

Міністерство освіти і науки України  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління  
Кафедра публічного управління та адміністрування

**Бучинська Наталія Іванівна**

УДК 316.45:352/354

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
**УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСОБІВ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ  
В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Публічне управління та адміністрування  
281 «Публічне управління та адміністрування»

\_\_\_\_\_ **Н. І. Бучинська**

Науковий керівник: **Клюцевський В. І., к. держ. упр., доцент**

**Допущено до захисту:**

Завідувач кафедри,  
д. держ. упр., професор

\_\_\_\_\_ **І. П. Лопушинський**

Рецензент:

к. філос. н., доцент

\_\_\_\_\_ **Б. Л. Гривнак**

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

**Івано-Франківськ – 2024**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>2</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність та значення комунікації в управлінській діяльності .....	6
1.2 Основні аспекти, принципи та специфіка застосування комунікаційних процесів у державному управлінні .....	12
1.3 Класифікація факторів, які впливають на ефективність використання комунікаційних процесів в органах публічної влади .....	28
<b>РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ .....</b>	<b>39</b>
2.1 Сучасні засоби комунікації в публічному управлінні та вітчизняна практика їх застосування .....	39
2.2 Зарубіжний досвід впровадження ефективних комунікаційних практик .....	65
<b>РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСОБІВ ЦИФРОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ЛИСЕЦЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ .....</b>	<b>72</b>
3.1 Формування стратегічного підходу до управління комунікаціями .....	72
3.2 Форми удосконалення системи ефективної взаємодії з громадськістю.	84
3.3 Механізми впровадження сучасних цифрових комунікаційних інструментів .....	88
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>92</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>95</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах адміністративних перетворень в Україні відбуваються значні зміни у державному управлінні і відносинах держави та громадянського суспільства, в яких органи влади виступають як адміністративні структури, що надають послуги, а громадськість – як клієнт, що їх отримує. Запровадження нової парадигми функціонування органів державної виконавчої влади й органів місцевого самоврядування потребує переорієнтації форм і методів їхньої діяльності на задоволення потреб споживачів публічних послуг, переосмислення концепції управління суспільною інформацією та забезпечення надійного зворотного зв'язку з громадськістю.

Варто зазначити, що концептуальне осмислення комунікативних технологій відбулося лише у ХХ ст. і було пов'язано насамперед з розвитком індустрії опитувань громадської думки, демократичних інститутів та зростанням ролі ЗМІ у політичному житті.

Відмітною рисою змін, що в останні двадцять років відбуваються в багатьох країнах у галузі державного управління є зміна ролі владних структур у суспільстві і їхнього взаємозв'язку з громадянами. Ця так звана маркетингова модель державного управління характеризується встановленням партнерських відносин між державою і суспільством.

Державне управління не може існувати без комунікації, як форми взаємодії різноманітних суб'єктів і об'єктів управління, оскільки демократичний режим потребує погодження позицій у постійному діалозі між владою та громадськістю. Комунікації інформують населення і владні структури та інститути громадянського суспільства, дозволяють видавати накази, ухвалювати законодавчі акти, переконувати людей.

Інакше кажучи, державне управління – це, перш за все, прийняття і реалізація рішень, заснованих на результативності використання сучасних інформаційних та комунікативних технологій.

Особливо актуальні проблеми комунікації на рівні місцевих органів влади (МОВ), тому що саме на місцях має забезпечуватися конституційне право громадян на інформацію. Саме тут відбувається налагодження контактів влади з цільовими аудиторіями населення, узгодження надання публічних послуг з потребами громадян, здійснення контролю якості цих послуг та оперативне реагування на зміни в інформаційному просторі.

Одне з головних завдань МОВ – надання публічних (громадських, муніципальних, соціальних, адміністративних, управлінських та ін.) послуг населенню з метою забезпечення задоволення його потреб у різноманітних сферах життєдіяльності. Реалізація зазначених завдань, в свою чергу, потребує відповідного комунікативного забезпечення. Саме інформація і комунікація виступають основою процесу надання послуг.

Ефективна комунікація є критично важливою для успіху публічного управління в сучасному світі. Оскільки державні органи постійно взаємодіють з громадянами, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами вирішальне значення має вміння ефективно обмінюватись інформацією, налагоджувати діалоги і цим самим досягати взаєморозуміння. Водночас публічна сфера характеризується складністю, ієрархічністю та необхідністю дотримуватись численних регламентів та процедур, що створює додаткові виклики для комунікації.

У цьому контексті тема ефективної комунікації в публічному управлінні є надзвичайно актуальною і вартою наукового дослідження. Вивчення теоретичних основ, практичних прийомів та інструментів налагодження ефективної комунікації може стати важливим внеском у підвищенні якості державного управління та покращення взаємодії влади з громадянами.

Теоретичні положення комунікацій та комунікативного процесу в органах публічної влади в Україні, перспективи їх розвитку розроблені й описані в наукових працях та статтях багатьох таких учених і практиків.

Найбільш відомі праці про побудову комунікацій в публічному управлінні, про проблеми під час здійснення комунікативної політики державою належать таким науковцям, як: Ю. Абраменко, О. Бажинова, Д. Дзвінчук, В. Дрешпак, О. Карпенко, В. Ключевський, І. Лопушинський, В. Малімон, Н. Шотурма та ін. Дослідженню механізму діалогічної взаємодії органів влади та громадськості присвятили свої праці С. Блек, Й. Масуда, Д. Белл, Г. Лассуел, Е. Тоффлер.

**Метою дослідження** даної теми є дослідження ключових аспектів ефективної комунікації в системі публічного управління та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційного процесу у новоствореній Лисецькій селищній раді.

Для досягнення мети в першу чергу необхідно вирішити наступні **завдання:**

визначити теоретичні засади ефективної комунікації в публічному управлінні;

дослідити сучасний стан використання комунікаційних інструментів в органах публічної влади;

узагальнити зарубіжний досвід комунікативної взаємодії у сфері публічного управління;

визначити ключові напрями удосконалення системи комунікацій в публічному управлінні;

охарактеризувати ефективність комунікативного процесу та запропонувати шляхи удосконалення і впровадження у роботі Лисецької селищної ради сучасних комунікаційних інструментів.

**Об'єктом дослідження** є процес публічного управління та адміністрування.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти удосконалення комунікативної взаємодії у сфері публічного управління, а

саме процеси і засоби комунікації між органами влади та громадянами, їх оптимізація та підвищення ефективності.

**Методи дослідження.** Для реалізації мети і завдань дослідження у роботі комплексно використовуватимуться загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: порівняння та узагальнення, аналізу, конкретизації, класифікації, систематизації, візуалізації.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у здійсненні теоретичного та науково-практичного обґрунтування напрямів удосконалення засобів ефективної комунікації в системі публічного управління.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у можливості використання теоретичних і практичних узагальнень та висновків магістерської роботи для удосконалення комунікативної взаємодії у сфері публічного управління.

**Опис структури роботи.** Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 103 сторінки, з них основний текст на 96 сторінках, список використаних джерел (56 найменувань) на 6 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1 Сутність та значення комунікації в управлінській діяльності

Сьогодення характеризується великою увагою багатьох урядів держав світу до комунікативної діяльності суб'єктів державного управління, оскільки завдяки цьому вирішується низка завдань щодо побудови взаємовідносин держави і суспільства, державної влади та громадськості. Виробляються нові підходи, методи та практики державних комунікацій. Йдеться про комунікативну діяльність, яка є складовою діяльності державного службовця і сприяє побудові міцних соціальних зв'язків.

Україна – це сучасна правова держава, яка активно реалізує європейський вектор та прагне до інтеграції у світовий інформаційний простір, дотримується встановлених європейських стандартів інформаційної діяльності органів публічної влади, демократичних принципів їхнього функціонування. Саме у таких умовах на особливу увагу заслуговує розвиток публічного управління, серед іншого, за рахунок комунікаційної взаємодії як ключової складової діяльності та функціонування інститутів влади в сучасному демократичному суспільстві<sup>1 2</sup>.

Комунікація, як і будь-яке вживане поняття, має багато тлумачень. У найбільш широкому значенні комунікація – це взаємодія між суб'єктами шляхом обміну певними повідомленнями. Такими суб'єктами є певні особи,

---

<sup>1</sup> Рачинська О. А. Оптимізація механізмів комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 4. С. 158-164.

<sup>2</sup> Рубан Ю. Г. Комунікація в сучасному публічному просторі та зміни в публічному управлінні. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2021. № 4. С. 130-139.

групи людей, організації, соціальні інститути, для яких комунікація є необхідним елементом їх соціального буття<sup>3</sup>.

Комунікація є багатоманітним явищем, а відповідно, це поняття має різноманітні трактування, яке акцентується на тих чи інших його аспектах.

Так, зокрема, поняття «комунікація» може трактуватися як:

мовна взаємодія чи здатність переконувати з використанням символів і знаків;

постійний процес передачі інформації, завдяки якому інформація циркулює у певних соціальних системах та між ними;

процес інформаційного обміну між суб'єктами певної сфери діяльності з метою забезпечення впливу один на одного.

Оскільки термін «комунікація» з'явився в науковій літературі ще на початку ХХ століття, він і досі трактується досить по-різному. Існує величезна кількість його визначень, які істотно відрізняються один від одного. Однак вважається, що слово «комунікація» походить від латини і означає «повідомлення, передача».

У наукових джерелах розрізняють комунікацію в широкому і вузькому змісті. У широкому розумінні вона є базовою категорією людського життя і формою мовленнєвої діяльності, що іноді має семантичний зміст або сенс. У вузькому значенні цей процес, що відбувається у форматі обміну інформацією між двома чи більше суб'єктами із застосуванням різних засобів та методів масової інформації та комунікації.

Як свідчить Енциклопедія державного управління<sup>4</sup> під комунікацією (лат. *Communicatio*, від *communis* – «роблю спільним, з'єднуюсь, спілкуюсь») і як «шлях спілкування, зв'язок одного місця з іншим»; і як «спілкування, передача інформації від людини до людини – специфічна

---

<sup>3</sup> Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

<sup>4</sup> Енциклопедія державного управління. у 8 т. : наук. ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.; Національна академія державного управління при Президентіві України. К. : НАДУ, 2011. Т. 8: Публічне врядування ; наук. ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) та ін.; Львівський регіональний інститут державного управління Національна академія державного управління при Президентіві України. Львів : ЛІДУ НАДУ, 2011. С. 273.

форма взаємодії людини в процесах їх пізнавальної та трудової діяльності, яка здійснюється переважно за допомогою мови (рідше через інші знакові системи)».

Найчастіше комунікація зводиться до безпосереднього впливу відправника повідомлення на одержувача (і його роль обмежується лише об'єктом, що реагує на інформацію). Тому всі визначення не виключають одне одного, а доповнюють і висвітлюють нові аспекти цього явища.

Щодо державного управління, то поняття «комунікація» визначається як потік інформації, інструмент діалогу між учасниками управлінського процесу, елемент процесу взаємодії органів влади та громадянського суспільства, а ефективність комунікації органів влади значною мірою визначається механізмами зворотного зв'язку між громадянами та владою.

Комунікація в державному управлінні передбачає зазвичай обмін інформацією всередині влади, завданням якої є:

забезпечення соціальної підтримки дій влади, що досягається підвищенням рівня довіри громадян до державних інститутів;

реалізація єдиної державної комунікаційної політики шляхом створення системи впливу на громадську думку;

створення та підтримка ефективного зворотного зв'язку з громадянами для моніторингу ситуації та оцінки результатів їхньої роботи;

налагодження взаємодії із засобами масової інформації (ЗМІ) з метою інформування громадськості про політику, що проводиться, створення та підтримання позитивного іміджу влади<sup>5</sup>.

За умови багатоаспектності явища комунікації вивчають з різних поглядів представники багатьох наукових галузей. Відомий український учений у галузі комунікацій Г. Почепцов розглядає наступні наукові підходи, що вказують на ті чи інші сторони комунікації як соціального явища<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Місцеве самоврядування : словник-довідник / уклад. О. М. Руденко, І. В. Козюра, Н. В. Ткаленко та ін. Київ : Кондор, 2016. 203 с.

<sup>6</sup> Почепцов Г. Г. Теорія комунікацій. К. : Київський університет, 1999. 238 с.

*Традиційний підхід* розглядає комунікацію у межах:

риторики – мистецтва правильного мовлення, науки про те, як впливати на людей своїм мовленням;

філософії та логіки – наук, які дали змогу створити моделі реального спілкування людей;

теорії аргументації – науки, що є, власне, відгалуженням логіки і вчить, як треба переконувати людей, шукати незаперечної аргументації для доказу власної думки або для спростування думки співрозмовника.

*2. Загальнотеоретичний підхід*, що базується на:

теорії комунікації – науці про теоретичні концепції стосовно загальних питань людського спілкування;

теорії масової комунікації – науці про особливості спілкування з масовою аудиторією;

семіотиці – науці про знаковий аспект комунікації, яка розглядає знак як вільне поєднання значення (змісту) і форми;

теорії міжнародних комунікацій – науці, що розглядає такі різновиди діяльності, як урядові переговори, переклад як засіб міжнародного спілкування, менеджмент конфліктних міжнародних ситуацій.

*3. Прикладний підхід*, який виходить із:

психоаналізу – науки, яка розглядає комунікативні процеси як такі, що дають можливість зазирнути у підсвідоме, у ту частину нашої психіки, яку звичайно закрито для інших індивідуальною цензурою;

ділової комунікації – науки, яка вивчає найраціональніші способи розв'язування ділових проблем;

теорії інформації – суто прикладної математичної науки; теорії комунікативних обмінів – науки про стратегію і тактику людської поведінки під час обміну інформацією.

*4. Фізіологічний підхід*, що сформувався на позиціях:

лінгвістики – науки про мову, яка пояснює мовні форми, що з їхньою допомогою саме й відбувається комунікація;

семантики – науки, що вивчає значення мовних одиниць, бо без формалізації семантики неможливе будь-яке комп'ютерне моделювання людського мислення та спілкування (на ній базується комп'ютерна лінгвістика, штучний інтелект);

соціолінгвістики – науки, яка досліджує зв'язок соціальних і мовних структур;

психолінгвістики – науки про еквіваленти нових процесів у психіці;

паралінгвістики – науки про процеси, які супроводжують мовну комунікацію, тобто про невербальні комунікації.

*5. Психологічний і соціологічний підхід*, що ґрунтується на результатах досліджень комунікації у:

психології – науці про поведінку окремого індивідуума, групи людей або народу в цілому згідно з менталітетом;

соціології – науці, що вивчає відносини соціальних структур <sup>7</sup>.

До вище наведених підходів доцільно додати також управлінський підхід, який спрямований на вивчення комунікації як інструмента управління суспільними процесами і опирається на результати досліджень у галузі:

науки з державного управління, що вивчає цілеспрямовані впливи держави на стан і розвиток суспільних процесів і відносин;

політології, що вивчає політичні процеси та явища, практику політичного управління.

Таким чином, для вивчення комунікації може бути використано різноманітний науковий і прикладний інструментарій різних галузей науки, які, разом з тим, не виключають одне одного, а можуть використовуватися в комплексі.

---

<sup>7</sup> Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

Загалом, схематично, місце комунікацій в публічному управлінні можна відобразити наступним чином (рис. 1.1)



Рис. 1.1 Місце комунікативної підсистеми в системі публічного управління (за В. М. Дрешпаком)<sup>8</sup>

Роль комунікації в публічному управлінні складно оцінити, адже вся управлінська діяльність пронизана інформаційними потоками і взаємодією між людьми. Публічне управління, як і будь-яка діяльність концепту взаємодії «людина-людина», вимагає застосування розмаїття комунікаційних процесів та найсучасніших комунікаційних технологій. Саме цей фактор і вказує на важливість вивчення комунікації у системі публічного управління.

Оскільки комунікації полягають в обміні інформацією, то це в свою чергу дозволяє отримати необхідні дані, потрібні для прийняття рішень, а також ознайомити з цими рішеннями працівників публічної організації. Тому комунікації є необхідним засобом для реалізації поставлених цілей та завдань, а також досягнення мети діяльності. Неefективні комунікації часто можуть спричинити наявність проблем публічного управління.

<sup>8</sup> Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

Отже, в основі процесу публічного управління лежить обіг інформації. Він є елементом усіх без винятку управлінських процедур. Це зумовлює той факт, що успішне виконання функцій системою управління публічними організаціями вимагає використання ефективних комунікацій.

Комунікації в процесі функціонування органів державної влади відіграють важливу роль у прийнятті управлінських рішень, які, в свою чергу, впливають на рівень життя громадян. Ефективність даних рішень залежить від багатьох факторів, зокрема від розуміння причин та рівня схвалення населенням обраних методів, що використовуватимуться для розв'язання певних проблем або виконання поставлених задач. Адже важко впроваджувати будь-які проекти та програми розвитку, якщо нема чіткого розуміння того, до яких кінцевих результатів приведе прийняте рішення, а також чи дотримано баланс інтересів усіх зацікавлених сторін. Саме тому сьогодні думка громадян є важливим інструментом впливу на діяльність органів влади та на визначення вектору розвитку країни, яка позиціонує себе як правова та демократична.

## **1.2 Основні аспекти, принципи та специфіка застосування комунікаційних процесів у державному управлінні**

У ході встановлення реформ змінюється інститут адміністративно-політичної діяльності, комунікативних культур, традицій, звичних умов життя, створюється й розвивається комунікаційне управлінське середовище принципово нового типу, що впливає на характер інформаційного обміну між суспільством і управлінською владою.

Відповідно до рішень, визначених в Окінавській хартії глобального інформаційного суспільства <sup>9</sup>, документах Женевського та Туніського самітів, пріоритетним напрямом розвитку світового суспільства є його

---

<sup>9</sup> Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства. URL: <https://studies.in.ua/inform-pravo-shporu/2201-oknavska-hartya-globalnogo-nformacynogo-susplstva.html>.

трансформація до інформаційного суспільства та суспільства знань, яке орієнтоване на інтереси людей, відкрите для всіх, забезпечує встановлення партнерських відносин між державними органами, приватним сектором та громадянським суспільством. При цьому в Женевському Плані дій підкреслено, що саме органам державного управління належить провідна роль у розробці та імплементації національних електронних стратегій. З урахуванням загальносвітових тенденцій Україною було взято курс на розбудову інформаційного суспільства та суспільства знань, що знайшло підтвердження в низці концептуальних та стратегічних документів.

Комунікація має декілька значень:

це шляхи сполучення (наприклад, повітряні або водні комунікації);

це форма зв'язку (радіо, телеграф);

це процес передачі інформації за допомогою технічних засобів – засобів масової інформації (радіо, телебачення, преса, кінематограф);

комунікація виступає як акт спілкування, зв'язок між двома або більше індивідами, повідомлення інформації однією особою іншій.

Отже, комунікація – це не спілкування в усьому комплексі і багатогранності, а лише акт спілкування. А тому цей «акт» також має соціальну природу і соціальний статус.

Визначення терміну «комунікація» починається від характеристики численних інформаційних систем передачі людської мови, сигналів і зображень. Відповідно до цього термін «комунікація» означає «міру участі» у процесі споживання, обміну та використання інформації.

Але знаходитися у стані комунікації – це не просто передавати й одержувати інформацію. У процесі комунікації утворюється комунікативне співтовариство. Воно характеризується відносинами єдності, взаємозв'язку, взаєморозуміння<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Зв'язки із громадськістю в органах державної влади. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2013/zvyazky-izhromadskisty-u-orhanah-derzhavnoji-vlady>.

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей, а основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента. В окремих актах комунікацій реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) і фактична (пов’язана із встановленням контактів) функції<sup>11</sup>.

В комунікативному процесі можна виділити вісім базових елементів. А саме:

1. Відправник (адресант) – це суб’єкт (особа, група, організація, суспільний інститут тощо), який генерує ідеї або збирає інформацію та передає її визначеному чи невизначеному одержувачу. Відправник вирішує, яку ідею чи інформацію варто зробити предметом комунікативного обміну, та (за необхідності/можливості) якій цільовій аудиторії та в який спосіб (якими комунікативними каналами) буде адресована ця ідея (інформація).

2. Кодування – це процес перетворення ідей (інформації) у знаки та символи (зображення, звуки, мову, жести тощо), а також форму, придатну для трансляції певними комунікативними каналами (наприклад, радіозвернення голови обласної ради записується українською мовою на цифровий диктофон). В такий спосіб на етапі кодування ідея (інформація) перетворюється у повідомлення. На цьому етапі необхідно з’ясувати, чи буде здатна цільова аудиторія декодувати це повідомлення, яке має кодуватися тими знаками та символами і в тій формі, що забезпечить його отримання та правильну інтерпретацію.

