

УДК 37.014.5(477)

А. С. Близнюк,  
д. держ. упр., доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування,  
Київський університет авіаційних та інформаційних технологій  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8768-5177>

Н. В. Дацій,  
д. держ. упр., професор, професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності  
та публічного управління, Поліський національний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0640-6426>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.529

## АНТИКОРУПЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ СУПРОВОДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ: КОМУНІКАТИВНИЙ ТА ІНСТИТУЦІЙНИЙ ВИМІРИ

A. Blyznyuk,  
Doctor of Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Management  
and Administration, Kyiv University of Aviation and Information Technologies  
N. Datsii,  
Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Economic Theory,  
Intellectual Property and Public Administration, Polissya National University

### ANTI-CORRUPTION MECHANISMS FOR SUPPORTING STATE ACTIVITY: COMMUNICATIVE AND INSTITUTIONAL DIMENSIONS

**У статті здійснено комплексний політологічний аналіз трансформації механізмів інформаційного супроводження державної діяльності в контексті розбудови антикорупційної системи України. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від застарілих моделей інформування до стратегічних антикорупційних комунікацій, що є базовою умовою відновлення суспільної довіри до інститутів влади та забезпечення національної безпеки.**

**Мета дослідження** полягає у теоретичному обґрунтуванні та аналізі практичних аспектів антикорупційного супроводження як специфічного інструменту державного управління, що поєднує діяльність внутрішніх пресслужб та залучених зовнішніх суб'єктів (комунікаційних агенцій та громадського сектору).

**Методологія.** Робота ґрунтується на системному підході та теорії комунікативних моделей Дж. Грюніга та Т. Ганта. Використано методи порівняльного аналізу нормативно-правової бази, контент-аналізу тендерної документації у сфері публічних закупівель комунікаційних послуг, а також моделювання процесів оцінки ефективності інформаційних кампаній.

**Результати дослідження.** У статті виокремлено етапи еволюції державної комунікації в Україні: від маніпулятивних практик 1990-х років до впровадження принципів радикальної прозорості у сучасний період. Автор розмежує поняття "політичні PR-комунікації" (politics) та "державне антикорупційне супроводження" (polісу), доводячи, що останнє має базуватися на принципах підзвітності та двосторонньої симетричної взаємодії.

**Особливу увагу** приділено інституційній ролі зовнішніх комунікаційних партнерів. Автор класифікує державні замовлення на ресурсні (заповнення браку технічних можливостей) та креативні (розробка стратегій). Визначено основні типи антикорупційних кампаній: комплексні, інформаційно-роз'яснювальні, забезпечувальні та дослідницькі.

**Аналіз нормативно-правового регулювання** підтверджує, що впровадження системи ProZorro стало ключовим етапом у подоланні корупційних ризиків при закупівлі інформаційних послуг. Проте виявлено низку проблем: формалізм у цілепокладанні, дублювання функцій пресслужб зовнішніми підрядниками та відсутність єдиних стандартів оцінки результативності.

*У статті детально проаналізовано світові моделі оцінки ефективності (PII, Пірамідальна модель, модель Т. Ватсона тощо). Автор адаптує ці моделі до українських реалій, пропонуючи сім базових принципів оцінки, серед яких пріоритет віддається якісним соціологічним дослідженням та зміні суспільної поведінки, а не кількісним показникам згадувань у медіа.*

*Висновки. Трансформація системи державних комунікацій в антикорупційній сфері є системним процесом, що визначає стабільність демократичного режиму. Залучення комунікаційних агенцій та ГО як посередників між державою та суспільством здатне підвищити прозорість влади, проте це потребує переходу від формальних звітів до реального партнерства та посилення персональної відповідальності замовників за результати кампаній.*

*Background. The article provides a comprehensive political analysis of the transformation of information support mechanisms for state activities within the context of developing Ukraine's anti-corruption system. The relevance of the study is driven by the necessity of transitioning from outdated information models to strategic anti-corruption communications, which is a fundamental condition for restoring public trust in government institutions and ensuring national security.*

*Objective. The purpose of the study is to provide a theoretical substantiation and analysis of the practical aspects of anti-corruption support as a specific instrument of public administration that combines the activities of internal press offices and involved external actors (communication agencies and the civil sector).*

