці та успішності реформ, а також визначивши значення взаємодії між владою та громадськістю у цьому процесі, можна зробити висновок про важливість ефективної комунікації для сучасного управління. Взаємодія між владою та суспільством через різні комунікаційні канали та інструменти є ключовою для успішної реалізації реформ та забезпечення їх сприйняття громадянами. Це означає, що влада повинна активно включати громадськість у процеси прийняття рішень, надавати їм інформацію про хід реформ та приймати до уваги їхні думки та пропозиції. Засоби масової комунікації, онлайн-технології та діалогові форми політичної комунікації відіграють значну роль у цьому процесі, надаючи громадянам можливість активно брати участь у політичному житті країни. Розвиток інформаційних технологій робить владу більш відкритою та

доступною для громадян, але водночас ставить перед нею виклик забезпечити об'єктивність та достовірність інформації. Отже, успішність реформ та їх сприйняття громадянами визначається якістю та ефективністю комунікації між владою та суспільством. Вдосконалення цього процесу є важливим завданням для будівництва демократичного та відкритого суспільства.

3. Під час аналізу різноманітних методів та засобів, які використовуються владою для спілкування з громадськістю, було виявлено, що сучасне суспільство активно використовує різноманітні комунікаційні інструменти для забезпечення ефективної взаємодії між владою та громадськістю. Стратегії «Governance», «Good Governance», «Responsive Governance» та «Democratic Governance» дозволяють враховувати інтереси громадянського суспільства, забезпечуючи їхню участь у державному управлінні. Важливо наголосити, що для досягнення успіху у впровадженні реформ та підтримці громадськістю необхідно забезпечити відкритість, доступність та прозорість у комунікації. Додатково, важливим є постійний розвиток та вдосконалення комунікативних стратегій та інструментів, щоб забезпечити ефективну взаємодію між владою та суспільством. Важливо надавати громадянам можливість брати участь у процесах прийняття рішень та забезпечувати їхній активний внесок у формування політики.

4. Аналізуючи сучасні практики комунікації влади з громадськістю в Україні, можна виокремити як позитивні, так і негативні аспекти. Позитивні аспекти включають в себе застосування новітніх інформаційно-комунікаційних засобів для підвищення ефективності взаємодії між органами влади та громадськістю. Інструменти електронного врядування сприяють активізації громадян у політичному процесі, забезпечуючи їм доступ до інформації та можливість висловлювати свої погляди та ініціативи. Новий законодавчий базис, зокрема «Закон про громадські об'єднання», спрощує реєстрацію та діяльність громадських організацій, що сприяє розвитку громадянського суспільства. Проте існують і негативні аспекти, зокрема, обмежені можливості

інформаційно-комунікаційного ринку технологій в Україні, який перебуває на початковому етапі формування. Це може ускладнити ефективне впровадження електронної демократії та спричинити виникнення контр-урядових комунікаційних каналів. Деякі ініціативи е-демократії можуть бути лише символічними, якщо вони не підтримуються реальними діями та зусиллями з боку влади. Так, для покращення практик комунікації влади з громадянськістю в Україні необхідно активно розвивати інформаційно-комунікаційні технології, забезпечувати доступність та прозорість інформації, а також підтримувати діалог та взаєморозуміння між владою та суспільством.

5. Дослідивши основні виклики, з якими стикається владна комунікація в Україні, можна виокремити кілька ключових проблем. По-перше, недостатня прозорість владних органів та відсутність ефективного механізму взаємодії з громадянськістю створюють перешкоди для побудови діалогу та довіри між владою та суспільством. По-друге, обмежена ефективність громадських рад та консультативних органів у процесі ухвалення політичних рішень свідчить про необхідність перегляду їхньої ролі та механізмів функціонування. По-третє, відсутність належної кількості комунікаційних кампаній та недосконалість роботи центрів управління публічних комунікацій ускладнюють ефективне спілкування влади з громадянськістю та реалізацію стратегічних цілей розвитку держави.