3. Повідомлення – це ідея (інформація), закодована за допомогою певної сукупності знаків і символів, і підготовлена для передачі в певній формі одержувачу. Закодоване повідомлення сприймається стороннім суб’єктом (який не володіє декодером) лише як сигнал. Наприклад,

---

<sup>11</sup> Комунікації в публічному адмініструванні : конспект лекцій / О. В. Шибаніна, В. П. Клочан, С. І. Тищенко та ін. Миколаїв : МНАУ, 2018. 200 с. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5037/1/Komunikatsiyi%20v%20publichnomu%20administrivanni.pdf>.

радіозвернення українською мовою для того, хто її не розуміє, або ж для власника радіоприймача, що не має впевненого прийому цієї радіохвилі, сприйматиметься просто як сигнал зі значенням «хтось про щось говорить».

4. Комунікативні канали – це природні та штучно створені комунікативні засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від відправника до одержувача. Відправник повинен вибрати найбільш відповідний меті комунікації комунікативний канал, при цьому він може не обмежуватись одним каналом, а використовувати кілька. Наприклад, радіозвернення, записане цифровим диктофоном, можна передати безпосередньо по радіо, розмістити на веб-сайті в мережі Інтернет, транслювати через гучномовці на мітингу. Кожен сигнал може транслюватися лише відповідним комунікативним каналом. Радіозвернення, подане як звуковий файл для опублікування до газети, необхідно буде перекодувати – викладати у формі тексту. При цьому може порушитися зміст самого повідомлення.

5. Шум – це природні та штучні перешкоди, що впливають на всі елементи комунікативного процесу і можуть його порушити на будь-якому етапі. До шуму можна віднести перешкоди соціокультурного та техніко-технологічного характеру. Тобто особа, яка не бажає слухати радіозвернення голови обласної ради із певних політичних мотивів, вимкне приймач, інша особа не почує цього звернення у зв'язку з тимчасовими техногенними радіоперешкодами.

6. Декодування – процес, під час якого одержувач повідомлення перетворює одержаний сигнал на повідомлення шляхом розпізнавання та належної інтерпретації знаків і символів, за допомогою яких була закодована ідея (інформація).

7. Одержувач (адресат) – це аудиторія або особа, яка одержує повідомлення та інтерпретує його. Одержувачем може бути як цільова аудиторія (особа), так і випадкова. Якщо реакція на одержані ідеї

(інформацію) не потрібна чи не виникає, то процес комунікації на цьому закінчується. При умови повної інтерпретації повідомлення можна спостерігати чотири основні типи реакції одержувачів повідомлень:

- а) зміна в знаннях одержувача;
- б) зміна настанов одержувача;
- в) зміна поведінки одержувача;
- г) відсутність будь-яких змін.

За певних умов одержувач зобов'язаний або виявляє власне бажання направити відправнику повідомлення-відгук.

8. Зворотний зв'язок – це ланка комунікації, призначенням якої є передача повідомлення-відгуку одержувача відправнику. Повідомлення – відгук спрямовується одержувачем відправнику з метою:

- а) підтвердження факту одержання повідомлення;
- б) уточнення змісту повідомлення;
- в) інформування про власну реакцію на зміст повідомлення <sup>12</sup>.

Зворотний зв'язок може відбуватися з використанням тих комунікативних каналів, за якими надійшло перше повідомлення (каналами прямого зв'язку), або інших. Наприклад, зворотний зв'язок між головою обласної ради, який виголосив радіозвернення, та радіослухачами може відбуватися шляхом: трансляції на тій же радіохвилі інтерв'ю з громадянами, які висловлюють свої думки щодо теми звернення, надходження листів громадян до обласної ради, публікації відгуків на звернення у соціальних мережах тощо.

Комунікативна діяльність у публічному управлінні полягає у здійсненні інформаційних обмінів, спрямованих на виконання функцій публічного управління і забезпечується комунікативною підсистемою публічного управління. По суті комунікативна підсистема публічного

---

<sup>12</sup> Комунікації в публічному адмініструванні : конспект лекцій / О. В. Шибаніна, В. П. Клочан, С. І. Тищенко та ін. Миколаїв : МНАУ, 2018. 200 с. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5037/1/Komunikatsiyi%20v%20publichnomu%20administruvanni.pdf>.

управління охоплює суб'єктів взаємодії, інформаційні зв'язки й управлінські відносини, процеси взаємодії суб'єктів управління між собою та з іншими суспільними інститутами. До неї належить також інфраструктура, що забезпечує творення, передавання, пошук й отримання управлінської інформації, тобто інформації, що обертається в цій системі та використовується для реалізації управлінських взаємодій і впливів.

Комунікативна підсистема публічного управління перебуває у стані динамічної взаємодії з іншими підсистемами публічного управління (організаційною, правовою, кадровою, економічною, іншими) і складається з низки підсистем нижчого рівня, які формують її структуру. Ці підсистеми забезпечують реалізацію управлінських комунікацій, основними елементами яких, як уже зазначалося вище, є: власне повідомлення, що має свою знакову (семіотичну) форму та зміст (контент); його відправник та одержувач (суб'єкти комунікацій); комунікативний канал; процеси трансляції та сприйняття повідомлення, що включають кодування (створення) та декодування (сприйняття та розуміння) повідомлення.

З позицій структурно-функціонального розгляду комунікативної підсистеми публічного управління та комунікативної діяльності в публічному управлінні можемо виділити чотири притаманні їм основні складові:

соціальна складова – це окремі особи та соціальні групи, які є учасниками комунікативної діяльності, джерелами й одержувачами контенту – саме ця складова визначає сутнісні характеристики комунікативної діяльності загалом;

технологічна складова – способи та прийоми створення, трансляції, отримання й розуміння, зберігання повідомлень;

технічна складова – системи та засоби створення, трансляції, отримання й декодування, зберігання повідомлень;

семіотична складова – окремі знаки та знакові системи, які є формою для контенту, його носіями.

Таким чином, всі ці складові доказують специфічну рису комунікативної підсистеми як її гетерогенність, що обумовлена поєднанням в одному цілому елементів соціальних, технологічних, технічних і знакових систем.

Отже, комунікативна підсистема публічного управління складається з таких підсистем: 1) підсистеми суб'єктів комунікації; 2) технологічної підсистеми; 3) технічної підсистеми; 4) семіотичної підсистеми.

Кожна з них складається з елементів одного роду та виконує специфічні функції.

Державні комунікації можна визначити як всю діяльність установ та організацій державного сектору, які спрямовані на вираження та обмін інформацією насамперед із метою представлення та пояснення урядових рішень і дій, а також їх легітимації, захисту визнаних цінностей та підтримки соціальних зв'язків.

Основними цінностями дієвих та ефективних державних комунікацій є прозорість, достовірність, нейтральність, актуальність та чесність. Достовірні державні комунікації базуються на фактах, зрозумілості, корисності та достатності. Мова спілкування державних інституцій має бути чіткою, простою та точною, представлена в інформативному вигляді для розуміння всіма цивільними особами. Державні комунікації також повинні бути правдивими та відкритими, визнавати помилки, пояснювати, чому помилки стаються та як їх планують уникати в майбутньому<sup>13</sup>.

Метою державних комунікацій є забезпечення ефективного функціонування держави, підтримка прав громадян і створення сприятливих умов для діяльності підприємств та інших організацій.

---

<sup>13</sup> Комунікаційний інструментарій для державних службовців. Київ : Association4U, 2018. 134 с.  
URL: <https://eu-ua.org/sites/default/files/communication-toolkit-a4u-mip-ukr.pdf>.

Діалог між владою та громадянами повинен бути: безперервним, відкритим, інклюзивним, релевантним, зрозумілим, безпечним, таким, що заслуговує довіри.

До основних функцій державних комунікацій належить:

інформувати громадськість про політики, сервіси та ініціативи влади, а також про проведені або заплановані реформи;

надавати громадськості своєчасну, точну, зрозумілу, об'єктивну та повну інформацію про роботу влади та її політику, сервіси та ініціативи, а також реформи, які проводяться;

давати людям поради про те, як вони можуть отримати доступ та використовувати державні сервіси, а також підвищувати розуміння доступних державних послуг;

забезпечити, щоб урядові установи були впізнаваними й ідентифікували себе послідовною манерою, яку громадськість зможе впізнати за будь-яких обставин;

комунікувати офіційною мовою країни та мовами нацменшин, за необхідності;

застосовувати різноманітні способи та засоби комунікації, надавати інформацію в різних форматах для задоволення широких інформаційних потреб громадськості та забезпечувати рівний доступ для зацікавлених сторін;

забезпечити співпрацю всіх державних установ для здійснення ефективного спілкування з громадськістю;

допомогти громадськості зрозуміти політику уряду та підтримати її ініціативи й реформи;

інформувати громадськість і бізнес-середовище про зміни в законодавстві та процедурах;

навчати та переконувати людей у такий спосіб, який впливатиме на їхнє ставлення і, відповідно, на їхню поведінку, що дозволить їм вжити

заходів, які в результаті сприятимуть підвищенню їхнього статусу та стандартів рівня життя;

інформувати, підтримувати та керувати громадськістю під час кризових або надзвичайних ситуацій;

підвищити репутацію України на міжнародній арені <sup>14</sup>.

Ефективність комунікації між органами влади великою мірою зумовлена механізмами зворотного зв'язку між громадянами та владою. Зворотний зв'язок у системі державного управління – це вплив результатів функціонування системи державного управління на характер цього функціонування.

У системі державного управління можна виділити два типи зворотних зв'язків: об'єктні та суб'єктні. Об'єктні зворотні зв'язки відображають рівень, глибину, адекватність сприйняття об'єктами управління управлінських впливів суб'єкта державного управління. Відсутність діалогу, свободи висловлення думки може призвести до руйнації взаємодії, до байдужості або ж навіть до агресії з боку громадськості до державних органів влади.

Причини, що породжують недовіру громадян до органів державної влади, ділять на:

технічні, які супроводжуються відсутністю фахівців чи відповідної прес-служби в органах державної влади);

культурно-історичні, що виявляються в недовірі громадян до діяльності державного апарату;

організаційні, а саме некомпетентність державних службовців, неспроможність налагодити ефективну роботу служб зв'язків із громадськістю, небажання змінювати сталий стиль роботи, який характеризується закритістю, відсутності гласності, забюрократизованістю;

---

<sup>14</sup> Комунікаційний інструментарій для державних службовців. Київ : Association4U, 2018. 134 с.  
URL: <https://eu-ua.org/sites/default/files/communication-toolkit-a4u-mip-ukr.pdf>.

соціальні, тобто у деяких випадках державна служба працює на задоволення власних інтересів та потреб, ігноруючи реальні потреби суспільства і впроваджуючи політичні рішення, які не відповідають інтересам громадян)<sup>15</sup>.

Комунікація в публічному адмініструванні є регулюючим і координуючим механізмом у взаємовідносинах держави та суспільства загалом, забезпечуючи ж цим ефективність та стабільність функціонування органів влади.

Оскільки комунікація є вкрай важливою ланкою для створення та функціонування ефективної роботи публічного адміністрування, то варто проаналізувати основні функції державної комунікації, які мають значення для формування позитивного іміджу органів державної влади (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Функції державної комунікації для формування позитивного іміджу органів державної влади

Однозначно, що призначення комунікації у публічному управлінні полягає у налагодженні суспільної взаємодії для досягнення цілей публічної

<sup>15</sup> Бажинова О. А., Кучабський О. Г. Механізми комунікації влади та громадськості в умовах глобалізації. *Публічне управління : теорія та практика : зб. наук пр.* 2012. № 4 (12). С. 196-201.

політики та реалізації публічної влади. При цьому ступінь поширення цієї комунікації та дії включає не лише безпосередніх учасників системи публічного управління, а й інших складових суспільства – як окремих громадян, так і їх організації тощо.

Тому комунікації класифікують за різними ознаками:

за сферою охоплення:

*між організацією і зовнішнім середовищем*, зокрема, органами державної влади, громадськістю та ін.;

*організаційні*, які можуть бути реалізовані як від вищих рівнів управління у напрямку до нижчих (у формі наказів, вказівок, рішень та ін.), так і у зворотному напрямі, що передбачає надходження звітної інформації щодо стану виконання завдань, існуючі проблеми, порушення, недоліки тощо.

Організаційні комунікації також можуть виникати при обміні інформацією, що виникає між різними структурними підрозділами публічної організації, менеджером та колективом його підлеглих.

Характерними рисами побудови організаційних комунікацій є те, що вони визначаються особливостями діяльності публічної організації, її структурою, величиною тощо. Для вдосконалення організаційних комунікацій необхідно створювати більш раціональну структуру комунікаційного процесу, покращувати технології документообігу, здійснювати впровадження прогресивних інформаційних технологій, а також реалізовувати інші кроки <sup>16</sup>;

*міжособистісні* – це такі комунікації, що формуються у процесі взаємодії між окремими працівниками, особами.

Причинами неефективності таких комунікацій можуть бути недосконала система зворотнього зв'язку, неповне сприйняття працівниками

---

<sup>16</sup> Суть та значення комунікацій. Класифікація комунікацій. URL: <https://studfile.net/preview/10061093/page:2>.

інформації, нераціональність побудови комунікаційної системи публічної установи тощо.

за способом виникнення:

*формальні;*

*неформальні*, що складаються стихійно, незаплановано керівництвом.

Особливістю даних комунікацій є те, що вони відзначаються значною оперативністю поширення новин, а також високою швидкістю як виникнення, так і зникнення. Варто враховувати, що неформальні канали комунікацій становлять невід'ємну складову функціонування публічної організації, тому керівництву необхідно використовувати їх задля досягнення формальних цілей, хоча контролювати даний вид комунікацій вдається порівняно рідко<sup>17</sup>.

за способом здійснення:

*вербальні*, що реалізуються до допомогою слів і включають розмови, усні повідомлення, заяви тощо.

*невербальні*, що втілюються із використанням мови жестів і дають можливість на основі спостереження й аналізування виразу обличчя, погляду, жестів, пози співрозмовника, оцінити його наміри, думки, відношення до подій чи особи.

за напрямком руху інформації:

*від вищих рівнів управління до нижчих – «зверху до низу»;*

*знизу догори*, які призначені для налагодження взаємозв'язку між різними рівнями організації та координації їх роботи. Їхнє завдання полягає в тому, щоб ознайомити працівників із цілями, які стоять перед публічною організацією або її структурним підрозділом, надати інструкції щодо сутності та способів виконання робіт, пояснити працівникам роль даного завдання та його місця в системі діяльності організації. Існування дієвого

---

<sup>17</sup> Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент : Навч. посіб. К. : Знання, 2008. 389 с.

зворотного зв'язку дає можливість інформувати менеджерів щодо виконання поставлених завдань та кінцевих результатів діяльності.

*горизонтальні*, які налагоджуються між особами (менеджерами, рядовими працівниками), які знаходяться на одному ієрархічному рівні. Завдяки їм забезпечується координація діяльності, вирішення проблем, які можуть виникнути у взаємодії із суміжними підрозділами.

*діагональні*, які виникають між працівниками публічної організації, які займають різні рівні ієрархії, але не перебувають у прямому підпорядкуванні один одному.

Система державного управління передбачає використання декількох видів публічної комунікації, які мають на меті: надання необхідної інформації; надання суспільно важливих послуг; обговорення проєктів управлінських рішень, які мають ухвалюватися за участі громадськості <sup>18</sup>.

Н. Тарасова, досліджуючи проблематику комунікацій, виокремлює основні форми комунікації: у вигляді «чистих» форм (вербальні, візуальні, аудіальні), «гібридного» характеру (візуально-вербальні, вербально-візуальні, аудіально-візуальні, аудіально-вербальні) та поєднання (аудіо-вербально-візуальний текст) <sup>19</sup> (табл. 1.1).

Серед найбільш поширених форм комунікації в державному управлінні варто назвати:

документообіг;

нарада, співбесіда, засідання, перемовини, колегіальне спілкування;

індивідуальний прийом співробітників, громадян;

публічні дебати/слухання, тематичні зустрічі, виїзний прийом громадян;

оголошення результатів діяльності, соціологічних досліджень;

---

<sup>18</sup> Литвинова Л. В., Збираник Ю. В. Теоретичні аспекти розвитку комунікації у органах публічної влади в Україні. *Державне управління : теорія та практика*. 2015. № 2. С. 4-11.

<sup>19</sup> Тарасова Н. Класифікація форм комунікації в епоху панування візуальних образів. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Соціологічні дослідження сучасного суспільства : методологія, теорія, методи»*. 2014. №. 1122. С. 33-38.

повідомлення у засобах масової інформації, на офіційних веб-сайтах;  
брифінг, прес-конференція;  
участь у громадських заходах;  
урочисті події.

**ФОРМИ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ**

<b>Форма комунікації</b>	<b>Особливості</b>
Вербальна	Словесний спосіб обміну інформацією шляхом повідомлення через візуальний канал сприйняття інформації
Аудіальна	Слуховий (усна комунікація) спосіб передавання інформації, лише в межах електронного простору та засобів (Інтернет, телебачення, радіо).
Візуальна	Реалізується візуалізації (зображення, знаки, образи та ін.) та використовується виключно зоровим каналом сприйняття інформації.
Візуальновербальна	Трансляція через засоби передачі інформації (друкована засоби), реклама, Інтернет, сприйняття на основі візуальних каналів сприйняття інформації з пріоритетністю візуального компонента над вербальним.
Вербальновізуальна	Поєднання можливостей візуальної та вербальної з пріоритетом вербального компонента з другорядністю ролі для візуального.
Аудіальновербальна	Ускладнена текстова структура, що вміщує новий комунікативний канал (мовлення та слухання).
Аудіально–візуальна	Об'єднання аудіального типу зі сприйняттям за рахунок слухового каналу, та візуального зі сприйняттям за рахунок візуального каналу.
Комбінована	Поєднання вербальної (письмової), візуальної (статичної і динамічної) та аудіальної (усної і звуковмісної) комунікацій.

З урахуванням викладених підходів, форми комунікації в державному управлінні можна структурувати на основі їх розподілу на (табл. 1.2): індивідуальні та групові; безпосередні та опосередковані; формальні та неформальні.

**ФОРМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ  
В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ**

Види комунікації	Індивідуальна комунікація	Групова комунікація
Безпосередня комунікація	<u>Формальна комунікація:</u> Ділова бесіда Консультування Індивідуальний прийом Навчальні заняття	<u>Формальна комунікація:</u> Засідання колегіальних органів Нарада Перемовини Збори Навчальні заняття Презентація
Опосередкована комунікація	<u>Формальна комунікація:</u> Ділове листування (у т. ч. електронною поштою або через внутрішню мережу установи) Телефонна (відеотелефонна) розмова Резолюція Службовий лист  <u>Неформальна комунікація:</u> Спілкування у соціальній мережі	<u>Формальна комунікація:</u> Ділове листування (у т. ч. електронною поштою або через внутрішню мережу установи) Відеоконференція Погодження проєкту документа Накази (розпорядження) Дошка оголошень Внутрішній веб-сайт  <u>Неформальна комунікація:</u> Спілкування у соціальній мережі

Проаналізувавши основні принципи, аспекти, функції та специфіку комунікаційних процесів можна стверджувати, що комунікація, проникаючи в усі сфери суспільного життя стає неодмінною умовою функціонування сучасного суспільства, її значення важко недооцінити, комунікації досліджуються різними науками. Аналіз сучасного наукового дискурсу щодо визначення понять «комунікація», «комунікації в державному управлінні», «комунікація управлінська», наголошує на важливості комунікативних процесів, а також показує їх вплив на розвиток всього суспільства, проникнення інформаційно-комунікативних технологій у всі сфери суспільного життя.

Загалом слід відзначити комунікативну природу державного управління, адже фактично вся управлінська діяльність сьогодні базується на інформаційній складовій, а з цієї позиції інформаційно-комунікаційна функція держави набуває особливої актуальності.

### **1.3 Класифікація факторів, які впливають на ефективність використання комунікаційних процесів в органах публічної влади**

Глобалізаційні процеси, які супроводжуються розвитком інформаційного суспільства спонукають до реформування і вдосконалення системи публічного управління в напрямку побудови «ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури органів публічної влади із застосуванням новітніх комунікаційних інструментів, інформаційно-комунікативних технологій (е-урядування), що здатні виробляти та реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики.

