

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ У СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Смірнова Дар'я

здобувач першого рівня вищої освіти
кафедри політології та державного управління,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
(керівник – ст. викл. Михайло Дубель)
ORCID: 0009-0006-6920-8880

Зміни у системі публічного управління в Україні дедалі виразніше пов'язані з переосмисленням ролі громадянського суспільства як активного учасника управлінських процесів. Якщо раніше державні інституції функціонували переважно в умовах ієрархічної моделі ухвалення рішень, то нині простежується поступове зміщення до мережових форм взаємодії, де громадські організації, ініціативні групи та окремі громадяни набувають реального впливу на формування політики. Актуальність дослідження зумовлена тим, що трансформація публічного управління відбувається не лише через інституційні реформи, а й через зміну характеру взаємодії між державою та суспільством. Ці процеси особливо загострилися в умовах соціально-політичних викликів, що стимулювали активізацію громадянської участі та підвищили запит на прозорість і підвітність влади.

Публічне управління у сучасному розумінні перестає бути виключно адміністративною діяльністю державних органів. Воно набуває рис багаторівневої взаємодії, де рішення формуються на перетині інтересів різних акторів. У цьому контексті громадянське суспільство виступає не як зовнішній спостерігач, а як повноцінний учасник управлінського процесу [1]. Сутність цієї трансформації полягає у переході від моделі «управління для суспільства» до моделі «управління разом із суспільством». Така зміна передбачає не лише залучення громадян до консультацій, а й формування механізмів спільного створення рішень. Це, зі свого боку, змінює логіку функціонування державних інституцій, які змушені адаптуватися до більш відкритих і гнучких форм діяльності.

Дослідники підкреслюють, що становлення громадянського суспільства в Україні відбувається нерівномірно, а з поєднанням елементів як інституційної зрілості, так і структурної нестабільності [3]. Така ситуація створює специфічні умови для взаємодії з державою: з одного боку, зростає рівень громадської активності, з іншого – зберігаються проблеми координації та представництва інтересів.

Окрему увагу слід приділити феномену громадського контролю, який є важливим інструментом впливу на державний апарат. Його розвиток сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і формує додаткові механізми стримання влади.

мування зловживань владою [4]. Практичним прикладом реалізації громадського контролю є діяльність антикорупційних громадських організацій, зокрема Центру протидії корупції або руху «ЧЕСНО». Ці інституції здійснюють моніторинг діяльності органів влади, аналізують декларації посадових осіб та ініціюють публічні кампанії щодо підвищення прозорості державного управління. Важливу роль відіграють і цифрові інструменти, зокрема система електронних закупівель ProZorro, яка дає змогу громадськості відстежувати використання бюджетних коштів у режимі реального часу. Такі механізми значно розширюють можливості суспільства щодо впливу на державний апарат.

Аналіз трансформаційних процесів у сфері публічного управління в Україні засвідчує, що зміни не обмежуються лише реформуванням інституційної структури, а охоплюють глибші рівні – ціннісні орієнтири, управлінську культуру та логіку взаємодії між державою і суспільством. Взаємозв'язок між цими складниками формує нову конфігурацію публічного управління, у якій домінує не вертикаль підпорядкування, а горизонтальні зв'язки та партнерські практики.

Одним із ключових проявів таких змін є поступова інституціоналізація участі громадянського суспільства. Йдеться не лише про створення формальних механізмів залучення громадян, а про їх реальне залучення у процеси підготовки, обговорення та оцінювання управлінських рішень. Водночас ефективність цих механізмів значною мірою залежить від рівня їх інтеграції у систему державного управління. Якщо такі інструменти функціонують ізольовано, вони не здатні впливати на кінцевий результат політики, перетворюючись на формальні процедури. Важливим чинником, що визначає характер трансформацій, є зростання суб'єктності громадянського суспільства. Громадські організації, аналітичні центри та ініціативні групи дедалі частіше виступають не як пасивні отримувачі державних послуг, а як продуценти альтернативних рішень і носії експертного знання. Це змінює баланс сил у системі публічного управління, оскільки держава змушена враховувати позиції недержавних акторів, щоб забезпечити легітимність власних рішень [1].

