

СТРУКТУРНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЦЕСІВ КОМУНІКАЦІЇ ПОЛІТИЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В УМОВАХ ВІДКРИТОСТІ

STRUCTURAL CHARACTERISTICS OF THE COMMUNICATION PROCESSES OF THE POLITICAL AUTHORITY AND THE PUBLIC IN THE CONTEXT OF OPENNESS

Козюпа О.А.,

*начальник відділу забезпечення діяльності керівництва
Волинської обласної ради*

Метою статті є аналіз структури, форм та механізмів комунікації політичної влади в умовах відкритості. Відкритість політичної влади розглянуто у смисловому полі понять «належне управління» і «транспарентність». Характер комунікації, її зміст залежать від рівня розвитку масмедіа, демографічного і соціального складу населення, його освіченості та культури. Важливою умовою ефективної комунікації є тип навичок, які є певними детермінантами комунікативного зв'язку. Залучення населення до громадської та політичної участі через соціальні мережі доводять, що віртуальний комунікативний простір є одним із сприятливих середовищ формування громадянської ідентичності і має значний потенціал суспільної самоорганізації, який може бути успішно використано не лише для нарощування соціального капіталу, зміцнення громадянського суспільства, а й з метою формування сфери відкритості. Форми реалізації громадянами права на участь у публічному управлінні включають: звернення (індивідуальні й колективні) та петиції громадян; громадські слухання й обговорення; громадські ради; робочі та експертні групи; колективно-дорадчі органи; громадські ініціативи та бюджети участі; громадську експертизу; місцевий референдум; органи самоорганізації населення; доручення депутатів та ін. Залучення громадськості до роботи органів публічної влади передбачають декілька стадій: інформування, консультування, діалог, партнерство. Найвища ступінь взаємодії – партнерство, до якого треба прагнути. Основними формами державно-приватного партнерства є: концесії; спільні підприємства; договори; аутсорсинг (делегування управління); інвестування; лізинг; державні контракти; економічні зони; технопарки; пріоритетні національні проекти тощо. Наявність розгалуженої структури форм і механізмів комунікації дає змогу органам публічної влади включити громадськість у процес прийняття рішень та визначення стратегій розвитку держави, що зі свого боку сприяє поступу до здійснення справжнього народовладдя.

Ключові слова: комунікація, громадянське суспільство, відкритість влади, транспарентність, належне управління, соціальні мережі.

The purpose of the article is to analyze the structure, forms and mechanisms of communication of political power in context of openness. The openness of political power is considered in the semantic field of the concepts «good governance» and «transparency». The nature of communication and its content depend on the level of mass media development, the demographic and social composition of the population, its education and culture. An important condition for effective communication is the type of skills that are certain determinants of communication. The involvement of the population in public and political participation through social networks proves that the virtual communication space is one of the favorable environments for the formation of civic identity and has a significant potential for social self-organization, which can be successfully used not only for building social capital, strengthening civil society, but also for the purpose of forming a sphere of openness. The forms of citizens exercising the right to participate in public administration include: appeals (individual and collective) and petitions of citizens; public hearings and discussions; public councils; working and expert groups; collective advisory bodies; public initiatives and participatory budgets; public examination; local referendum; bodies of self-organization of the population; delegation to the deputy, etc. Involvement of the public in the work of public authorities involves several stages: information, consultation, dialogue, partnership. The highest degree of interaction is partnership, which should be strived for. The main forms of public-private partnerships are: concessions; joint ventures; contracts; outsourcing (delegation of management); investment; leasing; government contracts; economic zones; technology parks; priority national projects, etc. An extensive structure of forms and mechanisms of communication allows public authorities to involve the public in the decision-making process and determine strategies for the development of the state, which in turn contributes to the progress towards the realization of genuine democracy.

Key words: communication, civil society, openness of government, transparency, good governance, social networks.