Поняття публічного управління впливає з результату переосмислення державного управління і безпосередньо пов'язаних з побудовою демократичної держави. Специфіка державного управління полягає в досягненні пріоритетних цілей держави, в той час як публічне управління

служить засобом вираження суспільних інтересів, яке виступає як результат суспільного договору між суспільством і державою, згідно з яким відбувається розподіл владних повноважень між органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства. Отже, сучасна політика являє собою публічну сферу взаємодії суб'єктів, яка відбувається завдяки комунікативній природі політики.

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується вагомою роллю інформації у життєдіяльності кожної людини, а також у роботі різних структур, у тому числі і в роботі публічної сфери. Тому інформація сьогодні є важливим ресурсом, від якого залежить результативність роботи публічного управління.

Комунікативні технології в публічному управлінні включають в себе широкий спектр інструментів та підходів, що сприяють ефективній комунікації між урядом, органами влади, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами.

Основні властивості комунікативних технологій в публічному управлінні дозволяють здійснювати комунікацію в режимі реального часу. Також передавати та отримувати інформацію без обмежень простору та часу (електронна пошта, соціальні мережі, канал Телеграм). Тому комунікативні технології дозволяють взаємодіяти зі значною кількістю людей одночасно. Вони можуть бути використані для спілкування з великою аудиторією, розповсюдження інформації, організації віртуальних консультацій тощо.

Шляхом встановлення ефективних комунікацій стає можливим формування відкритості, прозорості та підзвітності суспільству органів влади, підвищення рівня взаємодовіри та взаємодії у суспільстві, розвиток інститутів громадянського суспільства та їх вплив на владу через представництво інтересів громадян, постійний діалог із громадськістю, запровадження громадського контролю тощо. Реформування державного

управління вимагає як розширення та розвитку ефективних зовнішніх комунікацій органів публічної влади, так і внутрішніх комунікацій в них.

Отже, забезпечення системи управління в інформаційно-комунікаційному напрямку має необхідну передумову, а саме прийняття якісних управлінських рішень. На розробку і реалізацію рішень таких рішень спрямовані функції управління, процеси пошуку, збору, обробки, фіксації, зберігання, розподілу та поширення інформації. Організація даних процесів в систему являє собою інформаційно-комунікаційне забезпечення системи управління, яке ґрунтується на формуванні інформаційних ресурсів.

Розвиток інформаційно-комунікаційного забезпечення пов'язано із створенням і впровадженням програмно-технічного та інформаційно-комунікаційного середовища, яке забезпечує ефективну взаємодію, а також з розвитком професійної компетенції співробітників, які є суб'єктами даного виду діяльності. Так виникає феномен віртуальних управлінських технологій, що визначаються як «сукупність інформаційних технологій, що забезпечують реалізації управлінського процесу», поява якого закономірно пов'язана з розвитком управлінської діяльності.

У процесі інформаційно-комунікаційної взаємодії суб'єктів управління зустрічаються комунікаційні перешкоди, які частіше називають комунікаційними бар'єрами. М. Козирев <sup>20</sup> відзначає, що комунікаційні бар'єри (франц. *barriere* – перешкода) – це перешкоди на шляху адекватної передачі інформації між партнерами зі спілкування.

Інформаційно-комунікаційні бар'єри розглядаються як стійкі перешкоди, що заважають оптимальному протіканню інформаційних процедур при комунікаційному забезпеченні управління (збору, обробки, накопичення, зберігання, пошуку і розповсюдження інформації).

Інформаційно-комунікаційні бар'єри є неминучим побічним ефектом комунікаційного процесу, яка свідомо і раціонально орієнтоване на

---

<sup>20</sup> Козирев М. П. Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2014. Вип. 1. С. 201-211.

максимально ефективно виробництво, зберігання, розподіл і застосування інформації.

Досліджуючи різні сфери діяльності, вчені виділяють відповідно різні їх види. Найчастіше виділяють комунікаційні бар'єри соціального та психологічного характеру. Соціально-психологічний бар'єр, викликаний комплексом соціально-психологічних характеристик ситуації спілкування.

Цікавою є думка А. Гофмана, який виділив такі бар'єри, що ускладнюють взаємодію: зовнішня неуважність (реципієнт не звертає увагу на важливі факти, зайнятий чимось, що знаходиться за межами сприйняття інших); егоїстичність (заклопотаність самим собою перешкоджає поглинанню бесідою); захопленість взаємодією (унаслідок заклопотаності особистими проблемами та станом відносин у групі втрачається здатність стежити за темою розмови).

Усвідомлюємо, що бар'єри у професійній взаємодії виникають непомітно, і спочатку людина може не усвідомлювати їх, але примирення з ними формує негативний хід і результати взаємодії. Серед чинників, що впливають на особливості взаємодії в професійній діяльності комерсантів, важливе значення мають соціальний, психологічний, фізичний і смисловий (когнітивний)<sup>21</sup>.

Г. Гібш і М. Форверг виокремлюють такі види бар'єрів: бар'єри, що виникають через різне розуміння змісту ситуації; нерозуміння однією людиною висловлювання іншої у зв'язку з відсутністю необхідного контексту; бар'єри, викликані відсутністю зворотного зв'язку; бар'єри, які виникають у спілкуванні за допомогою писемного мовлення через відсутність невербальних засобів спілкування: інтонації, міміки, жестикуляції, що перешкоджає міжособистісному розумінню; бар'єри, які виникають через приховування комунікаторами мотивів спілкування, а також через те, що ці мотиви незрозумілі їм самим; бар'єри, спричинені неточними

---

<sup>21</sup> Кожушко С. П. До питання про сутність, види, причини появи бар'єрів професійної взаємодії. URL: <https://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN18/12kspbpv.pdf>.

уявленнями про партнера спілкування та його неадекватну оцінку (параметрами оцінки є потреби, культурний рівень, інтереси), а також неадекватним уявленням про себе; бар'єри, зумовлені установкою реципієнта щодо змісту комунікації; бар'єри, викликані механізмом проекції – відфільтровування з повідомлення тільки того, що підтверджує власні бажання й наміри; бар'єри, викликані соціальними відносинами між партнерами по комунікації; бар'єри, зумовлені змістом і формою комунікації: абстрактне, синтаксично складно побудоване мовлення, його стиль, неемоційність, багатослівність тощо; бар'єри, що виникають унаслідок «прагматичних відносин між системою знань і їх споживачами».

Серед науковців відсутня єдина думка про способи запобігання й подолання бар'єрів взаємодії. Аналіз наукових праць (О. Барвенко, Н. Дроздова, Н. Сопілко) дозволяє зазначити, що подолання бар'єрів здійснюють трьома принципово різними способами: конструктивним, в основі якого трансформація сенсових структур, перехід на вищий рівень розвитку, самоактуалізація; деструктивним, основою якого є психологічний захист, відмова від продуктивного вирішення критичних ситуацій, зняття емоційного напруження, що призводить до регресу особистості, збереження ілюзорної цілісності особистісної структури, та нейтральним<sup>22</sup>.

Враховуючи, що комунікації є важливим базисом ефективного менеджменту та впровадження необхідних рішень в діяльності органів публічного управління варто відзначити, що чітка комунікаційна взаємодія сприяє не тільки донесенню важливого повідомлення до суспільства, але й створенню нових можливостей влади у кризових умовах. Саме під час кризових явищ можна не тільки поліпшити довіру громади завдяки проявленню лідерства в управлінні, але й спробувати новітні підходи до вирішення важливих стратегічних питань та розширення каналів комунікації.

---

<sup>22</sup> Кожушко С. П. До питання про сутність, види, причини появи бар'єрів професійної взаємодії. URL: <https://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN18/12kspbpv.pdf>.

Адже саме зараз малоконтрольоване поле для комунікацій є особливістю сучасного світу.

Водночас глобальна комунікація, глибинне проникнення інформаційно-комунікаційних технологій в усі сфери життєдіяльності особи і суспільства додає і нових ризиків. У цьому зв'язку особливої актуальності набуває дослідження чинників впливу середовища на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління.

Питання комунікативної взаємодії в публічному управлінні є предметом дослідження таких вчених та науковців, як: Є. Архипова, В. Гошовська, Д. Дзвінчук, В. Козаков, В. Малімон, О. Рачинська, Н. Шотурма, в результаті яких вивчено та описано чинники впливу на рівень комунікативної взаємодії, що сприяють розумінню важливості стратегічних комунікацій у місцевих громадах, а також ними сформовано ряд конкретних рекомендацій щодо їх поліпшення.

Оскільки забезпечення комунікативної взаємодії є складним динамічним процесом, який орієнтований на максимальну взаємодію із зовнішнім середовищем та адаптування до нього перманентно властивих владі та суспільству можливостей важливо визначити, які саме чинники обумовлюють розвиток елементів комунікативної діяльності і впливають на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління. Детальний аналіз різноманітних факторів та чинників впливу на комунікативну діяльність органів публічного управління дозволяє узагальнити та систематизувати специфічні чинники впливу на рівень комунікативної взаємодії влади та суспільства.

Так, на думку В. Дрешпака<sup>23</sup>, найактуальнішими факторами здійснення комунікативної діяльності органів публічного управління на цей час в Україні є:

---

<sup>23</sup> Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. С. 143.

зростання обсягів інформації, внаслідок чого виникає «інформаційне перенасичення» у комунікативному просторі публічного управління;

глобальний розвиток електронних комунікацій, який потребує постійного технічного та технологічного оновлення як органів публічного управління, так і суспільства;

розширення електронних форм комунікації; розвиток і використання «гібридних» форм комунікацій.

Слід зазначити, що на сьогодні розвиток суспільства характеризується новими рисами основних соціальних процесів і відрізняється тим, що сучасне інформаційне середовище розвивається шляхом вдосконалення соціальних структур та соціальних інститутів.

По-перше, це відбувається у вигляді створення глобальних планетарних інформаційних зв'язків та залежностей. По-друге, цей процес не є лінійним та послідовним, а, швидше, характеризується як нелінійна стрибкоподібна динаміка. По-третє, він реалізується не поступово по всьому спектру соціальних відносин, а таким чином, що стрибкоподібний розвиток інформаційних та комунікаційних технологій як інноваційно-проривні соціальні сфери випереджають інші сфери соціуму, що створює додаткові ризики, що, у свою чергу, пов'язані з інформаційною безпекою.

Отже, збільшення обсягів та спектрів інформаційних та комунікаційних технологій поширюється на ширші сфери соціуму, що призводить до непередбачуваних та неоднозначних форм соціального, економічного, політичного та соціокультурного розвитку. Тому технологічне забезпечення публічного управління завдяки інформаційним та комунікаційним технологіям стає вирішальним чинником соціальної еволюції.

Ключовими зовнішніми чинниками впливу на рівень комунікативної взаємодії влади та суспільства є:

правова підтримка;

цифровізація державних послуг;

розвиток електронного урядування;  
інформаційне забезпечення стратегічних напрямів розвитку держави;  
технологічне забезпечення публічного управління;  
взаємодії влади із ЗМІ;  
бюджетування та ресурсні можливості.

Також в рамках забезпечення комунікативної взаємодії важливим є:  
високий рівень відповідальності та звітності за підготовку і виконання  
управлінських рішень;

надання послуг шляхом створення прозорої системи управління  
персоналом державної служби;

посилення відповідальності суб'єктів державного управління за  
результати своєї діяльності <sup>24</sup>.

Що стосується внутрішніх чинників впливу на рівень комунікативної  
взаємодії органів публічного управління, то важливо виділити такі:

моральні цінності влади;

прозорість й відкритість діяльності органів публічного управління;

задоволеність населення послугами, що надаються;

використання інформаційно-комунікаційних технологій;

наявність комунікативної стратегії;

участь громадян та наявність громадських ініціатив;

застосування сучасних форм і засобів комунікації, у тому числі  
соціальних мереж;

наявність навчальних програм для громадян у сфері використання  
інформаційно-комунікаційних технологій.

Варто звернути увагу на те, що налагодженню комунікативної  
взаємодії влади та суспільства перешкоджає переважання фактору  
особистого інтересу над фактором інтересу суспільного, що призводить до  
руйнування комунікативних зв'язків, розчарування та зневіри в перспективі

---

<sup>24</sup> Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. С. 143.

змінити на краще і саму ситуацію. Недостатня інформованість структур одного сектору про можливості й проблеми інших призводить до зниження ресурсу національного розвитку.

Ефективній комунікації заважає закритість механізмів прийняття рішень та розподілу ресурсів у державному секторі, «комерційний егоїзм» бізнесу, інфантилізм і непрофесіоналізм громадських інститутів громадянського суспільства. Важливим внутрішнім чинником впливу на рівень забезпечення комунікативної взаємодії є рівень задоволеності населення послугами, що надаються. На сьогоднішній день не існує універсальної системи оцінки задоволеності населення, так само як і рекомендацій щодо її впровадження. Але накопичено досвід виміру задоволеності споживачів послуг. Так, одним з методів оцінки задоволеності клієнтів з погляду способів формування показників задоволеності є аналіз висловлених невдоволень клієнтів. Цей спосіб не є системним щодо оцінки задоволеності, проте дозволяє виявити загальні уявлення про надану послугу.

Розглянуті підходи до класифікації показників якості та ефективності обслуговування населення, в своїй більшості, ґрунтуються на нормативному підході, відповідно до якого думки та вимоги споживачів часто ігноруються, або є стаціонарними, без урахування місцевих особливостей. У зв'язку з цим, найбільш привабливою моделлю для вирішення задачі є така, що ґрунтується на встановленні ступеня відповідності фактичних значень характеристик послуги побажанням та запитам її споживачів, а також, за наявності їх невідповідності, пропозицій необхідних змін до організації та процесу надання послуг, які б підвищили лояльність населення до влади.

Слід зазначити, що орієнтація на співробітництво та участь громадян, та відповідно спільне провадження у державній політиці означає, що розробка політики будується з упором на громадян, а не на установи. Окрім цього, виникає співробітництво, а не просто зовнішнє партнерство, та розширюються суспільні платформи для цього співробітництва. Основна

увага приділяється обговоренню суспільних цінностей та реальних потреб, а управління здійснюється через обговорення, а не норми. Тобто велика увага приділяється реальному контексту життя зацікавлених сторін публічного управління, та відповідно забезпечується прозорість публічного управління.

У цьому контексті, цифровізація відіграє важливу роль у забезпеченні керованості на основі участі. Зазначено, що цифровізація державного управління – це процес трансформації культури, організації та взаємовідносин органів державної влади з бізнесом та суспільством через використання нових цифрових технологій (великі дані, Інтернет, штучний інтелект). Розуміння процесу цифровізації як способу перетворення простору державного управління визначається не лише орієнтацією на велику чутливість і підзвітність, а й орієнтованою на громадян урядовою організацією. Вона часто розуміється як процес використання нових інформаційно-комунікаційних технологій і, зокрема, електронних технологій для організації та забезпечення ефективного функціонування громадської сфери. Цифровізація також в політичному сенсі є способом розширення політичних форм взаємодії суспільства та держави, що робить державне управління спільним. Неможливо однозначно сказати, що участь громадян сприяє розвитку «рухливої демократії» в територіальних громадах, адже особливою стороною діяльності органів публічного управління є внутрішньо адміністративна робота, яка в реаліях сьогодення піддається впливу цифровою трансформації суспільства.

На зміну традиційним формам прийняття управлінських рішень приходять можливість участі громадян через використання цифрових технологій, наприклад зростає активність громадян у соціальних мережах, що змушує до трансформацій у роботі органів публічного управління.

За такої оснащеності цифровими технологіями публічна сфера стає домінуючою силою під час обговорення вирішення проблемних питань з органами публічного управління. Соціальні мережі дають можливість вільної

публікації різноманітних думок, що певним чином розширює поле публічної сфери як нового стану діяльності громадян при взаємодії з органами публічного управління.

На цьому ґрунті відбувається прискорення переходу до втілення принципів новітніх управлінських концепцій в адміністративну діяльність органів публічного управління. Спроби модернізувати адміністративну роботу, а принаймні в окремих її аспектах, в сьогоденні наражаються на нерозуміння з боку державних службовців, які прагнуть уникнення використання цифрових технологій та громадян, що теж дуже повільно згодні здійснити перехід на нові технології, супроводжується критикою на втрату оперативності при прийнятті управлінських рішень.

Необхідно і варто зрозуміти, що ресурси органів публічного управління повинні бути направлені на надання якісних адміністративних послуг переважно в електронному виді. Для цього потрібно виважено підходити до спроб модернізувати адміністративну діяльність, тобто фундаментом впровадження цифрових технологій мусить бути чітке розуміння та оцінка стану речей (національний, регіональний та місцевий рівні) як відправних точок осучаснення.

Таким чином, виявлення та аналіз чинників впливу на рівень забезпечення комунікативної взаємодії між владою та суспільством сприяє формуванню успішного конструктивного діалогу з метою забезпечення стабільності існуючого порядку. Розуміння впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на рівень забезпечення комунікативної взаємодії дозволить врахувати обмежувальні та стримуючі заходи, та реалізувати існуючі можливості для донесення сфокусованого стратегічного і злагодженого повідомлення до суспільства. Окрім цього, різноманітні соціальні медіа можуть стати не тільки інформаційною платформою комунікації влади та суспільства, але й корисним інструментом загальної комунікативної стратегії.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

#### 2.1 Сучасні засоби ефективної комунікації в публічному управлінні та вітчизняна практика їх застосування

Реформування системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні в умовах сучасних глобалізаційних процесів та розвитку інформаційного суспільства доказує потрібність та необхідність кардинальних змін у системі публічного управління. Водночас формування сервісного управління потребує встановлення сучасних комунікацій як форм взаємодії різних суспільних суб'єктів і об'єктів управління, оскільки демократичний характер клієнтоорієнтованого управління потребує погодження позицій у постійному діалозі між владою, громадянами та інститутами громадянського суспільства. Тому проблема формування ефективної комунікації в державному управлінні вимагає комплексного дослідницького підходу <sup>25</sup>.

Саме ж реформування системи державного управління передбачає зміну ідеології взаємодії суспільних суб'єктів та потребує формування ефективної комунікації як цілого комплексу зовнішніх і внутрішніх взаємодій суб'єктів шляхом:

формування ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури державного управління;

запровадження новітніх інформаційно-комунікативних технологій, підвищення рівня взаємодовіри та взаємодії у суспільстві;

створення сприятливих умов для утворення та функціонування інститутів громадянського суспільства, забезпечення їх участі у формуванні та реалізації державної та регіональної політики.

---

<sup>25</sup> Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. С. 148.

Варто зазначити, що такий глобальний і комплексний перехід людства до інформаційно-комунікативного суспільства супроводжується швидкою, кількісною та якісною трансформацією інформаційної сфери, а також появою і розвитком абсолютно нового типу комунікативних структур та процесів у всіх сферах життя з чітким врахуванням місця й ролі комунікацій у розвитку суспільства та забезпеченні ефективного публічного управління.

Оскільки розвиток нових інформаційних технологій, мобільний зв'язок, Інтернет та соціальні мережі дали можливість світу на рубежі ХХ-ХХІ століть по-новому поглянути на зміст та сенс процесу комунікації, засобів масової комунікації, їх можливостей та механізмів діяльності та враховуючи те, що комунікація як процес виникає тільки в людському середовищі, в її основі лежить вміння людини розмовляти, спілкуватися один з одним. Кризові явища в економіці та політиці, що проявляються по всьому світу і завдяки технологічним інформаційним можливостям, стають майже типовими для багатьох країн, підштовхують уряди, держави, правлячі класи шукати нові шляхи до комунікації з народами та населенням, різними класами та кастами. Нові шляхи не тільки передачі інформації від уряду до людей, але й змістовного наповнення своїх повідомлень для розуміння їх в суспільстві.

Це є важливим кроком, оскільки рівень комунікації в суспільстві майже дорівнює рівню довіри. Тому чим більше люди спілкуються між собою, тим більше виникає порозуміння, розвивається толерантність та витримка. Ще стародавні греки навчали дітей риториці. Вона давала можливість людині сформулювати свою думку та відстояти позицію ненасильницькими методами.

На сьогоднішній день показники рівня довіри до української влади стрімко знизились, що свідчить про те, що між державою і суспільством майже немає порозуміння. В державному управлінні в Україні існує велика проблема інформаційного забезпечення та просування політики держави. В

свою ж чергу процеси спілкування, роз'яснення політики, дій уряду та влади в цілому є розмитими, несистематизованими, спонтанними, а також часто не прогнозованими щодо їх наслідків.