Разом із тим, активізація громадянського суспільства не усуває структурних проблем, пов'язаних із нерівномірністю його розвитку. Частина організацій володіє високим рівнем професіоналізації та здатна впливати на державну політику, тоді як інші залишаються локальними та обмеженими у ресурсах. Така асиметрія створює ризик концентрації впливу в руках вузького кола суб'єктів, що може призводити до викривлення представництва суспільних інтересів [3].

Нерівномірність розвитку громадянського суспільства в Україні підтверджується кількісними показниками. Зокрема, у Києві в межах бюджету участі кількість поданих проєктів зросла до понад 1 700, а участь у голосуванні брали понад 200 тис. громадян. Водночас цей інструмент впроваджено лише приблиз-

но у 150 громадах, причому реально активне використання фіксується лише у незначній частині з них. До того ж у сфері кризової допомоги близько 100 громадських організацій, зосереджених у 16 областях, реалізували проекти загальним обсягом понад 46 млн євро, що свідчить про концентрацію ресурсів у окремих регіонах [6].

Окремий вимір трансформації пов'язаний із розвитком механізмів громадського контролю. У сучасних умовах контроль із боку громадянського суспільства виходить за межі традиційних форм і набуває більш гнучких і динамічних проявів. Зокрема використання цифрових платформ дає змогу оперативно реагувати на управлінські рішення та формувати публічний резонанс навколо проблемних питань. Це створює додатковий тиск на державні інституції, змушуючи їх діяти більш прозоро та відповідально [4]. Особливого значення в сучасних умовах набувають електронні інструменти взаємодії між державою та громадянами. Зокрема, платформа «Дія» стала прикладом інтеграції цифрових сервісів у систему публічного управління, забезпечуючи доступ громадян до адміністративних послуг та спрощуючи комунікацію з державними інституціями. Водночас електронні петиції, що функціонують на рівні Президента України та органів місцевого самоврядування, створюють додатковий канал впливу громадян на порядок денний публічної політики.

Суттєвим фактором трансформації є також вплив кризових ситуацій, які виступають каталізатором змін. У періоди соціально-політичної напруженості активізуються процеси самоорганізації громадян, що приводить до появи нових форм взаємодії. У таких умовах громадянське суспільство часто перебирає на себе функції, які держава не здатна виконати належним чином. Це, з одного боку, підсилює роль громадськості, а з іншого – виявляє інституційні слабкості державного управління. Історичний розвиток громадянського суспільства в Україні демонструє, що його вплив на публічне управління поступово посилюється, однак цей процес не є стабільним. Періоди інтенсивної взаємодії змінюються фазами зниження активності, що пов'язано як із політичними змінами, так і з трансформацією суспільних очікувань [5]. Така циклічність свідчить про те, що взаємодія держави та громадянського суспільства залишається динамічною і залежить від зовнішніх та внутрішніх чинників.

Дослідження підкреслюють, що для забезпечення сталості трансформацій необхідне поєднання правових, організаційних і культурних передумов [2]. Формальне закріплення механізмів участі без зміни управлінської культури не призводить до суттєвих результатів. Лише за умови формування взаємної довіри та готовності до діалогу можлива ефективна співпраця між державою та громадянським суспільством. Варто також звернути увагу на трансформацію ролі держави у цих процесах. Вона поступово відходить від домінуючої позиції, характер-

ної для централізованих моделей управління, і переходить до функцій модератора та координатора. Це означає, що держава не лише ухвалює рішення, а й створює умови для участі інших акторів у цьому процесі. Така зміна ролі вимагає перегляду традиційних підходів до управління та впровадження нових інструментів взаємодії.

У підсумку, трансформація публічного управління в Україні через призму взаємодії держави та громадянського суспільства постає як складний багаторівневий процес, що поєднує інституційні зміни, розвиток громадянської активності та переосмислення ролі держави. Його результативність визначається не лише наявністю формальних механізмів, а й здатністю різних акторів до конструктивної співпраці та спільного вироблення рішень.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що трансформація публічного управління в Україні відбувається під значним впливом розвитку громадянського суспільства. Зміна характеру взаємодії між державою та суспільством спричиняє переорієнтацію управлінських моделей у напрямі більшої відкритості та участі.