*Methodology. The work is based on a systems approach and the theory of communication models by J. Grunig and T. Hunt. Methods of comparative analysis of the regulatory framework, content analysis of tender documentation in the field of public procurement of communication services, and modeling of processes for evaluating the effectiveness of information campaigns were applied.*

*Results. The article identifies the stages of evolution of state communication in Ukraine: from the manipulative practices of the 1990s to the implementation of radical transparency principles in the modern period. The author distinguishes between the concepts of "political PR communications" (politics) and "state anti-corruption support" (policy), arguing that the latter must be based on the principles of accountability and two-way symmetrical interaction.*

*Particular attention is paid to the institutional role of external communication partners. The author classifies state orders into resource-based (filling the gap in technical capabilities) and creative (strategy development). The main types of anti-corruption campaigns are defined: complex, information-educational, supportive, and research-based.*

*The analysis of regulatory oversight confirms that the implementation of the ProZorro system became a key stage in overcoming corruption risks during the procurement of information services. However, several problems were identified: formalism in goal-setting, duplication of press office functions by external contractors, and the lack of unified standards for performance evaluation.*

*The article provides a detailed analysis of global effectiveness evaluation models (PII, Pyramid Model, T. Watson's model, etc.). The author adapts these models to Ukrainian realities, proposing seven basic evaluation principles, where priority is given to qualitative sociological research and changes in social behavior rather than quantitative indicators of media mentions.*

*Conclusions. The transformation of the system of state communications in the anti-corruption sphere is a systemic process that determines the stability of a democratic regime. Engaging communication agencies and NGOs as intermediaries between the state and society can increase government transparency; however, this requires a transition from formal reports to real partnership and the strengthening of personal responsibility of customers for campaign results.*

*Ключові слова: антикорупційні механізми, державне управління, інформаційне супроводження, стратегічні комунікації, ProZorro, прозорість, оцінка ефективності, політична трансформація.*

*Key words: anti-corruption mechanisms, public administration, information support, strategic communications, ProZorro, transparency, effectiveness evaluation, political transformation.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Антикорупційні механізми супроводження діяльності держави сьогодні перестали бути виключною прерогативою правоохоронних органів чи закритих владних інституцій. Загальносвітовою тенденцією є залучення до співпраці з органами державної влади зовнішніх суб'єктів — комунікаційних агенцій, аналітичних центрів та організацій громадянського суспільства, що спеціа-

лізуються на впровадженні інструментів прозорості, проведенні масштабних просвітницьких кампаній та наданні експертних послуг у цій сфері. Ці недержавні інституції дедалі частіше діють від імені та за дорученням держави, реалізуючи антикорупційні стратегії через механізми державних замовлень та грантових програм.

Такому повороту сприяли кілька ключових обставин:

По-перше, у минулі десятиліття утвердилося нове трактування організації державної діяльності: під тиском економічних та політичних чинників сучасні демократичні держави неухильно скорочують власну монополію на контроль, передаючи значну частину функцій із моніторингу та інформаційного супроводження антикорупційної політики комерційним і громадським організаціям. Це дозволяє забезпечити принцип "незалежного ока" та підвищити довіру до результатів перевірок.

По-друге, переосмислення демократії наприкінці ХХ — на початку ХХІ ст. призвело до докорінної зміни політичного значення громадськості. Думка громадян щодо рівня поширення корупції стала вагомим чинником легітимності влади. Завдяки розширенню технічних горизонтів та цифровізації, маси виборців отримали можливість ефективно контролювати державу через відкриті реєстри та онлайн-платформи, примушуючи її до радикальної прозорості. Важливу роль у цьому відіграв розвиток інформаційних технологій (зокрема концепції e-government), де антикорупційна комунікація перетворилася з одностороннього інформування на ключовий спосіб підтримки діалогу та інструмент запобігання зловживанням.

По-третє, навіть усвідомлюючи стратегічне значення антикорупційної прозорості, сучасна держава часто виявляється неспроможною самостійно здійснювати весь комплекс інформаційно-технологічних послуг через організаційні та ресурсні обмеження. Це зумовлює необхідність залучення зовнішніх фахівців для супроводження складних процесів, таких як цифровізація державних послуг чи впровадження комплаєнс-систем.

Видозміна функцій держави та залучення сторонніх акторів до діяльності, яка раніше вважалася державною монополією, поставили перед політичною наукою ряд нових проблем. Зокрема, ландшафт антикорупційної політики став принципово іншим.