За роки незалежності в сфері державної комунікативної політики, відбулися певні зрушення щодо демократизації процесів взаємодії, зокрема із засобами масової інформації, громадськими організаціями тощо.

Велика кількість концепцій, теорій й різнопланових досліджень комунікативних та інформаційних процесів в суспільстві постійно вивчається науковцями багатьох сфер діяльності, зокрема спеціалістами в сфері журналістики, масової комунікації, PR, психології спілкування, соціальної психології, політології, соціології, державного управління, політичної психології тощо. Найбільш дослідженими є близько 40 наукових шкіл та теорій, які згрупував автор, С. Квіт, що є найбільш популярними на сьогоднішній день для вивчення комунікативних процесів<sup>26</sup>.

На сьогоднішній день Україна, як демократична правова країна, активно здійснює західноєвропейський зовнішньополітичний вектор та інтеграцію у світовий комунікаційний простір, а також притримується визнаних у Європі стандартів інформаційної структури органів публічної влади та демократичних принципів діяльності органів публічної влади у світовому інформаційному просторі.

Комунікацію між органами державного управління та громадянами вважають необхідною умовою для впровадження інформаційно-комунікаційних механізмів у державному управлінні та подолання корупції на всіх рівнях державного управління та їх імплементації в контексті європейської інтеграції. Тому варто зосередитися на базовій суті комунікації та окреслити форми і можливості комунікації в державних установах.

---

<sup>26</sup> Квіт С. Масові комунікації : підручник. К. : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. 206 с.

Комунікаційна діяльність в органах виконавчої влади України регулюється низкою законодавчих та нормативно-правових актів, які ґрунтуються на принципах Конституції України.

Існує декілька підходів до комунікативної діяльності в державному управлінні:

забезпечення прозорості діяльності адміністративних органів, високої відповідальності та підзвітності за підготовку та виконання управлінських рішень, надання послуг через реалізацію прозорої системи управління персоналом державної служби, зростання відповідальності за результати діяльності адміністративних органів та політичної нейтральності адміністративних органів у процесі здійснення ними своїх обов'язків;

уточнення вимог комунікаційної діяльності, таких як визначення принципів і засад взаємодії адміністративної діяльності з громадянським суспільством, об'єктивне повідомлення громадянам про адміністративну діяльність, рівень професіоналізму в прийнятті управлінських рішень і підготовці надання послуг, конфіденційність інформації, отриманої публічною адміністрацією в процесі виконання своїх службових обов'язків;

ефективності публічної адміністрації у виконанні завдань та функцій держави, зокрема, комунікаційного та кадрового потенціалу для досягнення цілей органу публічної влади, заохочення спеціально підготовлених кадрів і опитування населення з ціллю визначення їх задоволеності потребами у послугах, а також проведення громадської експертизи, оцінки, проведення аналізу медіа-контенту з метою оцінювання роботи органів публічної влади, здійснення опитувань стосовно роботи органів публічної влади;

простежується потреба в комунікаційній діяльності для вирішення питань, пов'язаних з прозорістю та відповідальністю суб'єктів публічної адміністрації. До найважливіших засобів комунікації належать: інформування громадськості про державну владу та діяльність її органів; створення умов для взаємодії органів державної влади з громадськістю;

залучення громадськості до обговорення та оцінки програм діяльності органів державної влади; запровадження процедур публічного звітування органів державної влади та їх керівників; забезпечення звітування органів державної влади та їх керівників про результати своєї діяльності;

в контексті професіоналізації публічного управління чітко виокремлюються такі елементи, як комунікативні та переговорні навички;

питання комунікативної діяльності пов'язане з такими питаннями, як встановлення процедур надання публічних послуг та вдосконалення регулювання вимог професійної етики публічних службовців<sup>27</sup>.

Тому ми можемо визначити, що комунікативна діяльність – це динамічні системи, які чітко встановлюють зв'язки (особливо у побудові відносин з громадськістю) і є прогностично орієнтованими. Така діяльність є багатоканальною системою взаємодії і включає низку спеціалізованих комунікацій, міжособистісних комунікацій, міжгрупових комунікацій, комунікаційних процесів між окремими особами та групами, а також фактори, пов'язані з впливом на інших з метою спонукання інших діяти відповідно до їхніх завдань.

Кожний суб'єкт бажає не лише бути поінформованим, а й також самостійно продукувати інформацію, яка буде сприйнятою іншими суб'єктами комунікативного процесу. Щодо державного управління, то це відображає бажання громадян не стільки пасивно сприймати інформацію, що розповсюджується органами державної влади та місцевого самоврядування, скільки бути спроможним впливати на прийняття рішень, визначення пріоритетних напрямків розвитку, формування програми дій в межах компетенції даних органів.

Таким чином, можемо підтверджувати існування нагальної потреби у побудові суб'єкт-суб'єктного типу комунікації, що забезпечить повноцінний діалог між громадянами та органами державної влади, який характеризується

---

<sup>27</sup> Архипова Є. О., Дмитренко Н. О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. *Інвестиції : практика та досвід*. 2016. № 1. С. 92-96.

діалогічністю, можливістю бути почутим, а також налагодженням моделі «питання – відповідь».

Однією із форм масової комунікації у сьогоденні в мережі Інтернет є соціальні мережі. Із кожним роком вони стають все більш ефективним і незамінним комунікаційним каналом. Це зумовлює необхідність органів публічного управління бути присутніми та активними у соціальних мережах. Саме ж використання соціальних мереж сприяє прозорості їх діяльності, формуванню позитивного іміджу, а також налагодженню ефективного зворотного зв'язку.

У світі соціальні мережі уже стали ключовим каналом комунікації публічної влади і громадян. У вітчизняному публічному управлінні їх використання є відносно новим явищем, яке тільки набирає обертів, тому ця проблема набуває особливої актуальності та потребує детального вивчення.

Варто відзначити, що стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) зумовив кардинальні зміни у всіх сферах життя суспільства. У сучасних умовах інформаційного суспільства набуває актуальності використання ІКТ саме у діяльності органів публічного управління. Адже, завдяки ІКТ громадяни мають можливість не лише пасивно спостерігати і споживати державні послуги, а й брати активну участь в обговоренні та формуванні державної політики<sup>28</sup>. Під ІКТ зазвичай мають на увазі сукупність всіх методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, інтегрованих для збирання, обробки, зберігання, розповсюдження, представлення і використання даних в інтересах їх користувачів. Їх використання у публічному управлінні є важливим інформаційно-комунікаційним механізмом забезпечення інноваційності, відкритості та прозорості діяльності.

---

<sup>28</sup> Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства : вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія / за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 606 с.

Також в сучасних умовах традиційні канали спілкування органів публічного управління і громадян, тобто друковані медіа, телебачення, радіо дещо втрачають власні позиції та поступаються місцем інтернет-комунікаціям.

Сучасні ж уже технології дозволяють забезпечити пряму взаємодію з громадянами за допомогою використання всіх необхідних інструментів інформування через офіційні сторінки у соціальних мережах, що в свою чергу сприяє встановленню ефективної комунікації, оперативному донесенню багатьох необхідних повідомлень до цільової аудиторії за допомогою ефективних засобів і форм.

Комунікативна політика органів публічного управління реалізується, зокрема, через їхні вебсайти. Однак, автор Н. Новікова<sup>29</sup>, зауважувала, що в сьогоdnішній час мало просто мати офіційний вебсайт, відділ розгляду звернень громадян чи телефон гарячої лінії. Значна кількість урядових інституцій вже перенесла частину своєї комунікації у площину соціальних мереж.

Створення, функціонування та розвиток соціальних мереж вносять свої зміни у бачення глобального інформаційного простору, а також спричиняють необхідність перегляду ставлення до національного інформаційного простору. В останні роки соціальні мережі все більше і швидше набувають масштабного характеру і широкого загального розповсюдження. Кількість користувачів соціальних мереж в Україні стрімко зростає. До того ж збільшується кількість користувачів старшого віку. Спочатку вони були способом зав'язування дружніх відносин, а з часом проникли в усі сфери нашого життя. Зокрема, сьогодні можна спостерігати тенденцію їх активного використання у публічному управлінні. Соціальні мережі надають унікальні можливості для спілкування користувачам з усього світу і поширення текстової, фото та відеоінформації на широку аудиторію за максимально

---

<sup>29</sup> Новікова Н. Л. Соціальні мережі як інструмент для органів державної влади для налагодження зв'язків з громадськістю. *Інвестиції : практика та досвід*. 2020. № 5–6. С. 123-127.

короткий термін. За допомогою цього каналу комунікації органи публічного управління кожної держави можуть оперативно поширювати інформацію, вступати в комунікацію з громадянами, роз'яснювати свою політику й об'єднувати зусилля навколо досягнення суспільно важливих цілей.

Саме це є однією з вагомих причин, чому органи публічного управління почали активно використовувати соціальні мережі для налагодження комунікації з громадянами у досить новий спосіб зазначала Н. Фролова<sup>30</sup>.

Отже, соціальні мережі мають наступні переваги:

можливість охоплювати як цільову аудиторію, так і нових користувачів;

можливість отримувати зворотний зв'язок;

можливість здійснювати аналіз аудиторії за різними факторами завдяки спеціальному аналітичному сервісу;

можливість здійснювати оперативний контроль за змістом і часом розміщення інформації;

додаткове місце для проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи;

можливість синхронізації офіційного вебсайту зі сторінкою у соціальні мережі тощо.

На думку таких авторів, як Л. Литвинова та Н. Збираник<sup>31</sup>, присутність органів публічного управління в соціальних мережах зумовлена наступними причинами:

можливістю проводити моніторинг реакції користувачів на ту чи ту дію органу влади;

соціальні мережі полегшують збір пропозицій та визначення ініціатив, що найбільшою мірою підтримуються суспільством;

---

<sup>30</sup> Фролова Н. В. Особливості використання соціальних мереж у діяльності органів публічної влади. *Публічне адміністрування : теорія та практика*. 2019. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2019\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2019_1_12).

<sup>31</sup> Литвинова Л. В., Збираник Ю. В. Теоретичні аспекти розвитку комунікації у органах публічної влади в Україні. *Державне управління : теорія та практика*. 2015. №. 2. С. 4-11.

розвиток публічності та збільшення інформаційної відкритості діяльності державного органу сприяє підвищенню рівня довіри громадян до діяльності державних структур;

завдяки можливості тиражування і поширення повідомлень найбільш актуальна інформація поширюється в геометричній прогресії.

До основних можливостей використання соціальних мереж у публічному управлінні також відносять необмежений доступ громадян до інформації щодо органу публічного управління та результатів його діяльності, поширення максимально повної та коректної інформації, яка є корисною для громадян, а саме новин, сповіщень, оновлень. Через соціальні мережі громадяни мають можливість брати участь у процесах вироблення політики і прийняття рішень; можуть проводити спільну роботу у різних форматах для досягнення певних цілей через соціальні мережі, причому як між кількома установами, так і між громадянами чи між установами і громадянами з метою досягнення суспільно важливих цілей; можливе використання аналітичних даних соціальних мереж для моніторингу суспільної важливості й актуальності щодо різних тем; виявлення потенційних ризиків, їх аналіз та оцінювання тощо <sup>32</sup>.

Отже, використання соціальних мереж у публічному управлінні сприяє: відкритості та прозорості діяльності органу публічного управління, налагодженню прямої комунікації із громадянами, швидкому реагуванню на їх запити, поширенню оперативної інформації, роз'ясненню політики, що реалізується, створенню позитивного іміджу та ін.

Наразі у світі органи публічного управління найбільше представлені в таких соціальних мережах, як Facebook, YouTube, Twitter та ін. В Україні це переважно Facebook і YouTube. Досліджуючи соціальні мережі як ефективний комунікаційний канал, слід відзначити Facebook, який демонструє стійку тенденцію до зростання своєї популярності. Сьогодні в

---

<sup>32</sup> Комунікаційний інструментарій для державних службовців. Київ : Association4U, 2018. 134 с. URL: <https://eu-ua.org/sites/default/files/communication-toolkit-a4u-mip-ukr.pdf>.

Україні Facebook досить активно використовують у публічному управлінні. Завдяки цій соцмережі можна оперативно розміщувати найбільш свіжу й актуальну інформацію. А якщо брати до уваги використання цієї соцмережі в комунікативному процесі, то вона дозволяє здійснювати спілкування більш демократично, тобто без офіційно-ділового тону, але у професійному полі. Facebook дозволяє розміщувати об'ємні дописи та додавати до них зображення. Це забезпечує більше залучення читачів до спілкування шляхом коментування допису та комунікації з дописувачем.

Варто звернути увагу і на використанні у публічному управлінні соцмережу Instagram, яка є однією з найбільш розвинених і популярних у всьому світі, зокрема і в Україні. Основна функція цієї соцмережі – створення та обмін фотоконтентом. А популярність Instagram можна пояснити тим, що сучасний користувач є візуалом. Тому Instagram цілком враховує і подає його потреби, що включає в себе мінімум тексту, максимум фотоконтенту.

Однак слід зауважити, що на сьогоднішній день ще не всі вітчизняні органи публічного управління мають активні сторінки в соцмережах і не завжди вміють правильно ними користуватися та подавати необхідну інформацію. Вони все ще перебувають на шляху освоєння цих новітніх каналів комунікації. Зважаючи на це, обов'язково необхідно в роботі щодо використання соцмереж у публічному управлінні враховувати наступні чинники:

1. *Використання кількох найпоширеніших соціальних мереж.* В сьогоднішній присутність органів публічного управління у соціальних мережах – це необхідність, яка викликана розвитком сучасного інформаційно-комунікаційного простору. Вони повинні бути наближеними до громадян, підтримувати з ними постійний інформаційний зв'язок. Щоб збільшити присутність як у мережі Інтернет, так і суспільстві, потрібно використовувати не одну, а декілька найбільш поширених соціальних мереж.

2. *Корисність*. Суть ефективної стратегії присутності в соціальних мережах полягає не лише у тому, яку вигоду від них можна отримати, а й в тому, яку користь ці канали комунікації принесуть аудиторії. В іншому випадку створення таких акаунтів у соціальних мережах не матиме ніякої користі.

3. *Цікавий контент*. Формальної наявності профілів у соцмережах недостатньо. Контент повинен бути інформативним, актуальним, цікавим, унікальним.

4. *Активна комунікація*. Суть правильного спілкування полягає в діалозі. Необхідно цікавитися думкою користувачів щодо сучасного стану в країні, актуальних подій тощо.

5. *Стратегія*. Потрібно скласти чіткий план дій та прогноз на розвиток каналу комунікацій на певний проміжок часу, з визначеною конкретною метою, а також чітко усвідомлювати і розуміти для кого і для чого це робиться.

6. *Тестування*. Актуально постійно тестувати нові підходи, експериментувати з різними видами контенту і стратегіями.

7. *Відстежування результатів*. Це є одним із важливих пріоритетів для швидкого реагування на поведінку аудиторії.

Так, автор Н. Фролова<sup>33</sup> відзначає, що інформація, яка поширюється органом публічного управління в соціальних мережах, має бути оперативною, лаконічною, достовірною, спрямованою на створення позитивного іміджу органу публічного управління, регулярною. В умовах сьогодення соціальні мережі, як і будь-який інший канал комунікації, потрібно сприймати серйозно, виділяти на них достатньо часу і коштів, розробляти відповідні стратегії і контролювати їх реалізацію.

Оскільки найважливішою складовою діяльності та функціонування владних інституцій у сучасних демократичних суспільствах є активізація

---

<sup>33</sup> Фролова Н. В. Особливості використання соціальних мереж у діяльності органів публічної влади. *Публічне адміністрування : теорія та практика*. 2019. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2019\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2019_1_12).

інформаційно-комунікативної політики, то найбільш оптимальним і правильним підходом до формування й реалізації інформаційної стратегії є створення умов для ефективності та результативності функціонування органів державної влади для забезпечення стабільності політичної системи та утвердження держави як повноправного суб'єкта міжнародних відносин та інформаційних взаємодій у глобальному інформаційному просторі.

Серед викликів, з якими стикаються органи публічної влади України під час комунікативної взаємодії із соціумом є проблема інформаційного забезпечення, а також просування політики держави. А самі процеси спілкування, роз'яснення політики, дій уряду та влади в цілому є іноді розмитими, несистематизованими, спонтанними і досить часто непрогнозованими щодо їхніх наслідків. Але за роки незалежності, у сфері публічної комунікативної політики, а саме, діяльності уряду, органів державної влади, правлячої еліти з просування й роз'яснення своєї політики та спілкування з громадськістю, ЗМІ та народом відбулися суттєві зрушення щодо демократизації процесів взаємодії, зокрема із засобами масової інформації, громадськими організаціями тощо.

Варто зазначити, що розвиток системи комунікацій у публічному управлінні України безпосередньо залежить від чинної нормативно-правової бази та від її відповідності всім сучасним викликам і проблемним аспектам суспільного життя. Сама ж комунікація між владою і суспільством відбувається на трьох рівнях:

- а) реальний рівень (пряма публічна комунікація);
- б) медійний рівень (взаємодія влади і суспільства за допомогою ЗМІ);
- в) мережевий рівень (публічна комунікація в мережі Інтернет).

Правове підґрунтя інформаційної діяльності органів державної влади закладено в Законі України «Про інформацію»<sup>34</sup>, який відображає головні положення міжнародних стандартів у сфері інформаційних відносин. У статті

---

<sup>34</sup> Про інформацію : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.

1 зазначено, під інформацією цей Закон розуміє «документовані або публічно-оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі». Закон визначає основні принципи інформаційних відносин:

гарантованість права на інформацію;  
відкритість, доступність інформації та свобода її обміну;  
об'єктивність, вірогідність інформації; повнота і точність інформації;  
законність одержання, використання, поширення та зберігання інформації.

Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації»<sup>35</sup> визначав порядок всебічного та об'єктивного висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування засобами масової інформації і захисту їх від монопольного впливу органів тієї чи іншої гілки державної влади або органів місцевого самоврядування, є складовою частиною законодавства України про інформацію». Відповідно до статті 2 цього Закону було визначено основні засади висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування засобами масової інформації, а саме: «Засоби масової інформації України відповідно до законодавства України мають право висвітлювати всі аспекти діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування».

13 грудня 2022 року набув чинності Закон України «Про медіа»<sup>36</sup>, який спрямований на забезпечення реалізації права на свободу вираження поглядів, права на отримання різнобічної, достовірної та оперативної інформації, на забезпечення плюралізму думок і вільного поширення інформації, на захист національних інтересів України та прав користувачів медіа-сервісів, регулювання діяльності у сфері медіа відповідно до принципів

---

<sup>35</sup> Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-вр#Text> (втрапив чинність)

<sup>36</sup> Про медіа : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#n2353>.

прозорості, справедливості та неупередженості, стимулювання конкурентного середовища, рівноправності і незалежності медіа та визначає правовий статус, порядок формування, діяльності та повноваження Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення.

Законодавчою базою для формування та реалізації інформаційної стратегії органів державної влади, крім вищезазначених, є такі правові документи:

«Про звернення громадян»: Закон України від 02.10.1996<sup>37</sup>;

«Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» щодо електронного звернення та електронної петиції»: Закон України від 28.10.2015<sup>38</sup>;

«Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки»: Закон України від 09.01.2007 р.<sup>39</sup>;

«Про доступ до публічної інформації»: Закон України від 31.01.2011 р.<sup>40</sup>;

«Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи – Електронний Уряд»: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2003 року<sup>41</sup>;

«Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.10.2004 р. № 759 тощо.<sup>42</sup>

---

<sup>37</sup> Про звернення громадян : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text>.

Про інформацію : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.

<sup>38</sup> Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» щодо електронного звернення та електронної петиції : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/577-19#Text>.

<sup>39</sup> Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>.

<sup>40</sup> Про доступ до публічної інформації : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

<sup>41</sup> Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи –Електронний Уряд : Постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2003-п#Text>.

<sup>42</sup> Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації : Розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/759-2004-р#Text>.

Всі нормативно-правові акти орієнтуються переважно на вчинення одностороннього інформаційного впливу на отримувачів інформації (громадян). Але інформаційне суспільство неможливо розбудувати без поступового заміщення одностороннього інформування громадян про дії влади двосторонньою комунікацією «громадянин – державний орган». Подальший розвиток ідеї про необхідність налагодження комунікацій як двостороннього зв'язку між органами влади та громадянами знайшов свій прояв у Концепції проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики»<sup>43</sup>, що можна розглядати як відправну точку для розробки відповідного Закону України, основні завдання якого можна сформулювати наступним чином:

- забезпечення вільного доступу громадськості до рішень органів влади;
- залучення громадськості до формування державної політики;
- розробка механізмів участі громадськості в управлінні державними справами;
- налагодження системи моніторингу органами влади запитів громадськості на певні державні рішення;
- впровадження єдиних стандартів взаємодії між органами влади та громадськістю для всіх владних інститутів.

