

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Савелій УШАКОВ

**Науковий керівник,
д.держ.упр., проф.**

Віктор СИЧЕНКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** Менеджменту і маркетингу**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування**Освітньо-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»**Спеціальність:** 281 «Публічне управління та адміністрування»**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ**на підготовку кваліфікаційної роботи****Ушакову Савелію Олександровичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення інструментів реалізації інформаційно-комунікаційного механізму на місцевому рівні»**Науковий керівник:** Сиченко В.В, д.н.держ.упр., проф., зав.каф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « ____ » _____ 202__ року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 04 грудня 2025 року _____**3. Вихідні дані до роботи:** Закони України, Постанови КМУ, Накази Міністерства освіти і науки, Укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених економістів, аналітичні документи Обухівської селищної ради**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**1. Теоретико-методичні засади інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні. 2. Практика реалізації інструментів інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні. 3. Напрями та інструменти удосконалення інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління. Висновки та пропозиції.**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**Підходи до визначення терміну «комунікація». Основні завдання розвитку комунікацій у системі публічного управління на місцевому рівні. Основні складові інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні. Аналіз міжнародного досвіду ІКТ для регіонального розвитку.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ 10 жовтня 2024 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2024 р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад-грудень 2024 р.	
3.	Теоретико-методичні засади інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні	січень - березень 2025 р.	
4.	Практика реалізації інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні	квітень - травень 2025р.	
5.	Напрями та інструменти удосконалення інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління	червень - листопад 2025р.	
6	Висновки	листопад 2025р.	
7	Оформлення роботи	грудень 2025р.	

Здобувач _____

(підпис)

Савелій УШАКОВ

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____

(підпис)

Віктор СИЧЕНКО

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення інструментів реалізації інформаційно-комунікаційного механізму на місцевому рівні»

Кваліфікаційна робота містить: 75 с., 7 рис., 9 табл., 71 літературних джерел.

Мета роботи полягає у дослідженні та визначенні шляхів удосконалення інструментів реалізації інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні з метою підвищення ефективності управлінських процесів і прозорості діяльності органів влади.

Об'єкт дослідження - є процес діяльності органів місцевого самоврядування у сфері публічного управління з використанням інформаційно-комунікаційних механізмів.

Предмет дослідження - особливості формування, функціонування та удосконалення інформаційно-комунікаційних механізмів у діяльності органів місцевого самоврядування в сфері публічного управління.

Методи дослідження У роботі застосовано методи аналізу і синтезу, стратегічні методи, системний підхід.

В роботі досліджено існуючі підходи до розуміння інформації та комунікації як управлінського ресурсу. Проаналізовано існуючу класифікацію інструментів реалізації інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні. Вивчено світовий досвід формування та застосування інструментів інформаційно-комунікаційного механізму. Досліджено стан нормативно-правового регулювання інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління в Україні. Оцінено діючі інструменти інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні та визначення основних проблем. Удосконалено інформаційно-комунікаційні підходи у процесах публічного управління з урахуванням сучасних цифрових можливостей на місцевому рівні. Надано рекомендації щодо удосконалення інформаційно-комунікаційного механізму на місцевому рівні.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ІНСТРУМЕНТИ, МЕХАНІЗМИ,
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ, КОМУНІКАЦІЯ,
МІСЦЕВИЙ РІВЕНЬ, ОРГАН МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

KEYWORDS

PUBLIC ADMINISTRATION, TOOLS, MECHANISMS, INFORMATION AND
COMMUNICATION MECHANISM, COMMUNICATION, LOCAL LEVEL,
LOCAL GOVERNMENT BODY

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні	10
1.1. Системний підхід до розуміння інформації та комунікації як управлінського ресурсу	10
1.2. Класифікація інструментів реалізації інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні	19
1.3. Світовий досвід формування та застосування інструментів інформаційно-комунікаційного механізму	23
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	31
2.1. Нормативно-правове регулювання інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління в Україні	31
2.2. Оцінка діючих інструментів інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні	37
2.3. Основні проблеми і бар'єри у реалізації інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні	42
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	47
3.1. Удосконалення інформаційно-комунікаційних підходів у процесах публічного управління на місцевому рівні	47
3.2. Напрями вдосконалення інформаційно-комунікаційного механізму на місцевому рівні	50
3.3. Моніторинг та оцінка ефективності функціонування інформаційно-комунікаційного механізму на місцевому рівні	54
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку публічного управління в Україні особливого значення набуває ефективність інформаційно-комунікаційних механізмів на місцевому рівні. Децентралізація, реформування системи місцевого самоврядування та активне впровадження, реформування системи місцевого самоврядування та активне впровадження цифрових технологій висувають нові вимоги до органів місцевої влади щодо оперативності збору, аналізу та поширення інформації.

Окрім того, використання сучасних інформаційних технологій у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування стає дедалі актуальнішим, оскільки їхня робота постійно пов'язана з аналізом і опрацюванням значних масивів різномірної інформації. У таких умовах муніципальне управління в ринковій економіці трансформується у складний багатовимірний процес, що включає сукупність управлінських дій, спрямованих на забезпечення сталого фінансового, соціального та економічного розвитку територіальних громад.

Своєчасна комунікація, прозорість діяльності та участь громадян у прийнятті рішень стали ключовими чинниками підвищення ефективності управління. Водночас використання застарілих або не інтегрованих інструментів обмежує можливості управлінців у прийнятті обґрунтованих рішень, контролі за реалізацією політик та забезпеченні відкритості влади. Удосконалення інформаційно-комунікаційних інструментів на місцевому рівні дозволяє підвищити якість взаємодії органів влади та громадян, сприяє розвитку цифрових сервісів, інтегрованих платформ для комунікації та аналітики, а також зміцнює довіру населення до органів місцевого самоврядування (далі – ОМС).