Постановка проблеми. Комунікація як з'єднувальна ланка між соціальними групами та всередині них, між населенням та органами публічної влади тощо залежить від величезної кількості економічних, політичних, психологічних, соціокультурних, ідеологічних та ін. чинників. Її характер зумовлено внутрішніми та зовнішніми спонукальними мотивами та цінностями особи, її прагненнями та настановами, практичними нави-

чками соціальної взаємодії, що передбачає оволодіння сучасними технічними засобами масової комунікації. Засоби та напрями комунікації залежать від типу суспільства (аграрне, індустріальне, постіндустріальне або інформаційне), політичного режиму (авторитарний, тоталітарний, демократичний) і, відповідно, від характеру соціальних відносин, що там панують. Не менш важливим є суспільно-політичний контекст – наявність умов

для вільного спілкування та висловлення власних думок, що гарантує права держава і розвинене громадянське суспільство. Чим менш демократичним є політичний режим країни, тим нижче рівень його відкритості для широкого загалу й навпаки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема комунікації у всьому багатстві її проявів стає предметом пильної уваги вітчизняних учених. Е. Афонін, Є. Бистрицький, Н. Бойко, В. Бондаренко, В. Бурлачук, С. Даніленко, С. Єсімов, Р. Зимовець, А. Зуйковська, Н. Костенко, В. Куйбіда, О. Майборода, Л. Налівайко, М. Пашковська та ін. особливу увагу приділяють аналізу специфіки комунікації в умовах глобалізованого інформаційного суспільства, що містить багато викликів та суперечностей. Як зазначає Є. Бистрицький, завдяки свободі слова в демократичному суспільстві, «спілкування ґрунтується на презумпції (демократичної) комунікативної рівності – рівному праві кожного на участь у всьому, що трапляється. Нарешті, сучасна комунікація планетарно спілкує нас, підтримує і створює групові та національні спільноти, творить глобальний всесвіт» [1, с. 6]. За твердженням іншого українського дослідника С. Даніленка, «демократична форма правління в сучасному світі зазнає трансформацій, цього разу викликаних феноменами інформаційної доби (перш за все новими медіа) та їх всепроникним впливом на політичні інституції, суб'єктів політичного процесу та їх рішення. Вони змінюють способи громадянського комунікування, політичної участі громадян...» [2, с. 101]. За твердженням В. Бурлачука, у процесі соціально-політичного конструювання масмедіа створює певний тип реальності. Політичний процес трансформується з прямої участі громадян у сукупність певних подій і акцій, що розгортаються в символічній формі в медіа-просторі [3, с. 61].

Проблема змісту суспільної комунікації актуалізується в контексті практичної реалізації загальних принципів управління в умовах відкритості політичної влади. Головною умовою сучасного розвитку держав та здійснення належного управління (*good governance*) є організація взаємодії влади та суспільства на основі формування взаєморозуміння між громадянським суспільством, бізнесом та державою. За наявності ефективних механізмів комунікації суспільство отримує від органів влади рішення, які б задовольняли його очікування.

Метою статті є аналіз структури, форм та механізмів комунікації в умовах відкритості політичної влади.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Пошуки нормативно-правового обґрунтування та наукового визначення поняття «належне управління» ставлять логічним питання щодо його базових засад. Наприклад, Організація економіч-

ного співробітництва і розвитку (ОЕСР) дає такий перелік принципів належного управління: дотримання верховенства права; відкритість, прозорість та підзвітність демократичним інституціям; чесність і справедливість у стосунках з громадянами, включно з механізмами консультування та участі; ефективні та дієві послуги; ясні, прозори та застосовані закони та норми; послідовність у формуванні політики; високі стандарти етичної поведінки [4, с. 119]. Такий спосіб комунікації в сучасному науковому дискурсі розкривається через поняття «транспарентність», яке вміщує в собі такі категорії як: «прозорість» (англ. – «*transparency*»), «відкритість» (англ. – «*openness*»), «гласність» (англ. – «*publicity*»). Чим менш демократичним є суспільство, тим нижче рівень його відкритості для широкого загалу й навпаки.