— З одного боку, прихід зовнішніх агенцій у сферу державних послуг супроводжується певним відстороненням представників держави від безпосереднього виконання комунікаційних процесів, що породжує проблему об'єктивної оцінки роботи цих організацій та реальної ефективності антикорупційного супроводження.

— З іншого боку, ця тенденція призводить до впровадження в державне управління методів бізнес-середовища, що не завжди корелюється з публічними інтересами.

Окрім цього, виникає специфічний трикутник "держава — громадянин — постачальник послуг", який корегує сам процес врядування. Існує ризик, що держава, звільнившись від частини функцій, може зосередитися на вибудовуванні власного "антикорупційного бренду", не дбаючи про реальну якість очищення системи. У молодих демократіях, до яких належить і Україна, зазначені проблеми стоять надзвичайно гостро, особливо враховуючи необхідність чіткого розмежування реальних антикорупційних механізмів (policy) та їхнього використання у вузькополітичних піар-цілях (politics).

## АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Джерельну базу, використану в процесі підготовки дослідження, можна поділити на три основні групи.

Першу групу становить література з політичної теорії та теорії державного управління. Комунікативний аспект

політики та етичні засади управління розглядалися ще у працях античних класиків — Платона та Аристотеля. Праці Н. Макіавеллі дозволили глибше зрозуміти технологічну сторону політичної діяльності та її вплив на суспільну свідомість. Теорія суспільного договору (Дж. Локк, Ж.-Ж. Руссо) обґрунтувала значущість діалогу між владою та суспільством, що є фундаментальним для розуміння природи антикорупційного контролю. Соціологічний підхід М. Вебера, Т. Парсонса та П. Сорокіна допоміг інтерпретувати державу через призму взаємодії "управляючих" та "управляваних". Особливе значення мають праці Д. Істона, де політична система розглядається як мережа інформаційних потоків, що дозволило обґрунтувати необхідність безперервного антикорупційного інформування громадськості.

Великий внесок у розвиток теорії державного управління та прозорості внесли такі зарубіжні автори, як Г. Емерсон, Л. Вайт, Ф. Тейлор, Д. Шульц. Серед українських дослідників ці питання розробляли В. Бебик, Г. Почепцов, В. Королько, Є. Тихомирова, а також фахівці з адміністративного права та управління.

У роботі використано дослідження, присвячені порівняльному аналізу демократії та політичних режимів, зокрема праці Р. Даля, Г. О'Доннелла, Л. Пая, А. Пшеворського, Ч. Тіллі. Важливим для розуміння ризиків "декоративної" прозорості стало критичне бачення "постдемократії" К. Крауча.

Друга група включає дослідження у сфері теорії комунікацій та інформаційного суспільства. Помітний внесок у дослідження політичної комунікації зробили Н. Вінер, Г. Лассуелл, К. Шеннон, а також вітчизняні автори, які вивчали комунікаційний акт як засіб демократичного впливу.

Важливе місце займають загальнотеоретичні праці, де комунікація розглядається у комплексі соціальних процесів (Т. Адорно, Г. Лебон, Н. Луман, М. Маклюєн, С. Московічі). Роботи українських дослідників, таких як О. Зернецька, Л. Тимофєєва, Я. Засурський, сприяли вдосконаленню зв'язків з громадськістю як виду практичної діяльності в умовах трансформації.

Дослідження Д. Белла, М. Кастельса, Е. Тоффлера створили нову соціальну парадигму, де інформація виступає ключовим фактором модернізації та інструментом подолання закритих корупційних систем. Спираючись на їхні концепції мережевого суспільства, у роботі концептуально оцінено зростаючу значущість прозорих антикорупційних комунікацій у сучасному державному управлінні.

Третя група об'єднує професійні праці PR-фахівців, присвячені методам оцінки ефективності кампаній, маркетингу та інтегрованим комунікаціям. Серед зарубіжних авторів виділяються Е. Бернейз, С. Блек, Дж. Грюніг, С. Катліп, Т. Гант.

В Україні та країнах СНД вивченням антикорупційних комунікаційних технологій у державному управлінні займалися В. Королько, Г. Почепцов, В. Моїсеєв, О. Морозова, Д. Ольшанський, Л. Сморгунів та інші.