Питання комунікацій у сфері публічного управління стало предметом ґрунтованих досліджень багатьох українських та зарубіжних вчених. Значна увага приділялася вивченню ефективних адміністративних механізмів, що

відображені у працях Ю. Жовнірчика, Л. Івашової, Л. Лопушинського, Ю. Мохової, О. Мряченка та Н. Орлової. Вагомий науковий доробок щодо особливостей функціонування та можливостей комунікаційного забезпечення в управлінських процесах представлений у роботах О. Давликаної, В. Дрешпака, Л. Компанцевої, Н. Пеліванової та ін.. В умовах сучасних трансформацій та орієнтації України на європейські стандарти особливої актуальності набуває подальше вивчення та впровадження інноваційних інструментів, які підвищують результативність управління та сприяють розвитку комунікативних зв'язків у публічній сфері.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та визначення шляхів удосконалення інструментів реалізації інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні з метою підвищення ефективності управлінських процесів і прозорості діяльності органів влади.

Для досягнення поставленої мети було запропоновано до вирішення наступні **завдання**:

- дослідити існуючі підходи до розуміння інформації та комунікації як управлінського ресурсу;
- проаналізувати існуючу класифікацію інструментів реалізації інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні;
- вивчити світовий досвід формування та застосування інструментів інформаційно-комунікаційного механізму;
- дослідити стан нормативно-правового регулювання інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління в Україні;
- оцінити діючі інструменти інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні та визначення основних проблем;
- удосконалити інформаційно-комунікаційні підходи у процесах публічного управління з урахуванням сучасних цифрових можливостей на місцевому рівні;

- надати рекомендації щодо удосконалення інформаційно-комунікаційного механізму на місцевому рівні.

Об'єктом дослідження є процес діяльності органів місцевого самоврядування у сфері публічного управління з використанням інформаційно-комунікаційних механізмів.

Предметом дослідження є особливості формування, функціонування та удосконалення інформаційно-комунікаційних механізмів у діяльності органів місцевого самоврядування в сфері публічного управління.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано комплекс теоретичних, емпіричних та аналітичних методів. Теоретичні методи включали аналіз і синтез наукової літератури та нормативно-правових актів, систематизацію та узагальнення наукових підходів до функціонування органів місцевого самоврядування, а також абстрагування та моделювання управлінських процесів із використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Емпіричні методи передбачали спостереження за практикою функціонування органів місцевого самоврядування, а також аналіз статистичних даних і звітів щодо застосування ІКТ на місцевому рівні. Аналітичні методи включали порівняльний аналіз досвіду застосування ІКТ у діяльності різних територіальних громад, SWOT-аналіз функціонування інформаційно-комунікаційних систем та метод експертних оцінок для визначення напрямів удосконалення інформаційних процесів. Використання цього комплексу методів забезпечує всебічну оцінку ефективності інформаційно-комунікаційних механізмів та обґрунтоване визначення шляхів їх удосконалення у діяльності органів місцевого самоврядування.

Інформаційну базу дослідження становлять комплекс джерел, які необхідні для всебічної оцінки стану та ефективності використання інструментів інформаційно-комунікаційного механізму на публічному рівні. До них відносять наступні: законодавчі та нормативно-правові акти України, які регулюють цю сферу; наукові публікації та монографічні дослідження;

інформаційно-аналітичні матеріали та результатів моніторингів; звіти діяльності Обухівської селищної ради. Важливим елементом є інформація з офіційних веб-сайтів органів державної влади, а також матеріали поточних архівів та публікацій періодичної преси.

Наукова новизна одержаних результатів. Основні положення наукової новизни стосуються удосконалення інструментів реалізації інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні та полягають в наступному:

удосконалено:

- підхід до розгляду системи комунікацій як багаторівневої соціально-економічної структури, в якій взаємодіють людський, технологічний та інформаційний компоненти. Запропоновано трактувати систему комунікацій не лише як інструмент передачі даних, а як динамічну систему управлінської взаємодії, де ефективність визначається не лише технічними параметрами, але й психологічними, соціальними та організаційними чинниками;

набуло подальшого розвитку:

- підхід до класифікації інструментів реалізації інформаційно-комунікаційного механізму, що включає поділ на: правові, організаційні, цифрові (електронні сервіси, офіційні сайти, онлайн – комунікації), інструменти взаємодії з громадськістю та інструменти взаємодії з медіа. Уточнено зміст кожної групи з урахуваннями сучасних законодавчих вимог і реальної практики місцевих органів влади;

- методичні засади оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування, які доповнено критеріями доступності інформації, актуальності та регулярності оновлення, прозорості ухвалення рішень та використання цифрових платформ для взаємодії з громадськістю.

Практичне значення. Практичне значення даного дослідження полягає у можливості використання основних результатів ОМС, зокрема

Обухівською селищною радою, з метою вдосконалення інструментів реалізації інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління. Запропоновані у дослідженні підходи можуть бути використані під час розробки та впровадження комплексної комунікаційної політики громади. Реалізація цих рекомендацій сприятиме зміцненню довіри громадян, підвищенню якості управлінських рішень та формуванню сучасної моделі відкритого місцевого врядування.

Апробація результатів роботи. Основні результати проведеного дослідження було презентовано на таких комунікаційних заходах: IV Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р.), XIII-й науково-практичній Інтернет - конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро 8-9 листопада 2025 р).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 71 найменування, містить 7 рисунків, 9 таблиць. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 75 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

1.1. Системний підхід до розуміння інформації та комунікації як управлінського ресурсу

У сучасній теорії публічного управління інформація та комунікація розглядаються як базові елементи управлінської системи, що забезпечують її цілісність, стабільність і результативність. Системний підхід до цих категорій дає змогу усвідомити, що інформаційно-комунікаційні процеси не є лише допоміжними інструментами, а становлять внутрішній механізм функціонування управління як цілісного соціального організму.

Сутність системного підходу полягає в аналізі управління як взаємопов'язаної структури, у якій всі елементи – суб'єкти, об'єкти, канали комунікації, інформаційні потоки, зворотні зв'язки – перебувають у постійній взаємодії та взаємообумовленості. Згідно із цим підходом, інформація розглядається не як статистичний обсяг даних, а як динамічний процес циркуляції знань, оцінок, сигналів, що впливають на прийняття управлінських рішень. Комунікація у системному розумінні виступає механізмом інтеграції, завдяки якому досягається узгодження дій різних суб'єктів управління [1].