В науковій літературі зміст поняття «відкритість» у діяльності органів державної влади не має чіткого та однозначного визначення, тому розглядається варіативно. Окремі його теоретичні та практичні аспекти і досі залишаються дискусійними. Загалом принцип відкритості в діяльності органів державної влади включає такі складові: *прозорість* – забезпечення високого рівня обізнаності суспільства про діяльність органів державної влади; *підконтрольність* – перебування органів державної влади під публічним контролем, зокрема громадських об'єднань; *доступність* – можливості вільного доступу громадян до здійснення управління державними справами шляхом безпосереднього волевиявлення та служби на посадах державних службовців в органах державної влади; *чутливість* до нових ідей та вимог – готовність швидко реагувати на запити суспільства і громадян [5, с. 34, 35].

Відкритість органів державної влади включає кілька складових: нормативна – законодавче закріплення їх прозорої та відкритої діяльності; інституційна – наявність структурних і організаційних форм та механізмів, що забезпечують відкритість в їх діяльності; особистісна – прозорість і відкритість діяльності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Розрізняють два рівні відкритості органів державної влади: внутрішній (відкритість одних державних структур для інших, встановлення зв'язків та взаємодія між різними гілками й рівнями органів державної влади) та зовнішній (відкритість державних інституцій для громадянського суспільства, комунікації з різними групами громадськості) [Там само, с. 37].

Проте характер комунікації, її зміст також залежать від рівня розвитку масмедіа, демографічного і соціального складу населення, його освіченості та культури. Залучення населення до громадської та політичної участі через соціальні мережі доводять, що віртуальний комунікативний простір

є одним із сприятливих середовищ формування громадянської ідентичності і має значний потенціал суспільної самоорганізації, який може бути успішно використано не лише для нарощування соціального капіталу, зміцнення громадянського суспільства, а й з метою формування сфери відкритості.

За свідченням соціологів, соціальними мережами в Україні частіше користуються представники молодших та середніх вікових груп (від 70 до 76 %), тоді як, наприклад, серед представників найстаршої вікової групи (60 років і старші) – лише 37 %. Те ж само стосується месенджерів, Інтернет-видань, веб-сторінок аналітичних центрів, наукових установ, блогів експертів. І чим старші респонденти, тим частіше вони користуються телебаченням (частка таких зростає від 28 % у наймолодшій віковій групі до 77 % у найстаршій), радіо (відповідно 9 % і 28,5 %), друкованими виданнями (відповідно 6 % і 17 %) [6].

Комунікація має декілька значень. По-перше, це шляхи сполучення (наземні, повітряні або водні комунікації); по-друге, це форма зв'язку (радіо, телеграф, мобільний зв'язок); по-третє, це процес передачі інформації за допомогою технічних засобів – засобів масової інформації (радіо, телебачення, преса, кінематограф); по-четверте, комунікація виступає як акт спілкування, зв'язок між двома або більше індивідами, повідомлення інформації однією особою іншій [7, с. 13–14].

Спілкування зі свого боку – це процес взаємодії між людьми і, будучи багатогранним, воно включає в себе: формування і розвиток особистості; розвиток суспільства та суспільних відносин; соціалізацію особистості; створення та розвиток суспільних способів взаємодії людей; соціально-психологічну адаптацію людей; обмін емоціями; навчання, передачу вмінь та навичок; обмін інформацією; обмін діяльністю; формування ставлення до себе, до інших людей і суспільства загалом. Його можна розглядати під різними кутами зору. Перший і основний – це людина в світі комунікацій в процесі обміну інформацією. Цей вид спілкування характеризує людину як суб'єкта комунікативних зв'язків [Там само, с. 9–10].

Комунікація у своїй основі є процесом руху інформації в ланцюгу «відправник – канал – одержувач», реального або потенційного зв'язку у формі діалогу, а також впливу на керований об'єкт, який досягається внаслідок обміну повідомленнями. Комунікативну діяльність можна розглядати і як внутрішню складову державно-управлінського процесу, і як зовнішню- та внутрішньоспрямовані зв'язки з громадськістю і персоналом, що вимагає відповідних правил, методів, засобів, технологій тощо. До комунікативної діяльності належать три блоки завдань: забезпечення інформаційного обслуговування органів державної влади і органів

місцевого самоврядування; налагодження комунікації з «внутрішніми клієнтами» – державними службовцями та посадовцями місцевого самоврядування; забезпечення комунікативної взаємодії із «зовнішніми клієнтами» – громадянами (населенням й інституціональними структурами громадянського суспільства) [8, с. 462].