Інтенсивний розвиток нормативно-правового забезпечення процесу електронізації адміністративних послуг розпочався з прийняття Закону України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року № 5203-VI<sup>44</sup>, який в цілях розвитку процесу електронізації зобов'язав систему надання адміністративних послуг до впровадження інформаційних технологій, наслідком чого стало прийняття ряду нормативно-правових актів, які визначають конкретні аспекти використання інформаційних технологій в діяльності суб'єктів надання.

---

<sup>43</sup> Концепція проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85-2010-p#Text>.

<sup>44</sup> Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 року № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.

З прийняттям Закону України «Про адміністративні послуги» електронне управління стало обов'язковим в роботі органів державного управління, а в нормативно-правовій базі України стали з'являтися документи, що регламентують цей процес, а саме: Постанова КМУ «Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг»<sup>45</sup> від 30 січня 2013 р. № 57 і Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 р.»<sup>46</sup> від 24 липня 2013 р. № 614-р.

Одним з напрямків перетворення стало використання електронного комунікаційного каналу для інформування громадян. Подібного роду технології, що передбачають електронну взаємодію з громадянами, давно є обов'язковими в міжнародній практиці діяльності органів державного управління. Однією з таких технологій є наявність офіційного сайту, який повинен мати не тільки центральний рівень органів, але і регіональний рівень. Крім того, Закон зобов'язує міські, сільські чи селищні ради надавати інформацію та консультувати з питань надання послуг громадян через засоби телекомунікації (в т.ч. електронну пошту).

Таким чином, офіційний сайт і електронна пошта стали обов'язковими технологіями в діяльності органів державного управління. Закон зобов'язав всі міські ради міст обласного значення утворити ЦНАП, так звані «інтегровані офіси»<sup>47</sup>.

Структурними підрозділами, які відповідальні за внутрішні та зовнішні комунікацію України є:

---

<sup>45</sup> Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2013 року № 57. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-2013-p#Text> (втратила чинність).

<sup>46</sup> Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 року № 614-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/614-2013-p#Text>.

<sup>47</sup> Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 року № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.

1) Міністерство культури та стратегічних комунікацій: реалізує державну інформаційну політику, сприяє поширенню суспільно важливої інформації про країну в Україні та за її межами; забезпечує реформу державних комунікацій;

2) Державне комунікаційне телерадіо: керує системою обласних державних телерадіокомпаній;

3) Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України: забезпечує організацію спеціального зв'язку, захисту інформації, телекомунікацій і користування радіочастотним ресурсом України;

4) Національна рада з питань телебачення і радіомовлення: наглядає за дотриманням законів у сфері телерадіомовлення, здійснює ліцензування телерадіомовлення, офіційний моніторинг телерадіопрограм, регуляторні повноваження щодо аудіовізуальних ЗМІ;

5) Державне агентство з питань електронного урядування: реалізує державну політику у сфері інформатизації, електронного урядування, формування і використання національних електронних інформаційних ресурсів, розвитку інформаційного суспільства;

6) Комітет Верховної Ради з питань свободи слова та інформаційної політики: здійснює розробку, попередній розгляд та підготовку висновків і пропозицій щодо законопроектів у сфері свободи слова та інформаційної політики;

7) Прес-служби міністерств та відомств: інформують населення про діяльність міністерств та відомств України; анонсують програми уряду для населення;

8) Прес-служби ОДА та районних центрів: інформують населення про діяльність влади на рівні областей та районів;

9) Урядова гаряча лінія: приймає запити та надає консультації з питань діяльності міністерств України.

Після схвалення Концепції в Україні було розроблено та введено в дію кілька нормативно-правових актів, що створили необхідні та достатні механізми налагодження комунікації «державний орган – громада». А саме, Закон України «Про доступ до публічної інформації»<sup>48</sup>, що забезпечує широкі можливості доступу громадян до інформації про діяльність органів влади; Постанова Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 03.11.2010 року<sup>49</sup>, яка детально регламентує механізми залучення громадськості до обговорення державної політики та участі в ній.

Аналіз нормативно-правової бази інформаційного забезпечення діяльності органів державної влади та реалізації комунікаційної стратегії владних структур доказує, що правові документи досить чітко регламентують інформаційні відносини в Україні, всебічно висвітлюють основні принципи інформаційної діяльності органів влади, визначають принципові засади та умови для формування інформаційної стратегії органів державної влади.

Але не всі задекларовані та ухвалені норми виконуються повною мірою і має правильних механізмів їх реалізації в зв'язку з недостатнім фінансуванням інформаційної галузі, повільним впровадженням та застосуванням новітніх інформаційних технологій у діяльності владних інститутів. Зважаючи на певні досягнення в цій сфері, залишаються без відповіді основні принципові питання, які необхідні для повноцінної комунікації органів влади та громадськості. Це питання налагодження системи моніторингу запитів громадськості на державні рішення, а також питання запровадження єдиних стандартів взаємодії між органами влади та суспільством для всіх владних інститутів. Том вирішення проблеми формування комунікативної політики органів публічного управління та

---

<sup>48</sup> Про доступ до публічної інформації : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

<sup>49</sup> Про доступ до публічної інформації : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

громадянського суспільства потребує інституційного, фінансового, організаційного, економічного та наукового забезпечення.

Важливу роль у демократичному суспільстві відіграють прес-служби. Сьогодні майже всі органи державної влади мають свої прес-служби чи прес-секретарів, відділи по зв'язках із ЗМІ та громадськістю, сайти в Інтернеті, а деякі установи навіть мають громадські ради, в обов'язки яких покладено впливати на політику ухвалення рішень. Основним їхнім завданням є донести інформацію про владу до громадян, своєчасно зреагувати на події, які турбують населення. Але в Україні ще на сьогодні не існує єдиного нормативно-правового акта або іншого документа, який повинен регламентувати діяльність прес-служб органів державної влади.

Тому постає проблема пошуку нових підходів до комунікації в публічному просторі для державного управління, враховуючи що інформаційно-комунікаційні технології за останні два-три десятиліття якісно змінили обличчя світу. Сформовані за їх допомогою потоки повідомлень, створили своєрідну інформаційну сферу, яка поступово перетворилися у самостійну, з власними інститутами, нормами, стійкими відносинами і зв'язками, системою символів та знаків, мовою. Тому філософи часто визначають сучасний світ як постмодерне та інформаційно-комунікаційне суспільство, де на перший план виходить можливість комунікативної участі.

Варто зауважити, що в умовах сучасного суспільства вагому роль відіграє цифрова комунікація, яку ефективно використовують державні службовці. В Україні було засновано Міністерство цифрової трансформації. Спершу цифровізація в Україні мала значний вплив на економічне зростання країни. Її основна мета полягала в забезпеченні рівного доступу до інформації, послуг і знань для всіх громадян. Цифрові технології сприяють розвитку засобів масової інформації, формуванню медійної культури та розвитку інформаційного суспільства, а також сприяють підвищенню рівня обізнаності, довіри та відчуття безпеки.

Оскільки вітчизняна практика використання засобів комунікації в публічному управлінні України все таки відображає розвиток новітніх технологій та змін в суспільстві, комунікація виступає надзвичайно важливим елементом для такої практики як електронне урядування для встановлення довіри громадян до влади та влади до громадян. Тому саме впровадження електронного урядування покликане вирішити цю проблему. Адже довіра зміцнює владу, надає їй легітимності, а також покращує бізнес клімат. Тобто, заохочує більше іноземних інвестицій, спонукає підприємців брати на себе більше ризиків і більше інвестувати, зміцнює впевненість у своєму майбутньому у громадян і споживачів. Це зумовлено тим, що глобальна мережа створює можливості для стійкого зворотного зв'язку, інтерактивної взаємодії влади і населення. Не лише громадяни отримують доступ до інформації про діяльність уряду, його проекти та результати, але й уряд дістає додатковий канал інформації, яка добровільно надана громадянами для оптимізації державного управління.

Але варто відзначити, що сутність електронного урядування полягає не лише в тому, що воно являє собою модернізацію системи державного управління, адаптацію її до потреб інформаційного суспільства, а передбачає насамперед взаємодію громадян з владою за допомогою сучасних ІКТ. Таким чином, важливою складовою електронного урядування є електронна демократія, головною метою якої є задоволення потреб громадян, досягнення суспільних цінностей шляхом використання переваг інформаційного суспільства, подолання таких негативних явищ як корупція, бюрократизація та формалізація сучасного управлінського процесу, надання послуг громадян згідно їх потреб тощо.

Згідно із Стратегією розвитку інформаційного суспільства в Україні (затвердженою Кабінетом Міністрів України 15.09.2013 р. № 386-р.), «електронна послуга» – це послуга, яка надана суб'єкту звернення в

електронному вигляді із використанням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ)<sup>50</sup>.

Згідно з Концепцією розвитку електронних послуг в Україні (затвердженою Кабінетом Міністрів України 16.11.2016 р. № 918-р), «електронна послуга» – це адміністративна, інша публічна послуга, що надається громадянам та організаціям в електронній формі за допомогою засобів інформаційно-телекомунікаційних систем<sup>51</sup>.

Згідно з «Порядком надання інформаційних та інших послуг з використанням електронної інформаційної системи «Електронний Уряд» існують такі види електронного подання інформаційної послуги<sup>52</sup>:

одностороння взаємодія (передбачено можливість для користувача одержати електронну форму документа);

двостороння взаємодія (передбачено можливість обробки для користувача електронної форми документа, включаючи його ідентифікацію);

інформування (передбачено надання відповідної інформації про адміністративні послуги);

проведення трансакцій (електронна реалізація можливостей прийняття рішень та їх доставка).

Державні електронні послуги за сферою застосування поділяються на послуги: консультаційні; інформаційні; із взаємодії між відомствами, установами та організаціями; з підготовки політичних рішень або законодавчих актів; з надання допомоги та послуги сприяння; послуги з реалізації функцій нагляду та контролю з боку державних дозвільних органів; обслуговування державного замовлення.

---

<sup>50</sup> Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні : затверджена Кабінетом Міністрів України 15.09.2013 р. № 386-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-pp#Text>.

<sup>51</sup> Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 року № 918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-p#Text>.

<sup>52</sup> Порядок надання інформаційних та інших послуг з використанням електронної інформаційної системи «Електронний Уряд» : Наказ Державного комітету зв'язку та інформатизації України від 16 серпня 2003 року № 149. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1066-03#Text>.

За суб'єктом надання адміністративних послуг, вони поділяються на ті, які надаються центральними органами державної (виконавчої) влади та їх підприємствами, місцевими органами державної (виконавчої) влади, органами місцевого самоврядування та бізнес-організаціями.

На сьогодні, в Україні спостерігається активний розвиток насамперед електронного уряду, зокрема запровадження більш досконалих систем електронного документообігу з використанням електронного цифрового підпису, надання послуг громадянам і бізнесу за допомогою Центрів надання адміністративних послуг, системи «єдиного вікна» тощо.

Така проведена адміністративна реформа сприяла, в першу чергу, активізації цих процесів. Швидкими темпами також розвивається галузеве електронне урядування: електронна медицина (її важлива складова – телемедицина), електронна освіта (насамперед – дистанційна освіта), електронна комерція, електронний банкінг, використання технологій електронного урядування в транспортній сфері, в органах внутрішніх справ, податковій службі, митниці, в судах тощо.

Найбільш актуальними та поширеними видами інструментів електронної демократії в сучасній Україні є ті, які організують електронний документообіг, онлайн-опитування, електронні звернення, електронні консультації, електронні петиції, бюджети участі, а також надають доступ до адміністративних послуг в електронному форматі, інформації та відкритих даних, електронних застосунків та додатків. Сюди ж можна зарахувати й онлайн-бібліотеки, архіви та правову допомогу.

*E-Data.* Єдина державна платформа відкритих даних у сфері публічних фінансів, яка розпочала свою роботу 15 вересня 2015 р. Цей інформаційно-аналітичний ресурс був створений відповідно до концепції «Прозорий бюджет» та на вимогу Закону України «Про відкритість використання публічних коштів». E-data складається з таких трьох порталів як Spending, Open Budget, IFIs projects, які надають можливості онлайн-моніторингу усіх

видатків з державного та місцевих бюджетів, державних і комунальних організацій, інших розпорядників державних коштів.

*Open Budget (Бюджет для громадян)*. Офіційний національний портал з відкритими даними, який надає інформацію про публічні фінанси. Адміністратором порталу є Державна установа «Відкриті публічні фінанси». На ньому представлені показники державного та місцевих бюджетів, інформацію про бюджетний процес та його учасників, а також глосарій бюджетних термінів.

Бюджет для громадян:

призначений для інформування в доступній формі широкого кола громадськості про бюджетну політику України;

створює можливості для прозорого діалогу влади з громадськістю з питань планування та виконання бюджету на державному та місцевому рівнях;

покращує сприйняття та розуміння даних за допомогою візуалізації;

відповідає кращому міжнародному досвіду у сфері відкритості публічних фінансів;

надає доступ до планових показників державного бюджету та даних про державні борги.

Важливою складовою порталу є інтегрований інструмент BOOST-аналіз. Його створили з метою реалізації глибокої аналітики бюджетної економіки та аналізу тенденцій в розрізі бюджетів. BOOST-аналіз сприяє підвищенню рівня прозорості публічних фінансів та оптимізації процесів прийняття рішень. Такий аналіз дозволяє самостійно оперувати показниками бюджетів та формувати різновимірні таблиці. Варто відзначити що цей інструмент відіграє важливу роль для студентів та викладачів при дослідженні сфери публічних фінансів.

*Дія – «Держава і я»*. Проєкт Міністерства цифрової трансформації, який реалізується без використання державних коштів. Основним завданням

цього проєкту є створення єдиної системи електронного уряду, сучасної, прозорої та зрозумілої цифрової держави у центрі якої людина.

Дія – це урядовий портал, де успішно починає реалізується практика надання всіх державних послуг онлайн. Мобільний додаток цього сервісу – це потужній та новітній інструмент в кишені громадянина. Він надає змогу зібрати усі потрібні документи в смартфоні, до прикладу внутрішній і закордонний паспорти, водійське посвідчення, цифровий студентський квиток, свідоцтво про народження дитини, субсидії та пенсії.

Екосистема «Дія» містить:

Дія. Портал державних послуг онлайн.

Дія. Мобільний застосунок.

Дія. Цифрова освіта.

Дія. Бізнес.

Дія. Цифрова громада.

Дія. City.

Дія. Відкриті дані.

«ВзаємоДія».

«Дія. Цифрова громада» – це платформа цифрової трансформації регіонів України. Вона є складовою системи «Дія», яка містить базові, новітні інструменти управління громадою, які здатні оптимізувати та значно покращити будь-яку ОТГ України. Ця платформа містить такі інструменти, як Система електронної взаємодії органів виконавчої влади, Електронні петиції, Електронні журнали та щоденники для школи, Консультації з громадськістю, Громадський бюджет, Відкрите місто, Платформа СВОЇ, Реєстр територіальних громад ДМС, Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада», Інформаційна система «Вулик».

Система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ). Це система автоматизованого електронного документообігу органів виконавчої влади та міжвідомчого документообігу. Цей ресурс був створений

з метою реєстрації, приймання, аналізу й зберігання організаційно-розпорядчих документів в електронному форматі з застосуванням е-підпису.

Ця система розв'язує такі завдання:

електронний документообіг Кабінету Міністрів і центральних органів виконавчої влади;

підвищення ефективності й оперативності ухвалення управлінських рішень;

погодження проєктів нормативних правових актів між центральними органами виконавчої влади;

зменшення витрат держбюджету через перехід на безпаперовий документообіг;

контроль виконання доручень Кабінету Міністрів;

зберігання й передання до архіву електронних документів.

*Інформаційна система «Вулик».* Це програмний комплекс головною метою якого є автоматизації роботи центрів надавання адміністративних послуг. Система «Вулик» дозволяє надсилати документи заявників до суб'єктів надавання послуг (органів виконавчої влади) в електронному вигляді, значно прискорювати та покращувати якість обслуговування громадян, взаємодіяти з системою «Трембіта». Цей інструмент відіграє важливу роль в діяльності Центрів надання адміністративних послуг, завдяки цій системі, ЦНАП може надавати послуги, для яких потрібні дані з державних реєстрів. Така взаємодія спрощує роботу з відповідними реєстрами, і для отримання деяких послуг людині знадобиться лише один візит до ЦНАПу.

Інформаційна система «Вулик» допомагає розв'язувати такі завдання:

підвищення доступності та якості надавання ЦНАПами послуг;

забезпечення надійного зберігання й захисту інформації;

прискорення роботи адміністраторів ЦНАПів, завдяки переходу до роботи з заявками громадян в електронному вигляді та спрощеній взаємодії з державними реєстрами в режимі реального часу.

Можливості «Вулика»:

пошук за даними в системі;

створення та зберігання шаблонів пошукових запитів;

налаштування таблиць для зображення результатів пошуку інформації;

звіти за різними пошуковими даними;

збереження шаблонів звітів та результатів пошуку в окремому файлі.

*Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада».* Інструмент для зручного та ефективного надання адміністративних послуг у сфері соціального захисту для мешканців територіальних громад через ЦНАП.

Ця система надає для населення можливість отримання соціальної адміністративної послуги поряд з місцем проживання, створення заяв від громадян в електронному вигляді: як для соціальних допомог та компенсаційних виплат, так і для взяття пільговика на облік та призначення йому житлової субсидії, контролювати стан розгляду заяви після звернення. Своєю чергою, органи місцевого самоврядування отримують можливості створення єдиного формату діловодства та оптимізація роботи користувачів, об'єднання актуальних даних з усіх громад в єдиному інформаційному середовищі, електронної реєстрації звернень.

Вільний доступ до інформації – основа довіри до держави. На початку 2021 року Єдиний державний портал адміністративних послуг повідомив, що закриває інформування стосовно державних послуг відповідно до змін, внесених у ст. 17 Закону України «Про адміністративні послуги». Відтепер, на Порталі Дія запроваджено Гід з державних послуг, що містить вичерпну інформацію з питань вимог та процедур, органів надання, термінів отримання адміністративних послуг.

Тому підсумовуючи, можна зробити висновок про те, що в Україні переважно активно застосовуються технології електронного урядування спрямовані на розвиток електронного уряду. Але для найбільш ефективного використання переваг від електронного урядування необхідно звести до мінімуму всі найменші ризики від його впровадження. Для цього потрібно зробити вагомі напрацювання для активний діалогу влади і громадян з метою подальшого розвитку електронної демократії, координувати зусилля органів державної влади і місцевого самоврядування щодо напрацювання механізмів розв'язання окреслених проблем і запобігання виникнення їх в майбутньому.

## **2.2 Зарубіжний досвід впровадження ефективних комунікаційних практик**

В умовах європейської інтеграції України безумовно цінним є вивчення досвіду щодо розвитку електронних адміністративних послуг в ЄС, зокрема, відповідно до «Цифрового порядку денного для Європи» від 19.05.2010 р. № COM(2010)245 та «Плану дій Європейського електронного уряду на 2011-2015 рр. використання інформаційно-комунікаційних технологій в цілях сприяння належного, стійкого та інноваційного уряду» від 15.12.2010 р. № COM(2010)743 <sup>53</sup>.

Так, важливим напрямом розвитку системи надання електронних послуг в Європейському Союзі є створення єдиного загальноєвропейського цифрового ринку публічних послуг, а першочерговим завданням в сучасних умовах виступає забезпечення відповідної сумісності між системами надання електронних публічних послуг в різних країнах-членах Європейської співдружності. Це передбачено Регламентом Європейського Парламенту та Ради «Про електронну ідентифікацію і трастові послуги для електронних

---

<sup>53</sup> Михайлюк Я. Надання адміністративних послуг в електронній формі у країнах Європейського Союзу та Україні : порівняльно-правовий аспект. *Юридична Україна*. 2016. № 1–2. С. 10–16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/urykr\\_2016\\_1-2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/urykr_2016_1-2_4).