Водночас цей процес має суперечливий характер. Поряд із позитивними зрушеннями, такими як розширення механізмів участі та зростання громадської активності, зберігаються проблеми формалізації участі, недостатньої ефективності інституційних механізмів та нерівномірності розвитку громадянського суспільства. Трансформація публічного управління не може розглядатися як завершений процес. Вона є динамічною та залежить від багатьох факторів, охоплює політичну волю, рівень інституційної зрілості та активність громадян.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на аналіз конкретних механізмів взаємодії держави та громадянського суспільства з погляду їх практичної ефективності. Особливий інтерес становить дослідження впливу цифрових технологій на трансформацію публічного управління, а також вивчення регіональних особливостей розвитку громадянської участі. Також потребує глибшого осмислення питання інституційної довіри, оскільки саме вона визначає готовність як держави, так і суспільства до конструктивної взаємодії. Без належного рівня довіри навіть найрозвиненіші механізми участі можуть залишатися формальними.

Список використаних джерел

1. Банчук-Петросова О. В., Мадрига Т. Б. Роль громадянського суспільства у формуванні публічної політики в Україні. *Публічне управління і політика*. 2024. № 1. С. 11–20. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/download/5/4/47> (дата звернення: 23.03.2026).

2. Громадянське суспільство та правова держава: виклики сьогодення: монографія / за ред. О. О. Кота, А. Б. Гриняка. Київ, 2023. 304 с. URL: <https://lawmaking.academy/wp-content/uploads/Gromadyanske-suspilstvo-1.pdf> (дата звернення: 23.03.2026).

3. Руснак О. А. Проблеми формування громадянського суспільства в контексті публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35(74). № 4. С. 118–125. URL: https://www.pubadm.vernadskujournals.in.ua/journals/2024/4_2024/20.pdf (дата звернення: 23.03.2026).

4. Черненко І. О. Основні наукові підходи щодо контролю громадянського суспільства за державним апаратом. *Публічне управління*. 2022. № 2(30). С. 110–119. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/2125> (дата звернення: 23.03.2026).

5. Яровой Т. С. Формування громадянського суспільства в Україні: ретроспектива крізь призму публічного управління. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 3. С. 164–169. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2024/26.pdf (дата звернення: 23.03.2026).

6. Annual Report on Development Cooperation in Ukraine. Italian Agency for Development Cooperation. 2025. 41 p. URL: <https://kiev.aics.gov.it/wp-content/uploads/2025/05/KyivAR24-eng.pdf> (дата звернення: 25.03.2026).

**PUBLIC POLICY AND LEADERSHIP AS A SPACE
FOR THE CONSTRUCTION
OF NEW PROFESSIONAL COMMUNICATION MODELS IN CONDITIONS
OF UNCERTAINTY: POLITICAL AND DIPLOMATIC DISCOURSE**

Tsivatyi Viacheslav

PhD, Associate Professor of History,
the Honored Worker of Ukraine,

Educational and Scientific Institute of International Relations
Taras Shevchenko National University of Kyiv.

Full member of the board of the Non-governmental organization
«Scientific Society of History of Diplomacy and
International Relations» (SSHDIR) (Kyiv, Ukraine)
ORCID 0000-0003-1505-7483

Public policy and the concept of «leadership» in the context of the transformation of the system of international relations in the 21st century are becoming particularly relevant. States are looking for optimal models of public administration to modernize their societies in conditions of political, diplomatic and economic uncertainty [1, p. 118–134].

In the context of modern global challenges, public policy and leadership serve as the primary arenas for designing innovative communication strategies. Here is a breakdown of how these professional models are evolving under conditions of uncertainty:

Leadership as a Tool for Crisis Resilience. In a volatile environment, leadership shifts from traditional «command and control» to adaptive management. Leaders now