Важливим чинником ефективної комунікації є тип навичок, які є певними детермінантами комунікативного зв'язку. Ці навички «є умовою того, що індивід здатен сприйняти та опрацювати отримані ним факти та на основі цього зробити висновки та сформулювати власне бачення цих фактів» [9, с. 155]. У цьому контексті важливим є залучення до управління та вирішення справ місцевої громади людей, які мають певні навички комунікації, отримані ними під час громадської або політичної участі.

Інший аспект цієї проблеми полягає в тому, що політична влада не може бути лише раціонально-інструментальною; вона повсякчас стоїть перед необхідністю істотного врахування різноманітних психологічних чинників. Нагадаємо, що інструментальні відносини – це відносини, участь в яких розглядається людьми як спосіб отримання будь-якої користі, будь-яких благ, причому саме спілкування не має для партнерів жодної цінності. Під інструментальністю також розуміють наявність певних інститутів, каналів, правил, механізмів, зумовлених реакцій суб'єктів суспільних відносин на певні ситуації та ін.

На противагу таким відносинам, існують самоцінні відносини, тобто відносини, побудовані на емпатії, почуттях приязні, любові, товариства, нематеріального інтересу і не передбачають отримання від них конкретного (раціонального) зиску. Якщо ці чинники ігноруються, зазначає відомий український фахівець в галузі політичної психології В. Васютинський, то досить швидко «інструментальні намагання влади перестануть спрацьовувати і її взаємини з підвладними набувають кризового характеру». Тому влада повинна надавати своїй діяльності «більш чи менш вираженого гуманного характеру..., вміти бути привабливою для підвладних, давати їм почуття захищеності, брати на себе відповідальність за їх долю» [10, с. 418].

Досвід демократичних держав світу засвідчує, що домогтися більшої ефективності державного управління, підвищення стандартів владних послуг, удосконалення механізмів як представницької, так і прямої демократії дає змогу саме громадська участь. Зростання суспільної активності громадян та пошук шляхів забезпечення ефективного управління в нових соціокультурних умовах зумовили становлення поняття «демократія співучасті». Демократія співучасті – визнання потреби доповнення механізмів представницької

демократії процедурами залучення громадськості до обговорення оптимальних шляхів вирішення актуальних суспільних завдань [8, с. 473]. Така форма участі населення передбачає вдосконалення інформування громадян про стан справ у державі та суспільстві, сприяє активізації їх участі у прийнятті державно-управлінських рішень тощо.

Водночас масштаби співучасті та її ефективність залежать від рівня довіри суспільства до інститутів влади та управління. Зокрема, за результатами соціологічного дослідження, що проведено Центром Разумкова у вересні 2023 р., серед державних та суспільних інститутів найчастіше довіра висловлюється до Збройних Сил України (їм довіряють 93 % опитаних), добровільних загонів (85 %), волонтерських організацій (84 %), Державної служби з надзвичайних ситуацій (83 %), Національної гвардії України (81 %), Державної прикордонної служби (76,5 %), Президента України (72 %), Міністерства оборони України (71 %), Служби безпеки України (66 %), громадських організацій (60,5 %), Церкви (59 %), Національної поліції України (57 %), Голови міста (селища, села), в якому живе респондент (54 %). Також частіше висловлюється довіра, ніж недовіра, до ради міста (селища, села), в якому живе респондент (відповідно 49 % і 41 %), до ЗМІ України (відповідно 47 % і 43 %), до Національного банку України (відповідно 46 % і 42 %), до Уповноваженого Верховної Ради з прав людини (омбудсмена) (відповідно 44 % і 31 %).