угод на внутрішньому ринку і скасування Директиви 1999/93/ЄС» від 23.07.2014 р. №910/2014, Рішенням Європейського Парламенту та Ради «Про створення програми по сумісності рішень і загальних рамок для європейських публічних адміністрацій, підприємств і громадян (ISA програма) в якості засобу для модернізації публічного сектору» (ЄС) 2015/2240 від 25.11.2015 р. Слід зазначити, що регламенти та рішення Європейського парламенту є обов'язковими для виконання країнами-членами ЄС, і позитивно впливають на реформування національного законодавчого поля та його імплементації в країнах Європейської співдружності, наприклад програма «STORK», яка за допомогою технології ІД-ідентифікації, використовується кожною країною ЄС і забезпечується систематизація інформації відповідно до загальноприйнятих схем: технічної і юридичної.

Загалом, досягнення інтероперабельності та забезпечення електронної взаємодії різних інформаційних систем суб'єктів надання визначено одним з головних пріоритетів Цифровий порядку денного для Європи – 2020 і Європейського плану дій в сфері е-урядування на 2011-2015 рр., як необхідної умови для формування єдиного цифрового ринку Європи і надання транскордонних послуг <sup>54</sup>.

В процесі сучасної реалізації механізмів сервісно-орієнтованої державної політики в Україні особливої актуальності набуває необхідність ефективної імплементації зарубіжних здобутків до вітчизняних реалій надання управлінських послуг органами влади. Першочерговим завданням реалізації інструментарію сервісно-орієнтованої державної політики України є запровадження електронного надання адміністративних послуг із застосуванням Єдиного державного порталу адміністративних послуг та поєднані з ним інформаційні системи органів публічної влади всіх рівнів.

---

<sup>54</sup> European eGovernment action plan 2016–2020. European Commission : web-site. URL: <https://ec.europa.eu/digital-singlemarket/en/european-egovernment-action-plan-2016-2020>.

Розробники багатьох порталів управлінських послуг різних країн світу застосовують таку брендингову ознаку як девіз електронного ресурсу, який має важливе іміджеве представлення державних інституцій в уявленні кожного потенційного користувача їхніми сервісами. Бренд державного чи муніципального порталу в складі комплексної стратегії надання управлінських послуг визначає маркетингові переваги при реалізації відповідних механізмів сервісно-орієнтованої державної політики країни.

*Республіка Польща.* Постійним напрямом роботи органів влади Польщі стало інформування громадян про наміри адміністрації з питань удосконалення надання послуг, проведення конкурсів та інших заходів, спрямованих на покращення роботи. Модернізація та реформування інформаційної відкритості органів влади пов'язані із запровадженням програми «Приязна адміністрація», яка діє з 15 червня 2000 р. і зорієнтована на органи влади всіх рівнів, які прагнуть спрямовувати свої дії на створення приязних відносин із клієнтами і впровадження новітніх методів обслуговування громадян. Практичним результатом програми стало створення інформаційних кіосків (інформаційні автомати – Infomatu) з поширення електронної оперативної інформації про послуги адміністрації та вакантні місця в них; створення інформаційного центру цивільної служби, що зробив більш доступною інформацію про діяльність адміністрації, послуги й компетенцію органів влади та їх працівників, можливості розвитку цивільної служби тощо <sup>55</sup>.

Таким чином, завданнями проекту Infomatu є: надання громадянам інформації про найважливіші процедури адміністративних органів; промоція цивільної служби як новітньої організації, спрямованої на професіоналізацію обслуговування клієнтів; ініціювання змін в адміністраціях, особливо щодо

---

<sup>55</sup> Шотурма Н. Комунікативна політика органів місцевого самоврядування (на прикладі України та Республіки Польща). Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата політичних наук. Івано-Франківськ, 2016. С. 115.

поширення досвіду відкритості дій; випробування інформаційних автоматів як новітньої форми контакту між громадянами та органами влади.

*ФРН.* Результати аналізу досвіду Німеччини також досить показові. У Німеччині впровадження електронного урядування розпочалося на початку XXI століття. З 2000 р. до грудня 2005 р. понад 100 федеральних відомств на чолі із федеральним міністерством внутрішніх справ у рамках німецької ініціативи BundOnline розмістили понад 440 адміністративних послуг для громадян, ділового сектору в мережі Інтернет. З найбільшою е-урядовою програмою в Європі Німеччина встановила курс на сучасну інформаційно технологічну підтримку федерального уряду. Уряд країни зміг надавати сприятливіші для клієнта послуги, із кращою довгостроковою економічною ефективністю. У проект було інвестовано приблизно 650 млн. євро. Потенціал внутрішньої економії коштів після впровадження проекту експерти оцінюють у 350 млн. євро щороку, і 450 млн. євро заощаджують заявники, які контактують з державними органами влади, що взяли участь у даному проекті. Німецький уряд на цьому не зупиняється і продовжує щільно працювати над новими проектами для подальшого розвитку електронного урядування<sup>56</sup>.

Хорошим прикладом впровадження електронного урядування, виступає Данія, яка є абсолютним лідером за показником розвитку електронного уряду в світі. Електронні послуги в Данії – це доступна, безпечна та мінімалістична система, яка зроблена за кращими традиціями скандинавського регіону.

Розглядаючи можливості переймання досвіду Данії, варто звернути увагу на Цифрову пошту (*Digital Post*). Цей інструмент, являє собою нове рішення щодо комунікації держави та громадянина, початок роботи якого заплановано на 30 листопада 2021 року. Головною метою *Digital Post* є

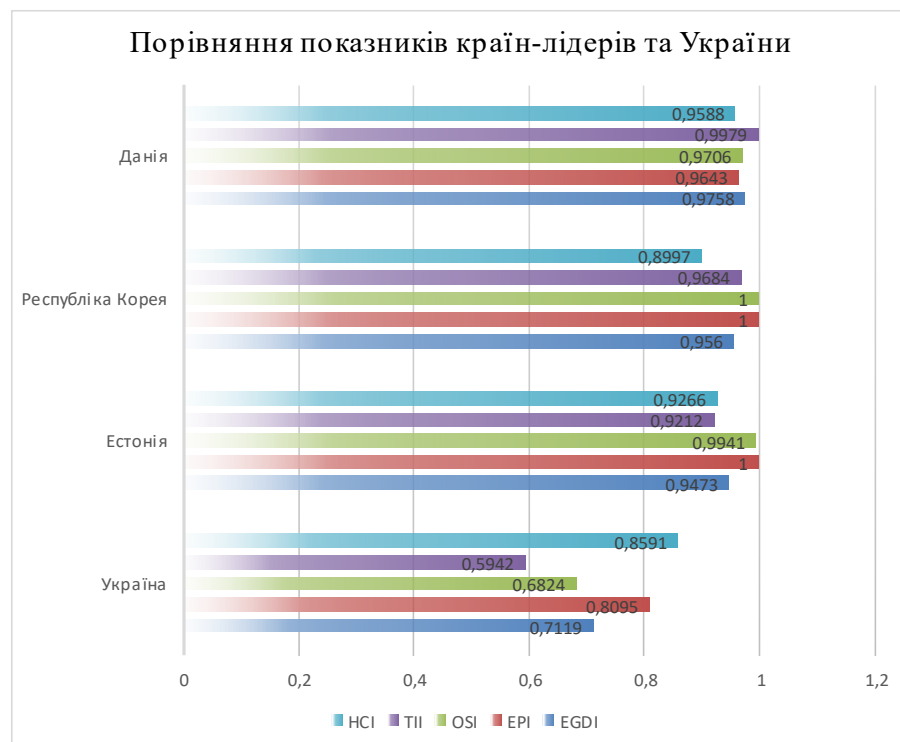
---

<sup>56</sup> Карпенко О. В. Зарубіжний досвід використання державними інституціями порталів управлінських послуг. *Сучасні проблеми державного та муніципального управління* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (3 квіт. 2015 р.) : у 2 ч. / Акад. муніцип. упр. Київ, 2015. Ч. 2. С. 42–43.

прокладання шляху до кращого спілкування між громадянами, бізнесом та владою, задля того щоб зробити процес спілкування легшим та зручнішим для користувачів <sup>57</sup>. Реалізація такого сервісу в Україні, зумовить оптимізацію комунікації держави з населенням та покращить розуміння того, що електронні державні сервіси впроваджуються насамперед для зручності громадян.

В результаті співпраці України з Естонією, була реалізована система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта». Це адаптована версія естонської платформи обміну даними X-ROAD, яка є фундаментом естонського цифрового суспільства. Також, на основі концепції естонської програми e-Residency, в Україні був запущений проєкт Е-резидентство для іноземців.

Необхідність запровадження кращого зарубіжного досвіду, підкреслюється різницею показників розвитку електронного урядування країн-лідерів та України. Діаграма створена на основі даних дослідження *E-Government Survey 2020*, проведеного ООН (рис. 2.1).



<sup>57</sup> Digital Post. Офіційний портал електронних послуг Данії : вебсайт. URL: <https://www.borger.dk/Om-borger-dk/Saadan-bruger-du-borgerdk/Post>.

Рис. 2.1 Порівняння показників розвитку електронного урядування країн-лідерів та України

На рис. 2.1 подано такі показники:

індекс розвитку електронного уряду (EGDI);

індекс Електронної участі (ЕРІ);

індекс онлайн-обслуговування (ОSІ);

індекс телекомунікаційної інфраструктури (ТІІ);

індекс людського капіталу (НСІ).

Враховуючи високі показники та радянське минуле Естонії, можна зрозуміти, що ця країна є найкращим взірцем для переймання досвіду у впровадженні електронного урядування. Варто відзначити, що розмір території та кількість населення України, значно відрізняється від Естонії. Тому кращі практики, повинні бути модернізовані відповідно до українських реалій.

У відповідності із законодавством ЄС, країни-члени запроваджують також електронні сервіси надання адміністративних послуг громадянам інших держав-членів співдружності у вигляді «Точок одного контакту» (англ. «Point of Single Contact»), які забезпечують надання адміністративних послуг громадянам інших країн Європейського Союзу кількома мовами. Окрім того, всі країни-члени ЄС забезпечують можливість надання транскордонних електронних адміністративних послуг громадянам ЄС, що передбачено Директивою № 2006/123/ЄС Європейського Парламенту та Ради про послуги на внутрішньому ринку від 12.12.2006 р. З огляду на це, доцільним є запровадження і в Україні сервісу для надання адміністративних послуг громадянам та юридичним особам із інших країн, для чого необхідно внести відповідні поправки в Закон України «Про адміністративні послуги».

Слід зазначити, що в країнах ЄС електронна форма надання адміністративних послуг використовується на рівні з письмовою формою (на

паперовому носії), хоча лєвова частка адміністративних послуг надається все ж таки в електронній формі, що заощаджує ресурси органів публічної влади.

У законодавстві Європейської співдружності передбачено рівнозначність юридичної сили адміністративних актів, які виступають результатом надання електронних адміністративних послуг та адміністративних послуг в електронній формі в письмовій формі (на паперових носіях). Причому еквівалентність електронної та письмової форми є обов'язковою для визнання всіма суб'єктами правовідносин<sup>58</sup>.

Зарубіжний досвід показує, що у більшості країн світу найбільш популярними електронними ресурсами є портали, які пропагують максимальну відкритість інформаційного контенту та простоту у користуванні сервісами з надання адміністративних послуг, зокрема доступних для людей з обмеженими можливостями.

---

<sup>58</sup> Абраменко Ю. Зарубіжний досвід е-врядування та проблеми його імплементації в Україні. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09ayypiu.pdf>.

## РОЗДІЛ 3

### МЕХАНІЗМИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСОБІВ ЦИФРОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ЛИСЕЦЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

#### **3.1 Формування стратегічного підходу до управління комунікаціями**

Якісна комунікація відіграє важливу роль для органів місцевого самоврядування (ОМС). Обмежуючи її, влада множить недовіру та збільшує ризик відділення громадян від процесів ухвалення рішень, які впливатимуть на їхнє життя. Збільшення доступу до інформації натомість збільшує довіру до владних структур і покращує загальну атмосферу довіри в суспільстві.

Комунікаційна стратегія – це не лише інструмент для ефективної взаємодії з громадою, а й необхідний компонент у втіленні Стратегії розвитку громади.

Комунікаційна стратегія має відображати реальні потреби та плани діяльності громади, опиратися на стратегічні цілі розвитку. Це своєрідна дорожня карта для всіх, хто долучається до комунікацій у громаді: від її голови до адміністратора вебсайту чи сторінок у соцмережах.

Мета комунікаційної стратегії:

- сприяти формуванню довіри громадян до ОМС;
- забезпечити поінформованість мешканців щодо ухвалених рішень та залучати їх до втілення стратегії розвитку громади;
- налагодити діалог із різними групами населення, щоб разом впливати на загальний розвиток громади;

створити сприятливий клімат для залучення інвестицій і розвитку бізнесу у громаді.<sup>59</sup>

Завдання комунікаційної стратегії:

відповідно до стратегічних цілей розвитку окреслити комунікаційні цілі, цільові аудиторії, ключові повідомлення та канали комунікації ОМС;

залучити різні канали комунікації для досягнення різних аудиторій: вебсайт, соцмережі, медіа, білборди, громадські обговорення тощо;

спланувати кризові комунікації у разі непередбачуваних обставин;

визначити критерії для регулярного аналізу ефективності комунікаційних заходів, щоб у разі потреби скоригувати їх для кращого результату.

Таким чином, комунікаційній стратегії у громаді відведена ключова роль у тому, щоб:

сприяти взаєморозумінню, підвищенню рівня довіри та співпраці між органами місцевого самоврядування та громадою;

підтримувати принципи демократії, забезпечувати прозорість та відкритість у процесі управління громадою, дозволяючи громадянам брати активну участь в ухваленні рішень, що стосуються їхнього життя та спільного майбутнього.

Дієва комунікація відбувається регулярно, злагоджено, є чесною, послідовною і такою, що тримає у фокусі людину. Саме тому важливо розробляти комунікаційні документи (стратегії, плани) та налагоджувати комунікаційні процеси, проводити регулярні соціологічні дослідження, диверсифікувати канали комунікації для різних груп цільових аудиторій, удосконалювати навички роботи із кризовими комунікаціями<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> Розроблення комунікаційної стратегії для органів місцевого самоврядування. Практичний посібник. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/951/UPD\\_G-49\\_Posibnik\\_Rozroblennya\\_komunikacijnoi\\_strategiji\\_dlya\\_organiv\\_miscevogo\\_samovryaduvannya\\_1.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/951/UPD_G-49_Posibnik_Rozroblennya_komunikacijnoi_strategiji_dlya_organiv_miscevogo_samovryaduvannya_1.pdf).

<sup>60</sup> Розроблення комунікаційної стратегії для органів місцевого самоврядування. Практичний посібник. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/951/UPD\\_G-49\\_Posibnik\\_Rozroblennya\\_komunikacijnoi\\_strategiji\\_dlya\\_organiv\\_miscevogo\\_samovryaduvannya\\_1.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/951/UPD_G-49_Posibnik_Rozroblennya_komunikacijnoi_strategiji_dlya_organiv_miscevogo_samovryaduvannya_1.pdf).

Перший крок на шляху до розроблення ефективної комунікаційної стратегії громади – це ретельний аналіз вже встановлених комунікаційних практик та визначення найбільш нагальних комунікаційних потреб. *Внутрішній комунікаційний аудит* має на меті оцінити комунікаційні процеси всередині органу місцевого самоврядування. Він може включати такі елементи: оцінювання організаційної структури та розподілу відповідальності за комунікації між різними підрозділами; аналіз внутрішніх комунікаційних каналів та інструментів для обміну інформацією між працівниками; оцінювання компетенцій та мотивації команди, залученої до комунікацій; аналіз процедур ухвалення комунікаційних рішень та координації зусиль; оцінювання корпоративної культури та її впливу на відкритість комунікацій.

*Зовнішній комунікаційний аудит* передбачає аналіз зовнішніх факторів, які перебувають за межами впливу ОМС, але при цьому безпосередньо впливають на комунікацію у громаді.

#### *Аналіз зовнішнього середовища за методикою PEST*

PEST – універсальний інструмент для всебічного аналізу зовнішнього середовища. Він передбачає вивчення чотирьох основних груп факторів: політичних, економічних, соціальних та технологічних.

Часто в стратегії розвитку громади ці чинники можуть бути вже проаналізовані з погляду їхнього загального впливу на громаду. Під час роботи над комунікаційним аудитом необхідно дослідити потенційний вплив цих факторів саме на комунікаційні процеси.

#### *Аналіз внутрішніх спроможностей громади – модель McKinsey 7S*

Модель McKinsey 7S допомагає комплексно проаналізувати внутрішні фактори, що впливають на ефективність комунікаційних процесів всередині ОМС. В основі моделі лежить концепція, згідно з якою існують сім ключових внутрішніх факторів:

Стратегія (Strategy) — оцінювання наявності комунікаційної стратегії у попередньому періоді, її відповідності цілям та пріоритетам розвитку громади.

Структура (Structure) – аналіз організаційної структури та команд, відповідальних за комунікації, оцінювання розподілу повноважень та взаємодії підрозділів всередині ОМС.

Система управління (System) – вивчення системи планування, втілення та контролю комунікаційної діяльності.

Співробітники (Staff) – аналіз кадрового забезпечення комунікаційного напрямку, мотивації та залученості працівників.

Сукупність навичок (Skills) – оцінювання професійних компетенцій комунікаційної команди, потреби в додатковому навчанні та розвитку.

Стиль управління (Style) – дослідження стилю керівництва та корпоративної культури, що впливають на комунікаційні процеси.

Спільні цінності (Shared Values) – вивчення місії, візії та цінностей громади <sup>61</sup>.

Третій крок – скласти покроковий план для покращення ефективності внутрішніх процесів.

#### *Аналіз власних комунікаційних каналів громади*

Канали комунікації – це майданчики, через які ви можете поширювати повідомлення. Вони бувають як власні (належать та адмініструються ОМС), так і залучені (медіа, партнери тощо). До власних каналів комунікацій ОМС можуть належати: офіційний вебсайт громади, сторінки в соціальних мережах, мобільний додаток громади, друковані медіа, зовнішня реклама (білборди, листівки, буклети, дошки оголошень тощо), події, заходи, зустрічі з мешканцями. Під час комунікаційного аудиту важливо з'ясувати: частоту використання того чи іншого каналу; кількість та склад аудиторії, яка

---

<sup>61</sup> Розроблення комунікаційної стратегії для органів місцевого самоврядування. Практичний посібник. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/951/UPD\\_G-49\\_Posibnik\\_Rozroblennia\\_komunikacijnoi\\_strategiji\\_dlia\\_organiv\\_miscevogo\\_samovryaduvannja\\_1.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/951/UPD_G-49_Posibnik_Rozroblennia_komunikacijnoi_strategiji_dlia_organiv_miscevogo_samovryaduvannja_1.pdf).

користується цим каналом; призначення каналу та типи контенту, які ви найчастіше через нього поширюєте; суб'єктивна оцінювання витрат часу на підготовку матеріалів для кожного каналу; ефективність комунікації, як-от відсоток залучення аудиторії, охоплення, кількість цільових дій тощо.

*Необхідні технічні та технологічні ресурси для комунікаційної роботи*

Успішне втілення комунікаційної стратегії в ОМС передбачає належне забезпечення не лише людськими, але й технічними та технологічними ресурсами. Офісна техніка, комп'ютерні програми та застосунки відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної комунікації як у межах команди, так і поза нею (наприклад, із громадою). Окрім основних засобів, як-от комп'ютери, принтери та програмне забезпечення для спільної роботи, доцільно розглянути використання наступних сервісів та техніки. Сервіси дизайну. Використання простих онлайн-інструментів дизайну (наприклад, сервіс Canva) дозволяє створювати якісний та привабливий контент для соціальних медіа, презентацій та інших комунікаційних матеріалів. Фото- та відеотехніка дає змогу створювати власний візуальний контент для вебсайту, соціальних мережа інших каналів комунікації. Наявність відеокамер дозволяє організувати для аудиторії прямі трансляції важливих заходів та подій в режимі реального часу. Вебсервіси для відеоконференцій (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams) дають можливість проводити віртуальні зустрічі, наради та інші події в онлайн-форматі. Засоби автоматизації комунікаційних процесів. Наприклад, автоматичні розсилки запланованих електронних листів (MailChimp), планування публікацій у соціальних медіа (Hootsuite) тощо <sup>62</sup>.

Ці технічні та технологічні інструменти полегшують комунікацію місцевих органів влади з громадою, дозволяючи створювати цікавий та

---

<sup>62</sup> Розроблення комунікаційної стратегії для органів місцевого самоврядування. Практичний посібник. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/951/UPD\\_G-49\\_Posibnik\\_Rozroblennja\\_komunikacijnoi\\_strategiji\\_dlja\\_organiv\\_miscevogo\\_samovrjaduvannja\\_1\\_.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/951/UPD_G-49_Posibnik_Rozroblennja_komunikacijnoi_strategiji_dlja_organiv_miscevogo_samovrjaduvannja_1_.pdf).