Крім того, для розкриття теми автором вивчалися дисертаційні дослідження за суміжними темами, підготовлені у період 2000—2025 рр., що стосувалися електронного урядування, публічних закупівель та комунікативного забезпечення антикорупційних реформ (праці А. Векслер, О. Некрасової, А. Зудочкиної та ін.).

## ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та політологічний аналіз трансформації системи зв'язків з громадськістю в антикорупційні механізми супроводження діяльності держави, виявлення ролі зовнішніх інституційних суб'єктів (комунікаційних агенцій та громадського сектору) у цьому процесі, а також розробка стратегічних рекомендацій щодо підвищення прозорості та ефективності взаємодії влади й суспільства в Україні.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Проаналізовано основні етапи теоретичного осмислення антикорупційних механізмів у державному управлінні з минулого століття до теперішнього часу, а також розглянуто їхні основні теоретичні моделі. Описуючи етапи розвитку прозорості та підзвітності, автор спирається на адаптовану теорію "чотирьох моделей PR", яку висунули американські теоретики Т. Гант і Дж. Грюніг у середині 1980-х років. Згідно з цією теорією, у міру розвитку демократичного суспільства моделі взаємодії послідовно змінюють одна одну. Вони відрізняються, перш за все, за спрямованістю інформаційних потоків (від державних антикорупційних органів до громадськості та навпаки), а також за збалансованістю врахованих інтересів (чи включається суспільний контроль у очікуваний результат діяльності держави).

Детально розглядаючи історичні передумови, що призвели до змін у механізмах супроводження діяльності держави, автор доходить висновку, що основною тенденцією, яка проявлялася у міру того, як одна модель антикорупційної політики змінювала іншу, ставало дедалі активніше, ширше та всебічне залучення громадськості до моніторингу державних процесів. Разом із цим зростала роль симетричної комунікації, в основі якої — взаєморозуміння та партнерство між державою та інститутами громадянського суспільства, врахування інтересів викривачів корупції, а також відмова від використання суто пропагандистських методів "декоративної" прозорості. Придатність даної моделі на практиці широко обговорювалася у світовому науковому та професійному співтоваристві, зокрема йшлося про її надмірну ідеалістичність в умовах перехідних економік. Не менш обговорюваним був і етичний аспект: активне використання асиметричних комунікацій (маніпуляцій темою боротьби з корупцією) може призвести до дискредитації антикорупційних інститутів, що вважається неприпустимим у демократичній державі.

Дж. Грюніг спільно з Д. Доцером та Л. Грюніг у 1995 р. запропонували нову, модифіковану модель — "модель симетрії як двосторонньої практики", у якій враховано також і складні умови взаємодії влади та опонентів. Згідно з цією моделлю, учасники антикорупційного процесу повинні дійти консенсусу в умовному місці перетину інтересів — "win-win" зоні (де держава отримує довіру, а суспільство — зниження рівня зловживань). Таким чином, автори все ж наполягають на тому, що в основі антикорупційних механізмів супроводження лежить пошук балансу інтересів між державним апаратом та громадянами.

Переходячи до питання про те, які комунікації є пріоритетними для антикорупційної діяльності держави і чи може вона використовувати асиметричні методи впливу, автор зупиняється на генезисі та визначенні поняття "антикорупційна комунікація". Політичний характер цієї різновидності комунікації обумовлюється приналежністю її джерела (наприклад, НАЗК, НАБУ) або об'єкта до сфери розподілу публічних ресурсів. У ході антикорупційного супроводження здійснюється обмін "повідомленнями", значущими для функціонування всієї політичної системи. На думку українських дослідників (зокрема, за методологією В. Бебика та Г. Почепцова), політична комунікація безпосередньо впливає на рівень корумпованості системи, а тип комунікації є одним із параметрів стійкості політичного режиму. Зокрема, можна виявити певну кореляцію між типом державного управління та тими методами, які переважають у реалізації антикорупційної політики: від репресивних до превентивно-просвітницьких.

Роль комунікації та прозорості у розвитку суспільства підкреслюється багатьма провідними теоретиками. Так, за думкою Н. Лумана, суспільство є грандіозною комунікаційною системою, в основі якої — безперервний процес взаємообміну інформацією, де корупція виступає як "шум" або збій системи. Ю. Габермас вважав, що за допомогою комунікативної дії та публічного дискурсу можна ефективно обмежувати експансію системних інструментів влади над життєвим світом громадян.