Більшість респондентів висловлюють недовіру політичним партіям (не довіряють 74 %), державному апарату (чиновникам) (72 %), судам (судовій системі загалом) (70 %), Верховній Раді України (64 %), Прокуратурі (61 %), Уряду України (60 %), комерційним банкам (59 %), Національному антикорупційному бюро України (53 %), Спеціалізованій антикорупційній прокуратурі (52 %), Національному агентству з питань запобігання корупції (52 %) [11].

Комунікативна діяльність органів публічної влади відрізняється від інших видів комунікації своїми формами та видами відносно суб'єктів взаємодії. Комунікативна взаємодія органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства, окремими громадянами може набувати різних форм та здійснюватися із застосуванням різних методів залежно від цілей і характеру діяльності обох суб'єктів, обсягу повноважень органів публічного управління, масштабу взаємодії (загальнодержавний, регіональний, місцевий рівень; масова чи індивідуальна комунікація) [12, с. 83].

Форми реалізації громадянами права на участь у публічному управлінні включають: звернення (індивідуальні й колективні) та петиції громадян; громадські слухання й обговорення; громадські

ради; робочі та експертні групи; радництво та колективно-дорадчі органи; громадські ініціативи та бюджети участі; громадську експертизу; місцевий референдум; органи самоорганізації населення; доручення депутату та ін.

Органи публічного управління взаємодіють з громадськістю через різні канали комунікації, які мають власну специфіку та форми реалізації. Серед них: *засоби масової інформації та комунікації*: органи державного управління надсилають прес-релізи, оприлюднюють інформацію на веб-сайтах, створюють презентації та матеріали для масової аудиторії тощо; *зустрічі та засідання* (вони можуть відбуватися як онлайн так і офлайн): представники органів державного управління можуть зустрічатися з громадськістю на публічних зборах, форумах, конференціях та інших заходах для обговорення питань, які стосуються громадян; *офіційні листування та відповіді на запити*: громадськість може звернутися до органів державного управління із запитом на інформацію або дії. Органи управління повинні реагувати на ці звернення та забезпечувати громадськість відомостями, які їм потрібні.

У сучасній практиці комунікативного менеджменту диференціюють три рівні комунікативної діяльності: міжособистісна комунікація, групова комунікація, масова комунікація. На кожному рівні комунікації в публічному управлінні застосовуються різноманітні форми: *міжособистісна комунікація* – особистий прийом громадян, засідання громадської ради, подання звернень, запитів, розсилання повідомлень; *групова комунікація* (загальні збори громадян, внесення місцевих ініціатив, консультації з громадськістю, подання петицій, повідомлення у соціальних мережах); *масова комунікація* (мітинги, проведення референдуму, флешмоб, соціологічне опитування, повідомлення на веб-сайтах) та ін.

Постанова Кабінету Міністрів «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» визначає порядок проведення консультацій з громадськістю, які, згідно із останньою редакцією постанови, можуть здійснюватися в безпосередній та опосередкованій формах. Безпосередньою формою консультацій органів державної влади з громадськістю є публічне громадське обговорення (громадські слухання, форуми, «круглі столи», конференції, збори, зустрічі з громадськістю, засідання громадських рад, Інтернет- та відеоконференції) та/або електронні консультації, які здійснюються через офіційний веб-сайт органів виконавчої влади або через урядовий веб-сайт «Громадянське суспільство і влада». Опосередкованою формою консультацій органів державної влади з громадськістю є вивчення громадської думки, яке реалізується через соціологічні дослідження, спостереження,

телефонні «гарячі лінії», опрацювання та узагальнення пропозицій та зауважень громадян, моніторинг друківаних та електронних ЗМІ [13].

Залучення громадськості до роботи органів публічної влади передбачають декілька стадій: інформування, консультування, діалог, партнерство. Найвища ступінь взаємодії – партнерство, до якого треба прагнути. Це стає можливим завдяки побудові не лише ефективної комунікативної політики, а й єдиного комунікативного простору, що реалізується на основі принципу партнерства, реалізація якого передбачає цілковиту довіру зі сторони громадськості до органів державної влади. Державно-приватне партнерство (*public/private partnership*) – термін, який утворений на основі поєднання змістів таких понять: державний (*public*) – у даному контексті означає, що у взаємодії має місце залучення державних або муніципальних ресурсів та приватний (*private*) – залучення ресурсів будь-яких, відмінних від держави суб'єктів [5, с. 48]. Основними формами державно-приватного партнерства є: концесії; спільні підприємства; договори; аутсорсинг (делегування управління); інвестування; лізинг; державні контракти; економічні зони; технопарки; пріоритетні національні проекти.