інформативний контент, організувати відкриті заходи та трансляції й у такий спосіб підвищувати рівень взаємодії та довіри мешканців.

Ці рекомендації втілюються в життя Лисецькою територіальною громадою Івано-Франківської області. Лисецька громада утворилася під час реформи децентралізації у 2020 році шляхом добровільного об'єднання суміжних територіальних громад сіл Старий Лисець, Стебник, Посіч та селища Лисець. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. №714- р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Івано-Франківської області» затверджено територіальні межі та адміністративний центр Лисецької територіальної громади.

В межах процесу стратегічного планування розвитку Лисецької громади у вересні 2023 року було проведено дослідження думки мешканців громади. Опитування проводилося з 05.09.2023 по 04.10.2023 року через GOOGLE-форму, яка була розміщена на офіційному сайті громади та на сторінці у фейсбуці. Мета дослідження – отримання корисної та перевіреної інформації для аналізу економічного та соціального середовища громади в процесі стратегічного планування розвитку на 2023–2030 роки. Участь мешканців в створенні Стратегії розвитку громади є вирішальною для успішного її впровадження, а опитування є ефективним інструментом залучення громадськості до планування власного майбутнього. Опитування, проведені в процесі розробки стратегії розвитку громади, виконували також функцію інформування мешканців і залучення їх до співпраці <sup>63</sup>.

Участь в опитуванні взяли 267 осіб. Серед тих, хто пройшов опитування: 81% проживає на території громади, 17% не проживає, 1,1% проживає, але планує виїхати та 1,5% не проживає, але планує переїхати в громаду. Серед опитаних 78,3% жінок й 21,7% чоловіків. За віком найбільше

---

<sup>63</sup> Звіт про результати опитування мешканців Лисецької громади щодо проблемних питань та напрямків розвитку громади на 2023-2030 рр. URL: <https://lsr.if.ua/storage/app/media/uploaded-files/Звіт%20про%20результатів%20опитування%20мешканців%20громади-2023.pdf>.

людей пройшли опитування віком 36-60 років – 47,6% та віком 26-35 років 38,6%. Серед опитаних 91,4% мешканці громади, 1,9 % внутрішньо переміщені особи та 6,7% не належать до жодної з цих категорій. За приналежністю до соціальних груп 92,9% не належать до жодної з перелічених груп населення, 3% – люди з інвалідністю, 1,5% військовослужбовці, 0,4% ветерани, 2,2% представники національних меншин. Тобто, більшість опитаних є мешканцями Лисецької громади. Найактивніше в опитування участь взяли представники освіти (32,6%), представники публічного сектору (13,9%), представники торгівлі (11,6%) та охорони здоров'я (10,5%).

Більш ніж половина опитаних мешканців 54,7% відмітили, що їм комфортно проживати в громаді та 33,3 % хочуть, щоб в громаді проживали їхні діти. Разом з тим, 14,2% відмітили, що в громаді немає перспектив для розвитку, а 10,1% зазначили, що змушені жити в громаді.

Серед сильних сторін громади більшість опитаних відмітили вигідне географічно-територіальне розташування (79,4%), наявність комунікацій (газота електропостачання) (43,8%) та безпечний рівень екології (27,7%). Також вважають сильними сторонами: наявність природних ресурсів: родючі ґрунти, водні та лісові ресурси; високий рівень розвитку культури та збереження традицій; висока якість надання та доступність публічних послуг (ЦНАП); людський капітал мешканців громади (освіченість, підприємливість).

Щодо слабких сторін громади на першому місці незадовільна якість дорожньої інфраструктури (дороги, тротуари, пішохідні зони, велодоріжки) (78,3%). Великий показник незадоволення населення також по наступних сферах життєдіяльності: низька якість приміського сполучення (39,7%); відсутність централізованого водопостачання та водовідведення (34,5%); відсутність системи поводження з ТПВ (сортування та перероблювання сміття) (29,6%); пасивність громадського сектору (25,8%); відсутність

можливості для самореалізації, забезпечення змістовного дозвілля (21,7%); низький / недостатній рівень медичного обслуговування (21,3%). Отже, опитані мешканці вважають Лисецьку громаду комфортною для проживання, бачать її сильні сторони в географічному положенні, наявності мереж газового та електропостачання, безпечній екологічній ситуації та високому рівні збереження культурних традицій. Разом з тим, люди відмічають слабкі сторони, основною з яких є стан дорожньої інфраструктури, низька якість приміського сполучення, відсутність каналізації та системи поводження з ТПВ. Серед негативних сторін також згадується пасивність громадського сектору та відсутність можливостей для самореалізації.

Серед ідей проєктів та заходів, які мешканці громади, хотіли б реалізувати є багато пропозицій щодо благоустрою доріг та тротуарів, облаштування велосипедних доріжок та освітлення. Це питання зібрало найбільше відгуків та пропозицій. Значна частина запитів стосується відсутності місць для проведення дозвілля дітей та дорослих, облаштування парку, будівництва клубу, гуртків для дітей, спортивних залів, тренажерів та відпочинкових зон. Також є запит на проведення навчання, тренінгів для підприємців та ІТ освіти. Великий запит зі сторони мешканців на проведення каналізації в громаді та покращення системи поводження з твердими побутовими відходами, сортування сміття, придбання сміттєвоза. Окремо мешканців згадують допомогу ЗСУ, пропонують організувати ярмарки для збору коштів та плетіння сіток <sup>64</sup>.

Результати опитування були враховані при розробці Стратегії розвитку та стратегічних цілей розвитку громади на 2024-2030 роки. У Стратегії враховано: Стратегічні напрями, оперативні цілі та завдання, визначені Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки (постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695); Завдання і пріоритети

---

<sup>64</sup> Звіт про результати опитування мешканців Лисецької громади щодо проблемних питань та напрямків розвитку громади на 2023-2030 рр. URL: <https://lsr.if.ua/storage/app/media/uploaded-files/Звіт%20про%20результатів%20опитування%20мешканців%20громади-2023.pdf>.

Стратегії регіонального розвитку ІваноФранківської області на 2021-2027 роки та Плану заходів з її реалізації на 2021-2027 роки від 21.02.2020 № 1381-34/2020.

До розробки Стратегії було залучено широке коло стейкхолдерів: жителі громади, представники бізнесу, освіти, медицини, органів виконавчої влади, депутатського корпусу, представники громадських організацій, внутрішньо переміщені особи, представники військових частин та експерти. Залучення широко кола громадян дозволило ідентифікувати наявні проблеми розвитку громади та знайти оптимальні шляхи вирішення з врахуванням інтересів різних груп, забезпечити діалог між владою та громадськістю.

Робоча група опрацювала результати опитування мешканців громади, статистичні матеріали зібрані в процесі розробки Стратегії, регіональну стратегію розвитку Івано-Франківської області та визначила наступні стратегічні напрями розвитку Лисецької громади на 2024-2030 роки: 1. Створення комфортного, безпечного та доступного середовища для проживання на території Лисецької громади. 2. Розвиток соціально орієнтованої громади зі збереженням культурних традицій 3. Створення сприятливих умов для розвитку економіки та інвестиційної привабливості Лисецької громади <sup>65</sup>.

Для покращення взаємодії з громадськістю та надання адміністративних послуг в громаді створено відділ «Центр надання адміністративних послуг» Лисецької селищної ради Івано-Франківського району Івано-Франківської області. Відділ «Центр надання адміністративних послуг» Лисецької селищної ради Івано-Франківського району Івано-Франківської області є виконавчим органом Лисецької селищної ради без статусу юридичної особи, який забезпечує надання якісних адміністративних послуг жителям територіальної громади. У сільських населених пунктах Лисецької територіальної громади адміністративні послуги надаються у

---

<sup>65</sup> Стратегія розвитку Лисецької громади на 2024-2030 роки. URL: [https://lsr.if.ua/storage/app/media/uploaded-files/СТРАТЕГІЯ\\_ЛисецькаТГ.pdf](https://lsr.if.ua/storage/app/media/uploaded-files/СТРАТЕГІЯ_ЛисецькаТГ.pdf).

віддалених робочих місцях Центру у селі Старий Лисець та селі Стебник. У 2023 році відділ «Центр надання адміністративних послуг» повністю модернізований для потреб осіб з обмеженими фізичними можливостями, облаштовано дитячий куточок, вільний доступ до Wi-Fi, є можливість оплатити за адміністративних послуги через мобільний POS – термінал, термінал EasyPay, є місце для самообслуговування суб'єктам звернення для отримання адміністративних послуг, які надаються в електронній формі, працює шеринг документів через Дію, надаються консультації щодо надання послуг через мобільний застосунок та вебпортал «Дія».

Також відділ «Центр надання адміністративних послуг» Лисецької селищної ради Івано-Франківського району Івано-Франківської області бере участь у проєкті ПРООН «Посилення стійкості громад у регіонах України» на закупівлю обладнання для оформлення, виготовлення та видачі паспорта громадянина України у формі ID-картки та паспорта для виїзду за кордон. Інтеграція паспортних послуг у відділ «Центр надання адміністративних послуг» Лисецької селищної ради дозволить покращити якість обслуговування відвідувачів Центру. В «Центр надання адміністративних послуг» Лисецької селищної ради Івано-Франківського району Івано-Франківської області працює 7 працівників.

27 вересня 2021 року відбулись установчі збори, на яких офіційно було створено Молодіжну раду при Лисецькій селищній раді – консультативно-дорадчий, представницький орган з питань молодіжної політики в громаді. Основна мета даної організації – максимально сприяти взаємодії виконавчих органів місцевого самоврядування та молоді Лисецької громади, забезпечувати узгодженість дій у розв'язання питань, пов'язаних із життям молоді та її участю в усіх сферах життя суспільства, організації та проведення молодіжних заходів та інформаційно-навчальної роботи серед молоді.

За час існування Молодіжної ради нею було ініційовано та реалізовано ряд проєктів: заснування молодіжного мініпростору, в приміщенні якого проводяться тренінги для молоді із запрошеними фахівцями в різних сферах, кіновечори, вечори настільних ігор, інші творчі заходи; засновано спортивні секції з баскетболу та волейболу з метою популяризації здорового способу життя молоді; заснування художнього гуртка для талановитої молоді; розробка квестів, програм спілкування з молоддю та дітьми з внутрішньопереміщених сімей; благодійні акції для дітей та молоді з нагоди Дня молоді, Дня Св. Миколая, Дня студента тощо; участь у Конкурсі на інфраструктурні гранти #4 в рамках програми House of Europe; участь у молодіжних форумах Прикарпаття.

Окрім цього, Лисецька молодіжна рада є членом Спільноти молодіжних рад Прикарпаття, утвореної Меморандумом про співпрацю між Молодіжними радами Івано-Франківської області та Івано-Франківським регіональним відділенням Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України» задля створення комфортних умов та розвитку молоді шляхом підвищення участі у житті громади, формування компетентностей та розв'язання актуальних проблем за участю молоді <sup>66</sup>.

Лисецька територіальна громада є членом Всеукраїнської асоціації громад.

#### *Громадські організації, як працюють на території громади*

ГО «Елеос-Україна» здійснює діяльність у напрямку протидії домашньому насильству. Дана організація заснувала «Шелтер святої Ольги» в смт. Лисець по вулиці Січових Стрільців 42 б. Шелтер приймає жінок з дітьми, що постраждали від домашнього насильства або агресії з боку рф. Для жінок з дітьми надаються такі послуги: програми соціальної допомоги, адвокація, консультації, психологічне консультування, послуги

---

<sup>66</sup> Стратегія розвитку Лисецької громади на 2024-2030 роки. URL: [https://lsr.if.ua/storage/app/media/uploaded-files/СТРАТЕГІЯ\\_ЛисецькаТГ.pdf](https://lsr.if.ua/storage/app/media/uploaded-files/СТРАТЕГІЯ_ЛисецькаТГ.pdf).

психосоціальної підтримки. Проектна потужність закладу – 22 особи. Керівник закладу Горгула Микола Олександрович.

*Структура самопомоги для дітей з інвалідністю* під керівництвом та опікою священника Василя Скурчанського здійснюється соціальна робота центру Лисецької парафії Воздвиження Чесного Хреста господнього. З 2019 року Лисецька структура самопомоги для осіб з інвалідністю займається з даними особами. До неї входять 15 осіб з інвалідністю, різного віку починаючи від 10 до 27 років. Їхні зустрічі проводяться щотижневого не менше чотири рази на місяць. Відбуваються тренінги самопомоги, що сприяє покращенню їх навичок самообслуговування, різні цікаві заходи гурткової роботи які також допомагають розвивати творчі здібності та покращують їхні навички. Щомісяця відбувається цікавий захід дозвілля. Не минаємо увагою і спортивнооздоровчий напрям, який покращує їхнє вміння дбати про власне здоров'я, про особисту гігієну та набувати побутових необхідних для життя навичок. Зокрема, таких як приготування їжі, ремонт особистого одягу, чищення зубів, прання та інше.

*БФ «Карітас» Лисець Лисецької парафії* влаштувався під час повномасштабної агресії російської федерації проти України. З того часу щодня відбувається приготування їжі для внутрішньо переміщених осіб та осіб громади, які залишилися у складних життєвих обставинах. Багато парафіян, волонтерів, підприємців включається в роботу, щоб полегшити життя наших співгромадян у цей непростий час. Багато сотень порцій гарячих страв було видано. Також є можливість для тих, хто потребує, скористатися парафіяльною пральною, тобто випрати свій одяг. Багато отримали продуктових наборів, наборів особистої гігієни, ліків та інших речей, які полегшують побут переміщених осіб на заході України. У житлових приміщеннях розміщені внутрішньопереміщені особи з території східної та південної України. Щоб вони могли в комфортних теплих умовах пережити зимовий період функціонують кухня, ванна, пральна.

Використовуються місця безпечного простору для дитини, у якому можна буде цікаво та з користю провести свій час дітям та молоді ВПО, які залишилися в складних життєвих обставинах. Також молодь та діти громади можуть провести цікаві заходи дозвілля, пограти настільні ігри, скористатися інтернетом, використати для презентації чи перегляду фільму проєктор. Також в Лисецькій громаді є «Перший добровольчий хірургічний шпиталь» «Брасс». У перші дні ескалації військового конфлікту в Україні, на початку березня 2022 року, громадська організація «Спрямована дія» (ГО «Спрямована дія») створила ініціативу «Перший добровольчий хірургічний шпиталь» (на базі медичного центру ПП «Група БРАСС»), медики котрого надають допомогу особам, які постраждали від війни (внутрішньопереміщені особи ВПО, які проживають на Прикарпатті, інваліди першої та другої групи, захисники України та члени їх сімей). Місією волонтерської ініціативи є надання безоплатної медичної, психологічної та юридичної допомоги людям, що постраждали від війни <sup>67</sup>.

В громаді також функціонують Простори «Дбаю про себе», «Час на себе» Громадське здоров'я (відбулося багато різних навчань на місцях, а також Києві. Багато працівників селищної ради пройшли відповідні навчання і задіяні в роботі щодо поліпшення здоров'я та якості життя шляхом профілактики і лікування захворювань та інших фізичних і психічних станів, відкриті ресурсні кімнати.

### **3.2 Форми удосконалення системи ефективної взаємодії з громадськістю**

Сьогодні в центрі уваги українських науковців та менеджерів-практиків перебувають проблеми переорієнтації органів публічної влади на потреби громадян, що свідчить про відповідність їхніх рішень.

---

<sup>67</sup> Стратегія розвитку Лисецької громади на 2024-2030 роки. URL: [https://lsr.if.ua/storage/app/media/uploaded-files/СТРАТЕГІЯ\\_ЛисецькаТГ.pdf](https://lsr.if.ua/storage/app/media/uploaded-files/СТРАТЕГІЯ_ЛисецькаТГ.pdf).

Основними формами залучення громадськості до процесу прийняття державних рішень, що використовуються сучасною українською владою, є такі як: громадські слухання; відкриті бюджетні слухання як їх складова; так звана «гаряча телефонна лінія» – відповіді посадовців на запитання громадян по телефону тощо. Але цього вкрай недостатньо. Для того, щоб процес участі громадськості України ставав усе більш ефективним, необхідно впроваджувати такі форми, як громадські дорадчі комітети, зворотний зв'язок через мережу Інтернет тощо. Заслуговує на увагу і така форма, як громадська та громадсько-професійні експертизи законопроектів. Тільки через використання такої форми громадської участі можливо врахувати пропозиції не тільки окремих, конкретних виборців (як, скажімо, при дорученнях виборців своїм депутатам), а й використати думку широкого кола громадськості – науковців, фахівців, представників громадських об'єднань, органів державного управління та місцевого самоврядування.

Звертаємо увагу, що консультативно-дорадчі органи будуть лише тоді ефективними, якщо ОМС при їх створенні і подальшій діяльності буде користуватись наступними принципами: Прозорість та підзвітність. В першу чергу, процес створення консультативно-дорадчого органу має бути максимально широко анонсований. Інформація поширюється через різні майданчики та інструменти: дошки оголошень, бібліотеки та інші громадські місця, соцмережі, офіційні сайти ОМС тощо. Бажано добір учасників робити на конкурсних засадах відповідно до положення про такий консультативно-дорадчий орган. Утворений консультативно-дорадчий орган має бути відкритим для ІГС, а діяльність такого органу повинна бути прозорою та підзвітною. Це може досягатись через систематичне інформування на офіційному сайті не лише про проведені засідання, а й ті заходи, що плануються, проведену роботу, оприлюднювались звіти тощо. Наприклад, установчі документи, склад консультативно-дорадчого органу, протоколи засідань, прийняті рішення та інформація про хід їх виконання, а також інші

відомості про діяльність в обов'язковому порядку розміщуються на офіційному вебсайті ОМС.

Включення широкого спектру зацікавлених сторін. До складу консультативно-дорадчого органу повинні включатися представників різних соціальних груп та зацікавлених сторін, ІГС, щоб забезпечити представництво інтересів усіх жителів. Важливим є залучення вразливих груп, а також жителів віддалених населених пунктів. Спільне творення місцевої політики – важливий компонент побудови довіри у територіальній громаді. Ефективність та результативність. Діяльність консультативно-дорадчого органу повинна мати певний ефект та результат. Тобто створено такі процедури та механізми, коли рішення органів має певну вагу. Наприклад, рішення молодіжної ради мають рекомендаційний характер і є обов'язковими для розгляду виконавчим комітетом/місцевою радою. Окрім цього консультативно-дорадчому органу має бути надано приміщення для проведення діяльності, організаційна підтримка від ОМС тощо. Хоча діяльність консультативно-дорадчих органів може бути прирівняна до інтелектуального волонтерства, але водночас це не виключає можливість надання стимулів учасникам. Наприклад, для молодіжних рад ОМС часто використовують такий інструмент як включення лідерів до складу виконавчого комітету, залучення як радників, першочергове залучення до стажування тощо <sup>68</sup>.

На сучасному етапі назріла необхідність упровадження та використання критеріїв оцінки результативності діяльності органів влади всіх рівнів. Ці критерії є інструментом підвищення ефективності взаємодії органів публічної влади з громадськістю. Вони показують, наскільки результативно працює влада, за якими напрямками вона використала державні кошти та в якій кількості. Завдяки цим критеріям громадськість має право та

---

<sup>68</sup> Взаємодія органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства. Методичні рекомендації у сфері відкритого урядування. 2023. URL: [https://auc.org.ua/sites/default/files/library/66\\_vidkryte\\_uryaduvannya\\_2023\\_metod.pdf](https://auc.org.ua/sites/default/files/library/66_vidkryte_uryaduvannya_2023_metod.pdf).

можливість контролювати діяльність влади. Впровадження цих технологій не потребує ні додаткових коштів на реалізацію, ні законодавчих змін, а їх результати будуть корисними та ефективними. Вони приведуть як до більшої прозорості влади, так і до її продуктивної діяльності в напрямі відповідності потребам сучасного суспільства. Україна сьогодні йде шляхом демократичних перетворень. Залучення громадськості до державного управління та місцевого самоврядування, до процесу прийняття рішень у цілому є запорукою успіху реалізації встановленої мети – побудови міцної демократії в країні <sup>69</sup>.