Інформаційний ресурс у межах системи публічного управління є складною структурою, що включає офіційні документи, статистичні дані, нормативні акти, аналітичні матеріали, а також неформальні знання, досвід і цінності управлінців. Ефективність використання цього ресурсу залежить від здатності системи забезпечити своєчасне отримання, передавання, обробку та інтерпретацію інформації. Збої в інформаційному потоці призводять до

управлінських помилок, порушення координації між органами влади, а отже до зниження ефективності реалізації державної політики.

Системний підхід також дозволяє оцінити, що інформаційно-комунікаційна взаємодія має не лише технічний, але й соціально-психологічний вимір. Вона визначає рівень довіри до органів влади, формує суспільні очікування та впливає на поведінку громадян. З цієї позиції комунікація є не просто передаванням повідомлень, а процесом смислотворення, у ході якого формується спільне бачення цілей та засобів державного управління [3].

Особливого значення системний підхід набуває в умовах цифрової трансформації публічного управління. Сучасні інформаційні технології змінюють архітектуру управлінських систем, забезпечуючи нові форми взаємодії, швидкість прийняття рішень і прозорість процесів. Водночас цифровізація вимагає нових підходів до управління інформаційними ризиками, кібербезпекою, захистом персональних даних та формуванням інформаційної культури посадових осіб.

Інформація та комунікація у системному підході розглядаються не ізольовано, а як взаємопов'язані складові єдиного управлінського ресурсу, що забезпечує адаптивність системи, її відкритість і здатність до саморегулювання [16]. Чим ефективніше налагоджено інформаційно-комунікаційні процеси, тим вищою є здатність управлінської системи до розвитку, прогнозування й реагування на зовнішні виклики.

Інформація як об'єктивна категорія має властивість відображати складність системи, у якій вона виникає. Чим складніший об'єкт або процес, тим більшу кількість інформації він містить. Водночас зростання рівня організованості системи зумовлює підвищення її інформаційного потенціалу [52]. У контексті управління це означає, що ступінь складності управлінського процесу визначає обсяг, структуру та характер інформаційних потоків, які забезпечують ухвалення рішень.

Як зазначав Т. Стоуньєр, інформація є особливим видом ресурсу, який, на відміну від матеріальних, не зменшується в процесі використання, а, навпаки, може поширюватися й примножуватися. Вона є ресурсом, яким можна поділитися, і саме це робить інформаційні процеси чинником співпраці, а не конкуренції [55]. Використання інформації сприяє накопиченню знань, підвищенню рівня організованості середовища, формує нові моделі взаємодії між суб'єктами управління.

У системах державного управління інформація характеризується низкою ознак, які визначають її специфіку як управлінського ресурсу. Вона є самостійною, придатною до багаторазового використання, зберігається як у відправника, так і в отримувача, піддається обробці, інтеграції, узагальненню та оптимізації за рахунок усунення дублювання. Її системність і комунікативність дають змогу здійснювати аналітичну оцінку процесів, а можливість математичного аналізу перетворює інформацію на вимірювану величину, що підлягає моделюванню.

У сфері державного управління особливе значення має політична інформація, під якою розуміють відомості, відібрані з інформаційного потоку для підготовки й ухвалення рішень, реалізації функцій державної влади та супровідних дій. Вона є джерелом діяльності суб'єктів політичної системи, основою політичної комунікації, без якої неможливе формування, реалізація та коригування управлінських рішень.

На думку А. Соловйова, інформація для політичних явищ має таку ж базову природу, як речовина або енергія, і становить ядро комунікаційного процесу. Інформаційна революція надала політичній інформації нових якостей: масштабності, синхронності, багатоканальності впливу [51]. Вона охоплює найрізноманітніші соціальні групи, не втрачаючи актуальності при поширенні. Отримання нової інформації не обмежує можливості здобуття додаткових знань, а її значення зростає з урахуванням часових чинників. Сьогодні інформація є основою для інновацій та реформ у політичній сфері,

роблячи політичні процеси більш динамічними, нелінійними й відкритими до змін [6].

Інформація за своєю природою комунікативна. Вона відображає стан об'єкта управління в динаміці, забезпечує підготовку управлінських рішень і характеризує результати їх реалізації. Через інформаційний обмін відбувається взаємодія між суб'єктами та об'єктами управління, передача сигналів і повідомлень, формування зворотного зв'язку.

Науковці виділяють кілька методологічних підходів до вивчення комунікативної природи інформації. Класичний позитивістський підхід, представлений у працях К. Дойча, розглядає політичну систему як мережу інформаційних потоків, у межах якої відбуваються отримання, обробка, оцінка, ухвалення й реалізація рішень, а також функціонує зворотний зв'язок. Таким чином, політична система виступає як саморегульована структура, здатна до адаптації завдяки постійному руху інформації.

Комунікація (від лат. *communicatio* – спілкування, передача, поєднання, повідомлення; походить від дієслова *communico* – роблю спільним, передаю, з'єдную, що, у свою чергу, утворене від *communis* – спільний) розглядається як процес обміну інформацією між двома або більше суб'єктами. У цьому процесі відбувається передавання фактів, ідей, поглядів, почуттів та інших смислових повідомлень, спрямованих на досягнення взаєморозуміння [12].

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення сутності комунікації, які відображають багатогранність цього явища. Найпоширенішими серед них є лінгвістичний, філософський, психологічний, соціологічний, економічний та маркетинговий. Кожен із цих підходів розкриває певний аспект процесу комунікації, наголошуючи на його мовній, когнітивній, поведінковій, соціальній, ресурсній чи інформаційно-ринковій природі.

В умовах розвитку інформаційного суспільства комунікації набувають особливого значення у забезпечення ефективності публічного управління на місцевому рівні. Вони виступають ключовим інструментом формування

дієвої системи взаємодії між органами влади, громадськістю та іншими суб'єктами місцевого самоврядування. удосконалення інформаційно-комунікаційного механізму в цій сфері має бути спрямоване на забезпечення відкритості, зворотного зв'язку та оперативного обміну інформацією між владними структурами і громадою.