Зазначається, що у другій половині ХХ ст. у світі відбулися фундаментальні зміни, що спричинили серйозні зрушення у сприйнятті антикорупційних механізмів у політиці. По-перше, оформлення теорій постіндустріального та інформаційного суспільства призвело до зміни форматів контролю: дані стали прозорішими, а доступ до них — загальним. Нові технічні можливості (Digital Transformation) стали каталізатором участі населення в антикорупційній діяльності не лише через ознайомлення з деклараціями у мережі, а й завдяки цифровим інструментам звернень та петицій. По-друге, посилення ролі медіа та журналістських розслідувань призвело до трансформації корупційних скандалів у потужний чинник зміни еліт, а розвиток соціальних медіа сприяв зміцненню інтерактивної моделі контролю за діяльністю держави на основі радикальної прозорості.

Становлення мережевого суспільства стимулювало держави ставати дедалі відкритішими. Це призвело до того, що деякі держави (в тому числі Україна через систему Prozorro) стали залучати громадський сектор та комерційні ІТ-організації до виконання функцій моніторингу та супроводження діяльності держави. Дане співробітництво ускладнило комунікаційний простір і поставило перед органами влади нові завдання: який блок антикорупційної роботи передавати на аутсорс громадським організаціям, як контролювати їхню незалежність, як досягати реального зниження корупції в інформаційному просторі, що відрізняється вкрай високою емоційністю та неоднорідністю.

Крім цього, в умовах зростаючих вимог до якості державних послуг та прозорості витрат, органи державної влади стали активно запозичувати досвід комерційного сектору (комплаєнс-менеджмент). Зокрема, сьогодні експертами широко обговорюється можливість

використання маркетингових та технологічних підходів до антикорупційного супроводження послуг, що надаються державою. А враховуючи тенденції до інтеграції цифрових платформ, будь-яка антикорупційна робота з громадськістю повинна розглядатися як комплексний багаторівневий процес, що поєднує правові, технологічні та комунікативні механізми.

У статті, взявши за основу висловлену експертами нормативну позицію, згідно з якою діяльність служб із комунікацій у демократичних країнах не повинна мати суто вузькопартійного політичного характеру, автор конкретизує її через розмежування двох термінів. Зіставляючи концептуальну пару "державні антикорупційні комунікації — політичні PR-комунікації" із традиційним для зарубіжної політичної науки протиставленням політики як "policy" та як "politics", автор вважає за важливе позначити: політичні зв'язки з громадськістю стосуються сфери завоювання та утримання влади (politics), тоді як державні антикорупційні механізми супроводження — сфери реалізації публічної стратегії, підтримки суспільної згоди та конструктивного діалогу щодо очищення влади (policy).

В Україні термін "політичні зв'язки з громадськістю" часто використовується для позначення будь-якої діяльності у політичній сфері — чи то інформування про реформи, чи то створення іміджу окремого політика, зокрема й на електоральному полі. При цьому у вітчизняній науці триває дискусія щодо необхідності чіткого розділення цілей політичного піару та державної інформаційної політики. Тим часом антикорупційні механізми супроводження суттєво відрізняються від загальних політичних комунікацій за своїми цілями, тривалістю (перманентний характер замість кампанійного), характером взаємодії з населенням, використаними технологіями (юридична верифікація, відкриті дані), замовником (суспільство в особі держави) та джерелами фінансування (бюджетні кошти).

Як вважають С. Катліп, А. Сентер та Г. Брум, в основі державних комунікацій лежать два принципи:

1. Уряд у демократичній країні повинен звітувати перед своїми громадянами про свою роботу.
2. Для ефективного державного управління потрібна активна участь і підтримка громадськості.

Реалізація цих функцій у контексті антикорупційної діяльності забезпечується спеціально розробленими державою програмами з інформування та залучення викривачів. Специфіка цієї діяльності у статті розглядається через двосічний характер: з одного боку, уряд має інформувати громадян про антикорупційні заходи та цифрові інструменти (наприклад, портали електронного декларування), пропонуючи їм брати участь у моніторингу; з іншого боку, держава зацікавлена у довірі до своїх інституцій, оскільки тотальне несхвалення громадянами означатиме делегітимізацію влади. Тому в завдання антикорупційного супроводження входить і забезпечення суспільної підтримки реформ, що іноді може межувати з маніпулюванням громадською думкою. Саме в цьому криється проблема, на яку звертають увагу фахівці: антикорупційна риторика може стати тією небезпечною "червоною лінією", за якою починається пропаганда успіхів замість реальної боротьби зі зловживаннями.