Застосовуючи результати досліджень попередніх розділів роботи, визначимо основні етапи реалізації інструментів публічної комунікації в органах державної влади та місцевого самоврядування:

Перший етап – це вивчення й аналіз потреб громадян. У цьому процесі необхідно виявити фактори, що впливають на їх формування, а саме: особистісний розвиток, культура, мораль, дозвілля, соціальні та економічні фактори, політичні фактори тощо. Не секрет, що вимоги та уподобання споживачів змінюються. Вони виникають у тісній взаємодії з основними формами суспільного життя: економічною, політичною, духовною, виробничою діяльністю в процесі пошуку основних шляхів їх здійснення. Рівень і кількість потреб – це індивідуальні особливості кожної людини, і визначаються вони ступенем її розвитку, освіченістю, колом спілкування тощо. Зрозуміло, що здійснення будь-якої реформи – це процес, у якому беруть участь всі громадяни залежно від можливостей та повноважень. Успіх реформ безпосередньо залежить від злагодженої роботи різних категорій зацікавлених сторін, визначення їх інтересів та рівня сприйняття інформації про реформу. Зрештою, інформація – це те, що потрапляє до широкого загалу, а комунікація – це те, що досягає цільових груп. Сьогодні органи влади, що діють у межах своєї компетенції, повинні бути дуже зацікавлені в

---

<sup>69</sup> Колянко О. В. Взаємодія органів державного управління і місцевого самоврядування з громадськістю. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1042/987>.

комунікації з населенням, щоб формувати розуміння громадянами своїх дій і, як наслідок, підтримувати такі дії. Важко переоцінити важливість комунікації для розповсюдження інформації серед широкого загалу про перебіг і успіх реформ, що проводяться в Україні.

Ефективна комунікація передбачає спілкування на всіх рівнях, яке підвищить довіру, покращить розуміння дій влади, забезпечить підтримку суспільства. Демократичні перетворення в Україні вимагають неперервного діалогу, комуникативної взаємодії влади з громадськістю на основі вдосконалення комуникативних технологій. Значення комунікації як основи громадського управління, полягає в тому, що в процесі обміну інформацією воно об'єднує державні інституції та суспільство, забезпечення громадської підтримки управлінських рішень. Основна проблема процесу комунікації в місцевому самоврядуванні України є відсутність своєчасної, чіткої, правдивої, неупередженої інформації, що призводить до слабкого зв'язку владних інституцій з цільовою аудиторією і в підсумку – недовіри до влади. Це питання має бути пріоритетним у вирішенні проблем удосконалення комунікації в місцевому самоврядуванні.

### **3.3 Механізми впровадження сучасних цифрових комунікаційних інструментів**

Стратегічні напрями визначають шляхи сталого розвитку Лисецької громади, відповідно до них формуються операційні цілі та завдання. Реалізація визначених завдань протягом періоду, на який розробляється Стратегія, мають забезпечити сталий розвиток громади та відповідати місії громади. Окрім того, стратегічні цілі розвитку Лисецької громади повинні узгоджуватися із державними та регіональними стратегіями розвитку.

Отож, в рамках Стратегії передбачена ціль 1.5 *Розвиток сучасних інформаційних систем для управління громадою* з відповідними підцілями:

1.5.1 Впровадження smart-технологій та концепції е-врядування.

1.5.2 Розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури громади.

1.5.3 Забезпечення належного рівня кваліфікації та надання послуг працівниками.

1.5.4 Забезпечення якісними адміністративними послугами в громаді в т.ч. для людей з інвалідністю.

1.5.5. Підвищення ролі громадськості в житті громади <sup>70</sup>.

Програмні етапи реалізації Стратегії Лисецької громади будуть такі:

Перший – 2024-2026 роки; Другий – 2027-2030 роки.

Впровадження Стратегії розвитку Лисецької громади можливе через залучення: коштів державного бюджету, в тому числі міжбюджетних трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам; коштів місцевих бюджетів; коштів, які надходять до державного бюджету в рамках програм допомоги та грантів Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ; інвестиційних коштів, власних коштів підприємств; коштів інвесторів, у тому числі на умовах державно-приватного партнерства, власних коштів підприємств; інші джерела коштів, не заборонених законодавством України. Всі заходи та завдання з впровадження Стратегії будуть здійснюватися на території Лисецької громади.

*Очікувані результати реалізації першого стратегічного напрямку*

Створення комфортного, безпечного та доступного середовища для проживання на території Лисецької громади:

комунальна та дорожня інфраструктура підтримується в належному стані, здійснено ремонт доріг та благоустрій території населених пунктів, розроблена зручна інфраструктура для людей з інвалідністю;

співпраця поліцейського громади та громадськості забезпечують високий рівень безпеки та правопорядку в громаді;

---

<sup>70</sup> Стратегія розвитку Лисецької громади на 2024-2030 роки. URL: [https://lsr.if.ua/storage/app/media/uploaded-files/СТРАТЕГІЯ\\_ЛисецькаТГ.pdf](https://lsr.if.ua/storage/app/media/uploaded-files/СТРАТЕГІЯ_ЛисецькаТГ.pdf).

місцева пожежна бригада забезпечує пожежну та техногенну безпеки; цивільний захист населених пунктів громади на високому рівні; постійно забезпечується підтримка військових частин ЗСУ та сил територіальної оборони;

місцеві органи самоврядування впровадили smart-технології та концепції е-врядування. Впроваджено електронний документообіг в ОМС;

інформаційно-комунікаційної інфраструктури громади розвинута, відкрито та якісно комунікує з мешканцями;

працівники ОМС, структурних підрозділів, комунальних підприємств високо кваліфіковані та надають якісні послуги населенню;

громадянам надаються якісні та доступні адміністративні послуги, враховано потреби людей з інвалідністю.

Мешканцям громади комфортно та безпечно проживати у громаді, враховані потреби різних груп населення в тому числі людей з інвалідністю, ветеранів, ОМС працюють відкрито та прозоро для забезпечення потреб громадян.

Активне використання новітніх інформаційних технологій, е-врядування, розвиток доступності та людино орієнтованість має бути пріоритетом у розробці всіх програм та проектів та сприяти ефективному втіленню Стратегії <sup>71</sup>.

Аналізуючи, як цифрові технології та інновації впливають на державний сектор та змінюють повсякденне життя людей, можна з впевненістю стверджувати, що цифровізація органів місцевого самоврядування має далекосяжний потенціал для подальшого розвитку країни: вдосконалення інституційних та робочих процесів для більшої ефективності надання адміністративних послуг, а також забезпечення включення, участі, та підзвітності. Для більш ефективного впровадження цифровізації в органах місцевого самоврядування останні мають визначитися

---

<sup>71</sup> Стратегія розвитку Лисецької громади на 2024-2030 роки. URL: [https://lsr.if.ua/storage/app/media/uploaded-files/СТРАТЕГІЯ\\_ЛисецькаТГ.pdf](https://lsr.if.ua/storage/app/media/uploaded-files/СТРАТЕГІЯ_ЛисецькаТГ.pdf).

із структурою комунікативних взаємозв'язків, та будувати цифрову інфраструктуру таким чином, щоб забезпечити належне представлення всіх рівнів органів місцевого самоврядування; бути інклюзивними та доступними для всіх без винятку громадян, адже вони є носіями звернень, а отже і безпосереднім каналом, який забезпечує зворотній зв'язок.

Успішний розвиток цифровізації публічного управління та адміністрування можливий лише за умови, що всі його компоненти будуть розвиватися рівномірно та одночасно, такі як: розвиток інформаційної культури, яка базується на знаннях та інноваціях; забезпечення сталого розвитку суспільства та отримання соціальної вигоди від єдиного цифрового ресурсу комунікативної взаємодії, який базується на швидких та надшвидких інтерфейсах та сумісних програмах; відкриття доступу до урядової інформації; спрощення онлайн-комунікації; забезпечення цифрової впевненості; забезпечення надання безперебійних телекомунікаційних послуг по всій країні; підвищення цифрової грамотності, вміння та включення громадян до прийняття суспільно важливих державних рішень.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі запропоновано наукове вирішення проблеми удосконалення засобів ефективної комунікації в системі публічного управління.

Результати дослідження свідчать про реалізацію мети та завдань, що дало змогу сформулювати висновки і рекомендації, які мають теоретичне та практичне значення.

У публічному управлінні співпраця та взаємодія суб'єктів спрямована на досягнення успішних результатів створюючи процес, який включає обмін інформацією, координацію, спільне прийняття рішень та розв'язання питань, пов'язаних із суспільним управлінням та політикою. Забезпечення ефективної взаємодії вимагає відкритості, прозорості та готовності до конструктивного діалогу. Крім того, сучасні інформаційні технології дозволяють полегшити комунікацію та співпрацю, забезпечуючи доступ до необхідної інформації та інструментів для виконання завдань у сфері публічного управління.

Відтак важливість урахування ролі громадськості в здійсненні політичного комунікативного процесу пояснюється тими функціями, які вона реалізує: по-перше, громадськість виступає комунікативним каналом, з яким відбувається обмін інформацією; по-друге, вона виконує функції соціального барометра суспільних настроїв; по-третє, громадськість здатна сформулювати основні положення суспільної думки; по-четверте, функція участі інститутів громадянського суспільства у визначенні напрямків державної та місцевої політики.

Комунікативна діяльність органів публічної влади включає три блоки завдань: надання інформаційних послуг органам державної влади та місцевого самоврядування; налагодження комунікації з «внутрішніми клієнтами» – державними службовцями та посадовими особами місцевого

самоврядування; забезпечення комунікативної взаємодії із «зовнішніми клієнтами» – громадянами (населення та інституційні структури громадянського суспільства). Комунікативна діяльність органів публічного управління є необхідною умовою побудови демократичного суспільства, заснованого на діалозі.

Протягом останніх років зроблено важливі кроки щодо удосконалення законодавства, що стосується комунікативної взаємодії органів публічної влади. Посилено використання технологій та інформаційних систем у комунікації між громадянами та органами публічної влади, що включає в себе впровадження електронних сервісів, які спрощують процедури звернень до владних органів та забезпечують доступ до публічної інформації.

Польський досвід комунікації показав позитиви європейської імплементації принципів децентралізації й субсидіарності, створення відкритості місцевої влади до співпраці, особливо завдяки реалізації програм «Приязна адміністрація» та «Прозора Польща», застосування процедури делегування завдань неурядовим організаціям, що сприяло прийняттю стратегій співпраці між територіальним самоврядуванням (включає воєводський, повітовий та гмінний рівні самоврядування) і громадськими організаціями, ефективному співфінансуванні третього сектору, яке дозволило третьому сектору стати дієвим партнером місцевої влади. Досвід Данії та Естонії засвідчує необхідність впровадження різних форм електронної демократії та електронного врядування.

Побудова ефективної комунікаційної взаємодії в публічному управлінні є ключовим аспектом для створення довіри та підвищення якості публічного управління. Для досягнення цих цілей, необхідним є формування механізму комунікативної взаємодії органів публічної влади як системи організованих процедур, методів та інструментів, які забезпечують способи обміну інформацією, взаємодії між органом публічної влади та громадянами, органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадськими організаціями

задля досягнення спільних цілей, вирішення проблем та забезпечення взаємовигідних результатів для всіх сторін. Даний механізм повинен включати в себе комунікаційні стратегії, публічні консультації, інформаційні кампанії, веб-платформи, публічне слухання та інші інструменти, які сприяють взаємодії між органом публічної влади та громадськістю з метою покращення процесів управління та задоволення інтересів громадян.

Дослідження комунікаційного процесу Лисецької громади зокрема опитування мешканців громади та Стратегії громади на 2024-2030 роки дозволяє констатувати усвідомлення керівництвом громади налагодження системи позитивних комунікацій на різних рівнях управління та пошук нових ефективних інструментів взаємодії з громадськістю.

Основні напрями, за якими найбільш плідно й перспективно може здійснюватись взаємодія органів влади й громадських організацій в громаді, такі: взаємодія із громадськими організаціями (залучення широких кіл громадськості до політичного процесу) у формуванні стратегій місцевого розвитку; розбудова на локальному рівні мережі комітетів громадської територіальної самоорганізації; створення громадських рад (дорадчого або експертного характеру); систематичний обмін інформацією.

Особливе значення має злагоджена робота влади й громадськості з реалізації потенціалу міжсекторальної взаємодії у формуванні стратегічного бачення розвитку місцевості. Саме ця форма сприятиме осмисленню існуючого становища, пошуку і реалізації тих чи інших форм зацікавленої й відповідальної участі людей у формах організованої громадянської ініціативи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абраменко Ю. Зарубіжний досвід е-врядування та проблеми його імплементації в Україні. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09ayurpiu.pdf>.
2. Архипова Є. О., Дмитренко Н. О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. *Інвестиції : практика та досвід*. 2016. № 1. С. 92-96.
3. Бажинова О. А., Кучабський О. Г. Механізми комунікації влади та громадськості в умовах глобалізації. *Публічне управління : теорія та практика : зб. наук пр.* 2012. № 4 (12). С. 196-201.
4. Взаємодія органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства. Методичні рекомендації у сфері відкритого урядування. 2023. URL: [https://auc.org.ua/sites/default/files/library/66\\_vidkryte\\_uryaduvannya\\_2023\\_meto\\_d.pdf](https://auc.org.ua/sites/default/files/library/66_vidkryte_uryaduvannya_2023_meto_d.pdf).
5. Гошовська В. А. Комунікації в публічному управлінні : аспекти організаційної культури та ділового спілкування. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
6. Дзвінчук Д. І. Комунікативна політика органів місцевого самоврядування. Івано-Франківськ : [б.в.], 2016. 129 с.
7. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент : Навч. посіб. К. : Знання, 2008. 389 с.
8. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
9. Енциклопедія державного управління. у 8 т. : наук. ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.; Національна академія державного управління при Президентові України. К. : НАДУ, 2011. Т. 8 : Публічне врядування; наук. ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) та ін.;

Львівський регіональний інститут державного управління Національна академія державного управління при Президентові України. Львів : ЛІДУ НАДУ, 2011. С. 273-278.

10. Звіт про результати опитування мешканців Лисецької громади щодо проблемних питань та напрямків розвитку громади на 2023-2030 рр. URL: <https://lsr.if.ua/storage/app/media/uploaded-files/Звіт%20про%20результатів%20опитування%20мешканців%20громади-2023.pdf>.

11. Зв'язки із громадськістю в органах державної влади. URL: <https://naub.ua.edu.ua/2013/zvyazky-izhromadskisty-v-orhanah-derzhavnojivlady>.

12. Казміренко В. П. Засади когнітивної психології спілкування : моногр. / [Казміренко В. П. та ін.]; за наук. ред. д-ра психол. наук, проф. В. П. Казміренка; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т соц. та політ. психології. Кіровоград : Імекс, 2013. 389 с.

13. Квіт С. Масові комунікації : підручник. К. : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. 206 с.

14. Ключевський В. І. Механізми впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.; 25.00.02 / Херсон. нац. техн. ун-т; Одес. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Одеса, 2019. 23 с.

15. Кожушко С. П. До питання про сутність, види, причини появи бар'єрів професійної взаємодії. URL: <https://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN18/12kspbpv.pdf>.

16. Козирєв М. П. Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2014. Вип. 1. С. 201-211.

17. Колянко О. В. Взаємодія органів державного управління і місцевого самоврядування з громадськістю. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1042/987>.

18. Комунікації в публічному адмініструванні : конспект лекцій / О. В. Шибаніна, В. П. Клочан, С. І. Тищенко та ін. Миколаїв : МНАУ, 2018. 200 с. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5037/1/Komunikatsiyi%20v%20publichnomu%20administruvanni.pdf>.

19. Комунікаційний інструментарій для державних службовців. Київ : Association4U, 2018. 134 с. URL: <https://eu-ua.org/sites/default/files/communication-toolkit-a4u-mip-ukr.pdf>.

20. Концепція проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85-2010-p#Text>.

21. Кравець Н. М. Довіра як показник ефективної комунікації. *Психологія комунікації і впливу в управлінській діяльності* : зб. тез до круглого столу, 28 січня 2010 р. Львів : ВЦ ЛьвДУВС, 2010. С. 95-97.

22. Крутій О. М. Комунікативна парадигма партнерської взаємодії суб'єктів державного управління. *Інвестиції : практика та досвід*. 2012. № 6. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=8&w=%D0%9E.+%D0%9C.+%D0%9A%D1%80%D1%83%D1%82%D1%96%D0%B9>.

23. Литвинова Л. В., Збираник Ю. В. Теоретичні аспекти розвитку комунікації у органах публічної влади в Україні. *Державне управління : теорія та практика*. 2015. №. 2. С. 4-11.

24. Лопушинський І. П. Цифрові робочі місця державних службовців як вагома складова електронного урядування в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 1.

25. Малімон В. І. Комунікативні технології в публічному управлінні. Івано-Франківськ, 2018. 51 с.
26. Михайлюк Я. Надання адміністративних послуг в електронній формі у країнах Європейського Союзу та Україні : порівняльно-правовий аспект. *Юридична Україна*. 2016. № 1–2. С. 10-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/urykr\\_2016\\_1-2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/urykr_2016_1-2_4)
27. Новікова Н. Л. Соціальні мережі як інструмент для органів державної влади для налагодження зв'язків з громадськістю. *Інвестиції : практика та досвід*. 2020. № 5–6. С. 123-127.
28. Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства. URL: <https://studies.in.ua/inform-pravo-shporu/2201-oknavska-hartya-globalnogo-informacynogo-susplstva.html>.
29. Порядок надання інформаційних та інших послуг з використанням електронної інформаційної системи «Електронний Уряд» : Наказ Державного комітету зв'язку та інформатизації України від 16 серпня 2003 року № 149. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1066-03#Text>.
30. Почепцов Г. Г. Теорія комунікацій. К. : Київський університет, 1999. 238 с.
31. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 року № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.
32. Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» щодо електронного звернення та електронної петиції» : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/577-19#Text>.
33. Про доступ до публічної інформації : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.
34. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п#Text>.

35. Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2013 року № 57. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-2013-п#Text> (втратила чинність).

36. Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи – Електронний Уряд : Постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2003-п#Text>.

37. Про звернення громадян : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text>.

38. Про інформацію : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.

39. Про медіа : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#n2353>.

40. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>.

41. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-вр#Text> (втратив чинність)

42. Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації : Розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/759-2004-р#Text>.

43. Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 року № 614-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/614-2013-р#Text>.

44. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 року № 918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-p#Text>.

45. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства : вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія / за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 606 с.

46. Рачинська О. А. Оптимізація механізмів комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. *Інвестиції : практика та досвід*. 2019. № 4. С. 158-164.

47. Розроблення комунікаційної стратегії для органів місцевого самоврядування. Практичний посібник. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/951/UPD\\_G-49\\_Посібник\\_Розроблення\\_комунікаційної\\_стратегії\\_для\\_органів\\_місцевого\\_самоврядування\\_1\\_.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/951/UPD_G-49_Посібник_Розроблення_комунікаційної_стратегії_для_органів_місцевого_самоврядування_1_.pdf).

48. Рубан Ю. Г. Комунікація в сучасному публічному просторі та зміни в публічному управлінні. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2021. № 4. С. 130-139.

49. Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні : затверджена Кабінетом Міністрів України 15.09.2013 р. № 386-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-pp#Text>.

50. Стратегія розвитку Лисецької громади на 2024-2030 роки. URL: [https://lsr.if.ua/storage/app/media/uploaded-files/СТРАТЕГІЯ\\_ЛисецькаТГ.pdf](https://lsr.if.ua/storage/app/media/uploaded-files/СТРАТЕГІЯ_ЛисецькаТГ.pdf).

51. Суть та значення комунікацій. Класифікація комунікацій. URL: <https://studfile.net/preview/10061093/page:2>.

52. Тарасова Н. Класифікація форм комунікації в епоху панування візуальних образів. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Соціологічні дослідження сучасного суспільства : методологія, теорія, методи»*. 2014. № 112. С. 33-38.

53. Фролова Н. В. Особливості використання соціальних мереж у діяльності органів публічної влади. *Публічне адміністрування : теорія та практика*. 2019. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2019\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2019_1_12).

54. Шотурма Н. Комунікативна політика органів місцевого самоврядування (на прикладі України та Республіки Польща). Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата політичних наук. Івано-Франківськ, 2016. 225 с.

55. Digital Post. Офіційний портал електронних послуг Данії : вебсайт. URL: <https://www.borger.dk/Om-borger-dk/Saadan-bruger-du-borgerdk/Post>.

56. European eGovernment action plan 2016–2020. European Commission : web-site. URL: <https://ec.europa.eu/digital-singlemarket/en/european-egovernment-action-plan-2016-2020>.