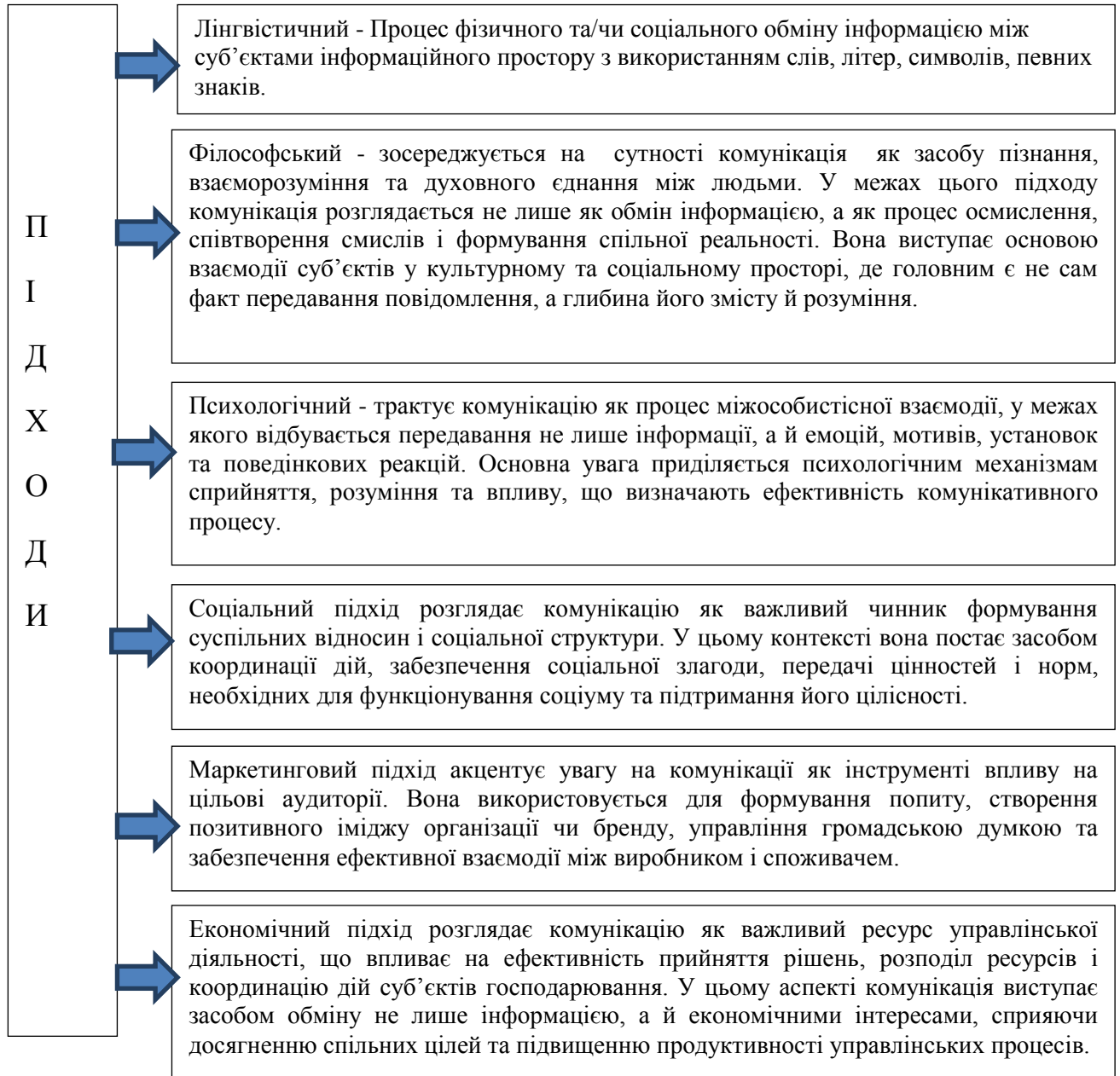


Рис. 1.1. Підходи до визначення терміну «комунікація» [64]

Основними завданнями розвитку комунікацій у системі місцевого публічного управління є рис 1.1:

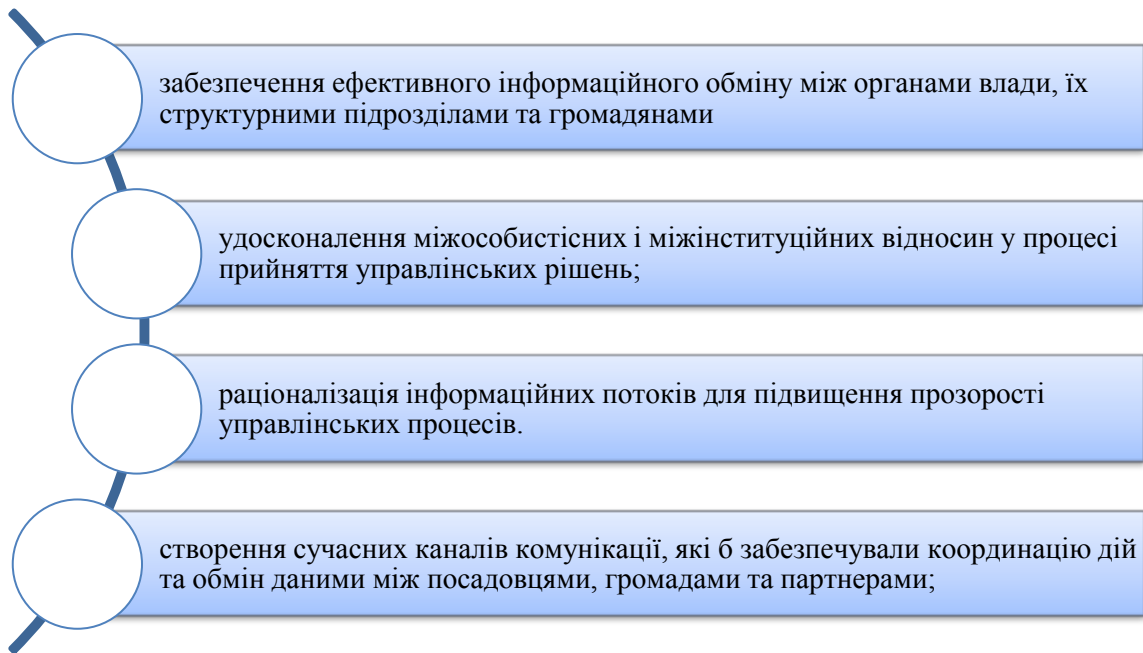


Рис. 1.2. Основні завдання розвитку комунікацій у системі публічного управління на місцевому рівні