6. Аналізуючи вплив комунікації влади та суспільства на процес реформування, можна визначити, що ефективна комунікація владних органів з громадянськістю відіграє ключову роль у успішності та ефективності проведення реформ у різних сферах суспільного життя. Вона забезпечує розповсюдження інформації про цілі, переваги та результати реформ, а також врахування громадської думки та забезпечення широкої суспільної підтримки. Важливо враховувати взаємозв'язок між комунікацією влади та реакцією суспільства на неї, оскільки це визначає шляхи подальшого розвитку реформ та забезпечує взаєморозуміння між владою та громадянами. Сучасне суспільство виявляє

прагнення активно брати участь у процесі прийняття рішень та впливати на формування стратегій розвитку країни. Тому важливо забезпечувати відкритий діалог та взаємодію між владою та громадянами.

7. Аналізуючи вітчизняні та зарубіжні приклади комунікації влади та суспільства, можна визначити як успішні, так і неуспішні сценарії взаємодії. Україна та інші країни демонструють різноманітні підходи та стратегії у цій сфері. Позитивні приклади включають створення спеціалізованих академій, як у Канаді, які підвищують кваліфікацію фахівців у галузі державно-громадської комунікації, а також укладення меморандумів та запровадження національних програм для підтримки взаємодії між урядом та громадськістю, як в Латвії. Однак, неуспішні приклади, такі як відсутність чітких механізмів взаємодії в Україні або недостатня прозорість та відкритість у державно-громадській комунікації, також потребують уваги та вдосконалення.

8. Проведене дослідження та збір даних щодо різних аспектів владно-громадської комунікації в Україні у квітні 2023 року виявили ключові висновки щодо сприйняття реформ та готовності громадян брати участь у громадських ініціативах. Результати опитування, проведеного серед 1000 українців, показали, що боротьба з корупцією вважається найважливішою сферою для реформ у 2023 році, відображаючи загальний настрій населення та його невдоволення корупційними практиками. Медична реформа, судова система, освіта та пенсійна сфера також визнані важливими, оскільки вони безпосередньо стосуються соціального забезпечення та якості життя громадян. Важливим висновком є те, що подальші зусилля потрібні для інформування громадян про суть реформ і стимулювання громадської активності. Це може допомогти підвищити рівень обізнаності та підтримки реформ, а також сприяти їхньому успіху та ефективності.

9. Проведений аналіз практичного досвіду впровадження реформ в Україні підкреслює значення ретельного вивчення конкретних ініціатив, спрямованих на поліпшення ситуації в різних сферах державного управління та

громадського життя. Особливу увагу було приділено реформі місцевого самоврядування та децентралізації, що стала однією з ключових ініціатив у відновленні та покращенні державних інститутів. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, прийнята у 2014 році, визначила напрямки дії, включаючи розширення компетенцій місцевих органів, підвищення продуктивності у наданні послуг та перегляд адміністративно-територіального устрою країни. Завдяки значній міжнародній підтримці, ці реформи зуміли домогтися певних успіхів. Однак, процес децентралізації також стикався зі складнощами, такими як опір окремих секторів еліти та обмежений інституційний потенціал для реалізації реформ. Незважаючи на досягнені зміни на місцевому рівні, основна мета реформи – фундаментальний перезапуск системи управління – ще не була повністю досягнута. Вивчення реформ показує, що необхідно розробляти ефективні механізми контролю за використанням місцевих фінансів, забезпечувати прозорість та відкритість у прийнятті рішень, а також зміцнювати роль громадянського суспільства та незалежних медіа у нагляді за діяльністю місцевих владних структур. У контексті впровадження реформ важливою є роль комунікації між владою та суспільством. Посилення взаємодії, інформування громадян та залучення їх до участі у процесі прийняття рішень є ключовими для успішної реалізації реформ і побудови стабільного суспільства.