Головною метою антикорупційних механізмів супроводження діяльності держави у статті визначено досягнення реальної прозорості та взаєморозуміння між суспільством і владою. Одним із ключових завдань є формування ефективного каналу зворотного зв'язку, що сприяє інформаційному обміну та, зрештою, реалізації права громадян на участь в управлінні державними справами. Ця діяльність є гарантом стабільності, оскільки слугує запобіжником проти узурпації влади та сприяє гармонізації інтересів через механізми підзвітності.

Вивчаються цілі та завдання головного інституційного механізму, який забезпечує підтримку державних антикорупційних комунікацій, — діяльність державних пресслужб (або департаментів комунікацій), а також розглядається функціонал залучених ними зовнішніх комунікаційних агенцій та громадських організацій. Без детального звернення до цього питання неможливо зрозуміти, чому державні установи та антикорупційні органи, маючи власні підрозділи зв'язків з громадськістю, залучають до реалізації обов'язку з підтримки прозорості сторонні структури.

Автори доводять, що процес такого залучення є цілком закономірним: через ресурсні, кадрові, фінансово-правові та психологічні обмеження, які також детально описані у статті, внутрішня пресслужба не завжди в повній мірі може виконати поставлене перед нею завдання. Більше того, на думку низки експертів, високий рівень бюрократизації, політичного тиску та іноді низький статус співробітників пресслужби знижують якість роботи підрозділу. Зовнішні організації (агенції чи аналітичні центри), завдяки своїй відносній обособленості, позбавлені таких недоліків. Маючи досвід у проведенні масштабних просвітницьких кампаній із застосуванням різноманітних інструментів, вони можуть залучати до проектів висококваліфікованих експертів і використовувати ресурси, що недоступні державній структурі.

Як зазначається у статті, є кілька напрямів діяльності, які пресслужба може передати на реалізацію зовнішнім комунікаційним партнерам:

1. Проведення складних багаторівневих масштабних інформаційних кампаній, орієнтованих на широку аудиторію (наприклад, кампанії з популяризації статусу викривача або роз'яснення реформи е-декларування).
2. Виконання конкретних видів діяльності, як-от поглиблений моніторинг медіапростору, підготовка комплексних аналітичних матеріалів або розробка методичних рекомендацій з антикорупційного комплаєнсу.
3. Створення креативної продукції: текстового, графічного та аудіовізуального контенту (соціальної реклами), а також його розміщення у ЗМІ та на цифрових носіях.

Діяльність зовнішньої організації, що працює за державним замовленням (або в межах міжнародної технічної допомоги) і спрямована на надання інформаційно-комунікаційних послуг та проведення роз'яснювальної роботи, ми визначаємо як антикорупційне супроводження.

Таким чином, комунікаційні агенції та профільні ГО стають інституційним суб'єктом державних зв'язків з громадськістю, що зобов'язує залучену організацію

поділяти принципи прозорості та підзвітності, які лежать в основі антикорупційної діяльності. У свою чергу, зовнішні партнери впливають на державну структуру, привносячи в її роботу гнучкість та сучасні технології. Проте подібний взаємообмін можливий лише у випадку готовності державного органу сприймати зовнішню структуру як повноцінного стратегічного партнера.

Зі статті випливає, що розвиток в Україні такого феномену, як антикорупційні комунікації, відбувся дещо інакше, ніж у країнах зі сталою демократією. Це зумовлено специфікою пострадянської трансформації та низкою політичних чинників.