Необхідність удосконалення комунікаційного механізму підтверджується низкою ключових положень. По-перше, ефективна комунікація є базовою умовою функціонування публічної влади, оскільки забезпечує взаєморозуміння між органами управління та населенням. По-друге, через комунікаційні процеси здійснюється взаємодія із зовнішнім середовищем громади, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень і рівень довіри до влади. По-третє, стан внутрішньої інформаційно-комунікаційної системи характеризує рівень організованості, узгодженості та прозорості місцевого самоврядування. Нарешті, комунікація створює передумови для формування неформальної мережі взаємодії між представниками влади, громадськими організаціями та жителями громади, сприяючи консолідації зусиль для досягнення спільних цілей.

Основною метою удосконалення комунікаційного процесу є досягнення повного та правильного розуміння переданої інформації всіма учасниками публічного управління. Проте сам факт обміну повідомлення не гарантує ефективності взаємодії, адже результативність комунікації залежить

від доступності каналів зв'язку, рівня довіри, компетентності комунікаторів та відкритості інформаційних ресурсів.

Отже, інформаційно-комунікаційний механізм публічного управління на місцевому рівні охоплює як внутрішні, так і зовнішні комунікації. Внутрішні комунікації забезпечують ефективну координацію між структурними підрозділами органів місцевої влади, тоді як зовнішні спрямовані на налагодження взаємодії з громадськістю, інститутами громадянського суспільства, ЗМІ, бізнесом і державними структурами. Саме розвиток сучасних комунікаційних інструментів, цифрових платформ і сервісів зворотного зв'язку є основою для підвищення прозорості, відкритості та підзвітності органів місцевого самоврядування, що, у свою чергу, формує довіру громадян і підвищує ефективність публічного управління.

З урахуванням теоретичних засад публічного управління, інформаційно-комунікаційний механізм на місцевому рівні виконує провідну роль у забезпеченні ефективної взаємодії між органами влади, громадськістю та іншими учасниками управлінських процесів. Основне його призначення полягає у створенні цілісної системи обміну інформацією, що забезпечує своєчасність прийняття управлінських рішень, мінімізацію викривлень та підвищення рівня довіри до органів влади.

Система інформаційно-комунікаційного забезпечення публічного управління має гарантувати швидкість і надійність передачі інформації, оптимальні витрати ресурсів, захист даних, а також відкритість і прозорість управлінських процесів. Її ефективність залежить не лише від технологічної бази, а й від соціально-економічних чинників, зокрема професійного рівня персоналу, якості внутрішньої комунікації, наявності зворотного зв'язку та належного рівня управлінської культури.

Оскільки повна автоматизація комунікацій у публічному управлінні є неможливою через необхідність участі людини, значну роль відіграють соціально-психологічні характеристики посадовців, їхня готовність до

інновацій, здатність до комунікативної взаємодії та рівень цифрової компетентності. Водночас, технологічна складова інформаційно-комунікаційного механізму виступає інструментальною основою, що забезпечує функціонування електронного документообігу, інформаційних систем, відкритих даних та комунікаційних платформ.

З метою забезпечення сталого функціонування системи важливо інтегрувати всі названі структурні елементи в єдиний управлінський конур, а також створити дієвий механізм моніторингу та діагностики можливих проблем у сфері інформаційно-комунікаційних процесів.

З урахуванням сучасних тенденцій цифровізації публічного управління, інформаційно-комунікаційний механізм на місцевому рівні розглядається як ключовий інструмент підвищення ефективності управлінських процесів і забезпечення відкритості влади. Його основна мета полягає у створенні системи безперервного обміну інформацією між органами місцевого самоврядування, територіальними громадами та іншими суб'єктами публічної взаємодії. Ефективна комунікація дозволяє не лише оптимізувати процес прийняття рішень, а й сприяє формуванню довіри громадян до влади, що є необхідною умовою сталого розвитку місцевих територій.

Отже, пропонуємо трактувати систему комунікацій не лише як інструмент передачі даних, а як динамічну систему управлінської взаємодії, де ефективність визначається не тільки технічними параметрами, але й психологічними, соціальними та організаційними чинниками

Для досягнення цієї мети важливо забезпечити інтеграцію соціально-економічних і технологічних чинників, які спільно формують основу інформаційно-комунікаційної системи. З одного боку, це рівень професійної підготовки кадрів, їхня здатність до комунікативної взаємодії, мотивація та культура управління; з іншого – це технічна база, цифрові платформи, канали зв'язку та системи аналітичної обробки інформації. Така взаємодоповнюваність складових сприяє підвищенню ефективності

управлінських рішень і зміцненню інституційної спроможності місцевих органів влади.

Саме тому, для комплексного аналізу інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні доцільно розглянути його основні структурні складові, що подані у таблиці нижче.

Таблиця 1.1.

Основні складові інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні

Соціально-економічна складова та її елементи	Технологічна складова та її елементи
1. Кваліфікація кадрів – рівень освіти, управлінська компетентність, досвід служби, підвищення кваліфікації, знання цифрового врядування.	1. Апаратне забезпечення – наявність сучасної комп'ютерної техніки, серверного обладнання, засобів електронного документообігу.
2. Цифрова грамотність працівників – володіння інструментами електронного урядування, відкритими даними, комунікаційними платформами.	2. Програмне забезпечення – системи електронного документообігу, CRM-платформи, сервіси публічних консультацій, електронні ресурси громад.
3. Психологічна готовність до інновацій – відкритість до змін, лояльність, орієнтація на результат, готовність до цифрових трансформацій.	3. Канали комунікації – офіційні вебпортали, соціальні мережі, платформи відкритих звернень, онлайн-конференції, чати, месенджери.
4. Соціальні взаємодії – командна робота, ефективний зворотний зв'язок, культура внутрішньої комунікації, взаємодія між підрозділами.	4. Мережеві ресурси – безпечність, пропускна здатність, стабільність мережевих з'єднань, захист персональних даних.
5. Організаційні ролі – відповідальність, ініціативність, участь у прийнятті управлінських рішень, взаємодія з громадськістю	5. Інформаційно-аналітичні системи – системи моніторингу, публічної звітності, управління проектами, інтегровані бази даних громади.