10. Аналіз впливу комунікації влади на реалізацію реформ демонструє, що ефективна комунікаційна стратегія є важливим механізмом взаємодії між урядом та суспільством під час проведення реформ. Комунікація відіграє ключову роль у стимулюванні розуміння, підтримки та успішної імплементації реформаторських ініціатив. Цілеспрямована комунікаційна стратегія дозволяє залучити громадськість до процесу реформ, підвищити рівень довіри до влади, пояснити мету та переваги реформ, а також врахувати потреби та погляди різних груп суспільства. Забезпечуючи широке розуміння необхідності та актуальності реформ, а також їхнього значення для розвитку країни, ефективна

комунікація сприяє підвищенню підтримки реформ у всіх секторах суспільства. Урядова комунікація повинна бути спрямована не лише на інформування громадян, а й на залучення їхньої підтримки та активної участі в процесі змін. Результатом цього є розширення усвідомлення громадянами необхідності реформ та їхнього значення для політичного, економічного та соціального розвитку країни.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипова Є. О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. 2016. С. 1–17.
2. Бакуменко В. Д. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. 2015. № 43. С. 21–28.
3. Борисенко О. П. Комунікація як інструмент державного управління: сучасні тенденції. 2020. № 2. 58–62.
4. Волошенко А., Ковальчук Т. Системна корупція: основні різновиди та державні імперативи запобігання і протидії. *Банківська справа*. 2018. № 3. С. 49–59.
5. Глущенко К. С. Нормативно-правове забезпечення іміджу центральних органів виконавчої влади в системі комунікації з громадянським суспільством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 15. С. 79–83.
6. Грабовенко Н., Михайлова О. Комуникативна взаємодія громадянського суспільства та органів державної влади як процес управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 3 (5). С. 1–8.
7. Дашо Т. Держава та громадянське суспільство: правова взаємодія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». *Серія: юридичні науки*. 2017. № 861. С. 113–122.
8. Децентралізація дає можливості. Подолання корупції, розподіл повноважень, приєднання до міст і майбутнє районів. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/9062?page=4> (дата звернення: 15.02.2024).

9. Дзяний Р. Б. Налагодження комунікації між владою і суспільством в період проведення реформ. 2017. № 2 (57). С. 15.

10. Довіра до парламенту: Що її «вбиває» і як відновити втрачене? | Лабораторія законодавчих ініціатив. Лабораторія законодавчих ініціатив. URL: <https://parlament.org.ua/2021/04/22/dovira-do-parlamentu-shho-yiyi-vbivaye-i-yak-vidnoviti-vtrachene/> (дата звернення: 18.03.2024).

11. Дубровський В., Джон Лаф. Україна має зосередитися на запобіганні корупції, а не покаранні – Великий антикорупційний аналіз. Реанімаційний Пакет Реформ. URL: <https://rpr.org.ua/news/ukrajina-maje-zoseredytysya-na-zapobihanni-koruptsiji-a-ne-pokaranni-velykuj-antykoruptsijnij-analiz/> (дата звернення: 10.03.2024).

12. Москаленко О. М. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. Частина 3 : Електронна демократія: основи та стратегії реалізації. 2017. 84 с.

13. Жаровська І. М. Аспекти співвідношення державної влади і громадянського суспільства. *Публічне право*. 2015. № 2 (18). С. 45–49.

14. Згурська В. Закон України «Про громадські об'єднання»: наближення до європейських стандартів. Сучасна українська політика. *Центр соціальних комунікацій*. 2018. № 6. С. 98–103.

15. Карпенко О.О. Проблеми комунікації влади і суспільства як виклик для держави. 2021. С. 1–6.

16. Концепція реформи урядових комунікацій. URL: <https://fra.org.ua/uploads/media/file/0001/02/cd1693abcdca94f63b0043cfb03392a2e7097002.pdf> (дата звернення: 11.02.2024).