Так, маніпулятивним практикам, властивим органам державної влади 90-х років (етап стихійного становлення), наприкінці 90-х — на початку 2000-х років на зміну прийшла системна діяльність з управління суспільними зв'язками, в основі якої — прагнення до відкритості та підзвітності (етап активної інституціоналізації та адаптації). Стрімка поява в державі спеціальних підрозділів, покликаних сприяти антикорупційній прозорості через встановлення діалогу з суспільством, свідчила про готовність української влади до трансформації багаторічного принципу управління, в основі якого була закритість. Активне осмислення вітчизняними вченими (зокрема В. Бебиком, Г. Почепцовим) світової практики стимулювало зростання ідей про ключову роль комунікацій у подоланні корупційної спадщини. Однак покладена на інститут зв'язків з громадськістю відповідальність була надто важкою для професійної діяльності, що лише зміцнювалася. Незважаючи на інституційні зміни, брак кадрів та опір старої бюрократичної системи не дозволили пресслужбам державних структур того періоду стати ключовим елементом реального антикорупційного очищення влади.

На основі аналізу вироблено сім принципів оцінки антикорупційних кампаній:

1. Оцінка — невід'ємна частина кампанії.
2. Головний інструмент — дослідження.
3. Моніторинг на всіх етапах (включаючи розробку стратегії).
4. Поєднання якісних та кількісних методів.
5. Кількість публікацій — не головний критерій.
6. Обов'язковість соціологічних опитувань для глибокого вивчення результатів.
7. Вплив результатів проміжного аналізу на подальший хід кампанії.

У статті аналізуються особливості вимірювання ефективності в українській практиці. На відміну від закордонних колег, які орієнтуються на реальний результат (зміну поведінки), вітчизняні замовники часто роблять акцент на фінансовій звітності. Проте останнім часом спостерігається зростання інтересу до професійних стандартів медіавимірювань.

Спираючись на досвід фахівців (зокрема А. Чумікова та українських експертів з комунікацій), у статті підкреслюється важливість конкретики в цілепокладанні. Замість розмитих формулювань "підвищити обізнаність" слід використовувати показники на кшталт "збільшення кількості звернень на антикорупційну лінію на 20%".

Головними проблемами, що заважають об'єктивній оцінці, визначено:

1. Формальний підхід замовника до досліджень.
2. Некоректна постановка цілей та нерозуміння аудиторії.
3. Орієнтація лише на кількість виходів у медіа.
4. Обмежені терміни реалізації.
5. Відсутність зворотного зв'язку.

Вирішення цих проблем можливе через проведення спільних форумів пресслужб та виконавців для розробки універсальних критеріїв, а також через підписання професійних Меморандумів, що фіксують стандарти якості.

## ВИСНОВКИ

Комунікаційні агенції та ГО, як посередники між державою та суспільством, здатні суттєво підвищити ефективність антикорупційної політики. Це можливо лише за умови партнерських відносин та повного використання творчого і ресурсного потенціалу залучених організацій, який наразі часто недооцінюється державними замовниками.

## Література:

1. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз. Київ: МАУП, 2015. 440 с.
2. Королько В. Г., Некрасова О. В. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика. Київ: Вид. дім "Києво-Могилянська академія", 2019. 831 с.
3. Почепцов Г. Г. Від покемонів до гібридних війн: нові комунікативні технології XXI століття. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2020. 260 с.
4. Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю: навч. посіб. Київ: НМЦВО, 2021. 560 с.
5. Зернецька О. В. Глобальна комунікація: монографія. Київ: Наукова думка, 2018. 352 с.

## References:

1. Bebyk, V. M. (2015), *Informatsiino-komunikatsiinyi menedzhment u hlobalnomu suspilstvi: psykhoholiiia, tekhnolohii, tekhnika pablik ryleishnzh* [Information and communication management in a global society: psychology, technologies, public relations techniques], MAUP, Kyiv, Ukraine.
2. Korolko, V. H. and Nekrasova, O. V. (2019), *Zviazky z hromadskistiu. Naukovi osnovy, metodyka, praktyka* [Public relations. Scientific foundations, methodology, practice], Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine.
3. Pochepctsov, H. H. (2020), *Vid pokemoniv do hibrydnykh viin: novi komunikatyvni tekhnolohii XXI stolittia* [From Pokemon to hybrid wars: new communication technologies of the 21st century], Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine.
4. Tykhomyrova, Ye. B. (2021), *Zviazky z hromadskistiu: Navchalnyi posibnyk* [Public relations: study guide], NMTSVO, Kyiv, Ukraine.
5. Zernetska, O. V. (2018), *Hlobalna komunikatsiia: Monohrafiia* [Global communication: Monograph], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.

*Отримано редакцією журналу / Received: 26.02.26*

*Процеженовано / Revised: 16.03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26*