Поєднання соціально-економічних і технологічних складових інформаційно-комунікаційного механізму створює умови для підвищення ефективності управлінських рішень, зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та підвищення рівня довіри громадян до влади. Наявність сучасних цифрових інструментів у поєднанні з високою кваліфікацією кадрів та розвитком комунікативної культури є ключовими факторами удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення на місцевому рівні.

Отже, інформація має комунікативну природу і виступає ключовим ресурсом політичної системи. Вона забезпечує організованість управлінських процесів, підтримує їхню стабільність, підвищує ефективність діяльності органів влади, сприяє ухваленню обґрунтованих рішень та формуванню взаємодії між владою і суспільством.

Отже, системний підхід дозволяє трактувати інформацію та комунікацію як ключові ресурси публічного управління, що забезпечують його організованість, цілеспрямованість і результативність. Управлінська діяльність у такому розумінні постає не просто як сукупність дій посадових осіб, а як складна динамічна система, ефективність якої визначається якістю інформаційного забезпечення та рівнем розвитку комунікаційних механізмів.

1.2. Класифікація інструментів реалізації інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні

Інформаційно-комунікаційний механізм публічного управління на місцевому рівні відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування органів влади та взаємодії з громадянами. У сучасних умовах інформаційного суспільства цей механізм стає основою підвищення прозорості, підзвітності та оперативності прийняття управлінських рішень. Основним завданням є забезпечення своєчасного, достовірного та комплексного обміну інформацією між різними суб'єктами управління, що включає як органи місцевого самоврядування, так і громадськість, бізнес-структури та інші зацікавлені сторони. Для реалізації цих завдань застосовуються різноманітні інструменти, що дозволяють інтегрувати соціальні, організаційні та технологічні компоненти управлінського процесу.

В. Пісоцький [7] класифікує форми і методи комунікативної діяльності таким чином: за способом взаємодії – пряма, опосередкована (технічна або соціальна) і змішана комунікація; за масштабом спілкування –

міжособистісна, групова і масова комунікація. Пряма комунікація спрямована на забезпечення обміну інформацією на рівні органів державної влади або окремих соціальних груп.

З огляду на класифікацію комунікативної діяльності В. Пісоцького, яка розрізняє форми і методи за способом взаємодії (пряма, опосередкована, змішана) та масштабом спілкування (міжособистісна, групова, масова), стає очевидно, що для реалізації інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні необхідно застосовувати конкретний інструментарій.

Ці інструменти дозволяють ОМС ефективно використовувати як пряму комунікацію для обміну інформацією в межах системи управління, так і опосередковану та масову для взаємодії з громадянами та іншими стейкхолдерами.

Нижче наведено таблицю, що систематизує інструменти, які застосовуються для забезпечення належної комунікації в інформаційно-комунікаційному механізмі публічного управління на місцевому рівні, згруповані за згаданими ознаками. Інструменти, для забезпечення належної комунікації наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Види комунікації

Вид комунікації	безпосередня	опосередкована	змішана
міжособистісна	Зустріч з громадянами, публічні зустрічі та круглі столи	«Гарячі лінії», надсилання повідомлень (листів) (у т.ч. електронною поштою)	Звернення, подання запитів (у т.ч. веб-сайт), SMS-повідомлення
Групова	Громадянські збори, регіональні ініціативи	Громадські слухання, публікація експертних висновків, петицій, видання та розповсюдження листівок та буклетів	Інформація, надана через повідомлення в соціальних мережах, блогах та SMS
Змішана	Громадські слухання, мітинги та інші масові заходи	Флешмоби, референдуми, опитування громадської думки	Інформаційні стенди, бідборди, веб-сайти, Інтернет-платформи, он-лайн сервіси

Наведена таблиця чітко ілюструє, що інформаційно-комунікаційний механізм публічного управління на місцевому рівні є комплексною, багатоаспектною системою, а не набором розрізнених інструментів.

Інструментарій публічного управління на місцевому рівні відображає тенденцію до цифрової трансформації, де технології (СЕД, онлайн-трансляції, чат-боти) виступають каталізаторами, які роблять комунікацію швидшою та доступнішою. Водночас, вони не замінюють, а доповнюють традиційні соціальні форми (ЦНАП, громадські слухання), які є критично важливими для збереження міжособистісного довірчого діалогу та залучення громадян, що не мають доступу до цифрових технологій [3].

До інформаційних інструментів належать засоби збору, обробки та поширення даних, які формують основу для прийняття рішень. Це офіційні вебпортали органів влади, електронні бази відкритих даних, аналітичні довідки та звіти про виконання місцевих програм розвитку. Використання таких інструментів забезпечує доступ громадян до актуальної інформації, підвищує прозорість діяльності органів влади та сприяє формуванню довіри до них. Комунікаційні інструменти спрямовані на організацію двостороннього обміну інформацією, що включає платформи для громадських консультацій, електронні сервіси для звернень громадян, соціальні мережі, онлайн-конференції та форуми. Застосування цих інструментів дозволяє активізувати участь громадян у процесах управління та забезпечує формування зворотного зв'язку між владою та громадськістю [3].

Організаційні інструменти включають внутрішні регламенти та процедури, що регламентують взаємодію між структурними підрозділами органів влади. Вони визначають стандарти електронного документообігу, порядок надання зворотного зв'язку та координацію завдань між різними рівнями управління. Завдяки їх застосуванню забезпечується узгодженість дій підрозділів та підвищується оперативність прийняття управлінських рішень. Аналітичні інструменти призначені для оцінки ефективності

управлінських рішень та комунікаційних процесів. До них відносяться системи моніторингу виконання програм, інтегровані бази даних, програмно-аналітичні комплекси та статистичні системи обробки інформації. Вони дозволяють своєчасно виявляти проблеми та дисбаланси у комунікаційних потоках і здійснювати необхідну корекцію управлінських рішень.