17. Крупчан О. Д. Публічна сфера і право публічної власності. Приватне право і підприємництво. 2017. №. 17. С. 5–9.

18. Кучабський А.Г., Бажинова О.А. Механізми комунікації влади та громадськості в умовах глобалізації. *Публічне управління: теорія та практика*. 2012. № 4. С. 196–201.

19. Музиченко Г. Співпраця влади та громадянського суспільства як умова подальшого демократичного розвитку України. *Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 3(63). С. 83–88.

20. Окша Н. В. Громадські ради: форма комунікації органів виконавчої влади та громадськості, що потребує змін. *Розвиток громадянського суспільства як необхідна складова європейської інтеграції України*. 2022. С. 237–239.

21. Оніщенко Н.М. Комунікаційна складова гармонізації громадянського суспільства. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2014. № 1. С. 182–195.

22. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 : Постанова Каб. Міністрів України від 24.04.2019 р. № 353. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/353-2019-п#Text> (дата звернення: 25.03.2024).

23. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 р. № 4572-VI : станом на 27 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 01.02.2024).

24. Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади : Постанова Каб. Міністрів України від 05.11.2008 р. № 976 : станом на 27 черв. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-п#Text> (дата звернення: 19.03.2024).

25. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-р#Text> (дата звернення: 14.02.2024).

26. Савран Н. Ринок інформаційно-комунікаційних технологій в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 213–220.

27. Сурміна Ю. П. Взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства. 2011. 388 с.

28. Третяк О. А., Торяник В. М. Громадська думка та публічна сфера політики: можливості взаємовпливу в умовах демократизації. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія політичні науки*. 2023. № 8. С. 27–32.

29. Турій О. В. Окремі аспекти взаємодії організацій громадянського суспільства з органами державної влади як фактор розвитку громадянського суспільства. 2017. 1–7.

30. Урядовий портал. Реформа децентралізації. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reformadecentralizaciyi> (дата звернення: 15.03.2024).

31. Успішність реформ і громадянська активність: що думають українці. VoxUkraine | «Вокс Україна» – більше ніж найкраща аналітика про Україну. URL: <https://voxukraine.org/uspishnist-reform-i-gromadyanska-aktyvnist-shho-dumayut-ukrayintsi> (дата звернення: 17.02.2024).

32. Цубова О. Професійна підготовка фахівців у галузі комунікації. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні*. 2016. № 5. С. 40–50.

33. Чаплай І. В. Державно-громадська комунікація як об'єкт наукового дослідження в Україні. *Ukrainian assembly of doctors of sciences in public administration*. 2018. Т. 1, № 2. С. 1–385.

34. Шевченко О.М Особливості комунікацій з громадськістю у публічному управлінні. 2016. № 2. С. 61–67.

35. Якименко А. М. Роль політичної комунікації в процесі взаємодії влади та суспільства. *Політологічний вісник*. 2012. № 62. С. 191–199.

36. Alves L. G., Mangioni G., Cingolani I., Rodrigues F. A., Panzarasa P., Moreno Y. The nested structural organization of the worldwide trade multi-layer network. 2019. P. 1–14.

37. Baller O. Korruptionsbekämpfung und Dezentralisierung auf dem

Prüfstand des Reformbedarfs in der Ukraine. 2017. № 2. P. 235–268.

38. Capasso S., Santoro L. Active and passive corruption: Theory and evidence, *European Journal of Political Economy*. 2018. № 52. P. 103–119

39. Lenka Veselovska, Jan Zavadskii, Zuzana Zavadska. Mitigating bribery risks to strengthen the corporate social responsibility in accordance with the ISO 37001. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020. P. 1972–1988.

40. Zimelis A. Corruption research: a need for an integrated approach. *International area studies review*. 2020. Vol. 23, no. 3. P. 288–306.

41. Guidelines for civil participation in political decision making. URL: <https://rm.coe.int/guidelines-for-civil-participation-in-political-decision-making-en/16807626cf>