Соціальне партнерство не лише передбачає конструктивну взаємодію трьох секторів сучасного суспільства: держави-влади, бізнес-спільноти та неурядового сектору громадянського

суспільства – представники кожної із цих сторін мають, відповідно до закону, рівні можливості та ресурси для прийняття рішень і корпоративної участі в конструюванні суспільства. Розширення суспільства, інерційність процесів реформування соціально-комунікативної сфери – основні причини відсутності взаєморозуміння і взаємовигідної співпраці наявних секторів [14, с. 158].

Висновки. Отже, комунікація в суспільстві є дуже важливим інструментом у становленні демократичного суспільства, невід'ємним атрибутом публічної політики, де відкритість та прозорість у діяльності органів влади та управління потребує ефективних механізмів впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, що засновані на принципі зворотного зв'язку. Наявність розгалуженої структури форм і механізмів комунікації дає змогу органам публічної влади включити громадськість у процес прийняття рішень та визначення стратегій розвитку держави, що зі свого боку сприяє поступу до здійснення справжнього народовладдя.

Адміністративно-територіальна реформа місцевого самоврядування на засадах децентралізації в Україні відкриває нові можливості комунікації влади та громадськості на рівні новостворених територіальних громад, що потребує наукового осмислення та верифікації ефективності нових форм і засобів комунікації суб'єктів суспільних відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бистрицький Є., Зимовець Р., Пролеев С. Комунікація і культура в глобальному світі. Київ: Дух і Літера, 2020. 416 с.
2. Даниленко С. Перевтілення демократії в інформаційну добу: роль нових медіа та громадянського комунікування. *Політичні дослідження*. 2021. № 1. С. 90–104.
3. Бурлачук В. Подія та символічний порядок. *Соціальні виміри суспільства*: зб. наук. праць. Київ: Ін-т соціології НАН України, 2017. Вип. 9. С. 55–64.
4. CDL-AD (2011)009. Оцінка понять «належне управління» та «належна адміністрація». *Європейський демократичний доробок у галузі виборчого права*: Матеріали Венеціанської Комісії. Вид. 3-е, випр. і доповн. / за ред. Ю. Ключковського. В 2-х част. Ч.1. Київ: Логос, 2016. С. 109–142.
5. Державне управління: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2013. Т. 2. 324 с.
6. Громадяни і політика: інтерес до політики, громадянська активність, політична освіта (вересень 2023р.). *Разумков центр*. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/gromadiany-i-polityka-interes-do-polityky-gromadianska-aktyvnist-politychna-osvita-veresen-2023r> (дата звернення: 07.11.2023).
7. Комунікації в публічному адмініструванні: конспект лекцій / О. В. Шебаніна, В. П. Клочан, С. І. Тищенко та ін. Миколаїв: МНАУ, 2018. 200 с.
8. Державне управління: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
9. Ковальчук М. Комунікативна відкритість як складник предметного поля політології. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*. 2020. Вип. 28. С. 153–159.
10. Васютинський В. Інтеракційна психологія влади. Київ: КСУ, 2005. 492 с.
11. Оцінка громадянами ситуації в країні. Довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів. Ставлення до проведення загальнонаціональних виборів в Україні до завершення війни (вересень 2023 р.). *Разумков Центр*. URL: <http://surl.li/mayzb> (дата звернення: 07.11.2023).

12. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

13. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 року № 996. Редакція від 27.06.2023. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п> (дата звернення: 14.04.2023).

14. Юрченко В. Е. Моделі впровадження комунікативних механізмів у державному управлінні України. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 4. С. 157–164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2014_4_24. (дата звернення: 14.04.2023).