Технологічні інструменти формують технічну основу функціонування механізму. Сюди належать апаратне та програмне забезпечення, мережеві ресурси, системи автоматизації управлінських процесів та електронного документообігу. Ефективність цих інструментів визначається їхніми техніко-економічними характеристиками, швидкістю обробки інформації, пропускнуою здатністю каналів зв'язку, рівнем захисту даних та надійністю функціонування [30].

Важливим аспектом є соціально-економічна складова механізму, яка визначається людським чинником. Кваліфікація персоналу, його цифрова грамотність, готовність до інновацій, адаптивність та комунікаційна компетентність безпосередньо впливають на ефективність управлінських рішень. Навіть за наявності сучасних технологій та високоякісного програмного забезпечення результативність механізму залежить від того, наскільки працівники здатні ефективно застосовувати ці інструменти у щоденній роботі.

Для досягнення високого рівня ефективності інформаційно-комунікаційного механізму необхідно застосовувати системний підхід, що передбачає інтеграцію всіх видів інструментів у єдину взаємодійну систему. Це дозволяє не лише підвищити швидкість і точність обміну інформацією, а й створити механізми адаптації до змін зовнішнього середовища, зокрема цифрової трансформації, підвищених вимог громадян та євроінтеграційних стандартів. Інтеграція соціально-економічних та технологічних складових забезпечує формування збалансованого комунікаційного середовища, де ефективність інформаційних потоків забезпечується взаємодією технічних ресурсів і людського потенціалу [28].

На сучасному етапі розвитку публічного управління в Україні застосування класифікованих інструментів дозволяє забезпечити прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, підвищити підзвітність, оптимізувати внутрішні процеси та інтегрувати місцеві органи влади в національні та міжнародні інформаційні системи. Дослідження і систематизація цих інструментів створюють підґрунтя для формування комплексної моделі управлінської комунікації, що є необхідною умовою ефективного функціонування органів влади та реалізації принципів відкритого управління[30].

Таким чином, класифікація інструментів реалізації інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління охоплює інформаційні, комунікаційні, організаційні, аналітичні та технологічні засоби, які у взаємодії формують інтегровану систему. Вона забезпечує своєчасний обмін інформацією, підвищує ефективність управлінських рішень і сприяє розвитку демократичних та прозорих практик на місцевому рівні.

1.3. Світовий досвід формування та застосування інструментів інформаційно-комунікаційного механізму

Пандемія COVID-19 стала першим серйозним випробуванням для традиційних комунікаційних механізмів, виявивши їхню крихкість. Раптова необхідність дотримання соціальної дистанції кинула виклик усій системі взаємодії: багато підприємств опинилися на межі банкрутства, а органи місцевого самоврядування (ОМС) протягом першого жорсткого карантинного місяця були змушені різко обмежити свою роботу. Це спричинило прискорений перехід більшості бізнес-процесів та адміністративних функцій в онлайн-середовище. Швидше та успішніше до цієї дистанційної роботи адаптувалися ті, хто не чекав кризи, а вже мав налагоджені інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), високий рівень цифрових навичок у персоналу та, що важливо, заздалегідь прописані

політики віддаленої роботи. Ця неминуча залежність ефективності управління від рівня цифрової зрілості стала ключовим уроком пандемії [25].

Проте, цей досвід виявився лише підготовкою до ще більш масштабного виклику, яким стала повномасштабна військова агресія проти України. В умовах війни, коли фізична інфраструктура може бути зруйнована, а безпека співробітників і громадян перебуває під постійною загрозою, роль ІКТ зросла до рівня критичної необхідності. Вони стали єдиним надійним інструментом, що забезпечив неперервність управління. Можливість віддаленого доступу до електронного документообігу та хмарних баз даних дозволила органам влади здійснювати оперативну релокацію та зберігати операційну стійкість навіть за умов окупації чи обстрілів. Крім того, цифрові канали набули вирішального значення для екстреної комунікації: через месенджери та спеціалізовані додатки здійснюється оперативне оповіщення населення про повітряні тривоги та надається життєво важлива інформація. Таким чином, обидві кризи – пандемічна та військова – перетворили ІКТ з інструменту оптимізації на фундаментальну умову виживання та стійкості як публічного управління, так і економіки в цілому, що безумовно підтверджує виняткову актуальність дослідження механізмів цифрової комунікації.

Для забезпечення швидкого та ефективного виходу з кризових ситуацій, подібних до пандемії чи інших економічних викликів, Україні необхідно активно звертатися до міжнародного досвіду використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для розвитку своїх регіонів. Досвід деяких країн пропонує конкретні механізми подолання цифрової нерівності та стимулювання місцевої економіки.

Наприклад, Швеція ще у 1998 році реалізувала важливу ініціативу: вона знизила податкове навантаження, щоб стимулювати цифрове проникнення. Безробітні, які знаходили роботу, могли через своїх роботодавців придбати домашній комп'ютер без додаткового оподаткування. Подібні податкові пільги діяли і для домогосподарств, які підключалися до

широкосмугового інтернету. Таку практику вкрай важливо запровадити в сільській місцевості України, де низькі доходи часто не дозволяють мешканцям придбати ні персональний комп'ютер, ні підключитися до якісного інтернету [19].

Дослідження підтверджують важливість ІКТ для віддалених територій. Хоча сільські райони зазвичай відстають від міст у цифровому розвитку, ІКТ мають вагомий вплив на якість життя. Дослідження, проведене у дев'яти невеликих селах на півночі Фінляндії (Kilpeläinen & Seppänen, 2014), показало, що ІКТ є ключовим інструментом для громадян у неміських районах: вони дозволяють зручніше звертатися до органів влади, отримувати покращені соціальні послуги та доступ до необхідних рішень. Важливо відзначити, що молодше покоління активніше користується цими інструментами, що свідчить про майбутнє зростання їхнього застосування [19].

Цей досвід особливо цінний в умовах української реформи децентралізації. Внаслідок об'єднання громад деякі населені пункти можуть бути розташовані на відстані понад 30 кілометрів від адміністративного центру. Впровадження муніципальних електронних послуг та інструментів е-демократії, а також підключення до мережі Інтернет найважливіших соціальних об'єктів (шкіл, амбулаторій, адміністративних будівель) є єдиним способом підвищити швидкість комунікації та взаємодії між мешканцями, бізнесом та місцевою владою на таких великих відстанях.

Для забезпечення сталого ефекту, а не лише точкових проєктів, цифрова трансформація повинна ґрунтуватися на місцевій стратегії цифрової трансформації. Прикладом комплексного підходу можуть слугувати напрямки, закладені у «Цифрових порядках денних» муніципалітетів Швеції. Вони охоплюють не лише збільшення використання ІКТ і підвищення навичок, але й такі важливі аспекти, як зменшення «карбонового сліду» міста, підтримку інновацій та підприємництва, інтеграцію ІТ у шкільні

педагогічні підходи, а також підвищення якості медичних і соціальних послуг [14].

Таблиця 1.3

Аналіз міжнародного досвіду ІКТ для регіонального розвитку

Країна	Інструмент/Ініціатива	Зміст ініціативи	Можливість використання в Україні
Швеція	Податкові стимули для ІКТ – доступності	Зниження податків для безробітних при купівлі комп'ютера та для домогосподарств, що підключаються до широкосмугового інтернету	Подолання цифрової нерівності у сільській місцевості. Стимулювання придбання техніки та підключення до якісного інтернету через цільові пільги/субсидії.
Фінляндія	ІКТ як інструмент добробуту	Дослідження підтвердило, що ІКТ критично важливі для громадян у віддалених районах для доступу до послуг та комунікації з владою.	Обґрунтування інвестицій у розвиток муніципальних електронних послуг та е-демократії для віддалених сіл об'єднаних громад.
Швеція (Стратегічні Цифрові Порядки)	Комплексні Стратегії (Digital Agendas)	Імплементация цифрової трансформації як сталої стратегії, що охоплює освіту, екологію, підприємництво та якість соціальних послуг.	Забезпечення сталості цифрової трансформації в територіальних громадах через розробку та впровадження власних місцевих стратегій цифрової трансформації.

Узагальнено автором на основі [14, 19]

Багато країн ЄС, зокрема Австрія та Данія, активно впроваджують принцип «Один раз і тільки один раз» (Once-Only Principle, OOP). Його сутність полягає в тому, що громадяни та підприємства повинні надавати державним органам певні дані лише один раз. Після цього державні установи

обмінюються цими даними між собою автоматично та безпечно. Цей принцип значно зменшує бюрократичний тягар, прискорює надання послуг і підвищує довіру до державних цифрових систем. Це є яскравим прикладом проактивного управління, оскільки система сама забезпечує необхідні дані, не вимагаючи повторного завантаження чи заповнення форм.

Оскільки Європейський Союз приділяє велику увагу захисту прав громадян, впровадження ШІ у публічне управління жорстко регулюється. Країни-члени ЄС, як-от Нідерланди, приділяють особливу увагу прозорості алгоритмів. Вони працюють над механізмами, які дозволяють громадянам оскаржити рішення, прийняті автоматизованими системами, або принаймні зрозуміти логіку, за якою таке рішення було винесено. Це напряду пов'язано з концепцією «Цифрового Омбудсмена», оскільки посилює нагляд за етичністю та законністю використання інтелектуальних інструментів.

Щодо інклюзивного управління, то багато міст, зокрема в Іспанії (Барселона) та Португалії (Лісабон), використовують цифрові платформи для партисипативного бюджетування, які максимально спрощують процес участі. Громадяни можуть не лише голосувати за проекти, а й відстежувати їхній статус в режимі реального часу, забезпечуючи найвищий рівень прозорості та прямого зв'язку. Досвід цих міст є цінним для України у контексті розвитку е-демократії та фінансової прозорості в громадах.

Європейський досвід у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) чітко вказує на необхідність переходу України до моделі, що фокусується на проактивності, безперешкодності та інклюзивності. Для вдосконалення комунікаційного механізму на місцевому рівні, Україні слід застосовувати три ключові групи заходів.

Першою критичною складовою є мінімізація бюрократії та інтеграція даних. За прикладом Данії та загальноєвропейського принципу «Один раз і тільки один раз» (ООР), необхідно законодавчо закріпити обов'язок (ОМС) та інших державних установ обмінюватися даними між собою. Це означає, що громадянин чи бізнес повинен надавати інформацію лише раз, а не збирати

багаторазово довідки. Такий підхід не лише зменшить корупційні ризики та прискорить надання послуг, але й дозволить системі проактивно реагувати, пропонуючи послуги до того, як громадянин звернеться, наприклад, нагадуючи про необхідність оновити документ. Крім того, важливо забезпечити інтеграцію української електронної ідентифікації зі стандартами eIDAS для майбутнього транскордонного визнання цифрових підписів [14].

Другий важливий аспект – це подолання цифрової нерівності та забезпечення інклюзивності. Досвід Швеції з її програмою податкових пільг для придбання комп'ютерів є цінним орієнтиром. Україні необхідно запровадити цільові програми або податкові стимули для мешканців сільської місцевості та малозабезпечених верств населення, щоб забезпечити їм доступ до персональних комп'ютерів та якісного широкосмугового інтернету. Це єдиний шлях гарантувати, що жителі віддалених територій матимуть рівний доступ до електронних послуг та інструментів е-демократії. Для забезпечення сталості цього процесу, кожна громада повинна розробити довгострокову Стратегію цифрової трансформації (аналог шведських *Digital Agendas*), яка охоплюватиме всі сфери: від соціальних послуг до освіти.

Нарешті, третій напрямок стосується етичного використання ШІ та прозорості рішень. Оскільки ЄС приділяє велику увагу захисту даних, Україні необхідно, впроваджуючи інструменти штучного інтелекту для аналізу та прогнозування (наприклад, соціальної напруги чи потреби у відновленні), забезпечити прозорість алгоритмів. Громадяни повинні мати право на зрозуміле пояснення будь-якого автоматизованого рішення, яке на них впливає. Усі системи збору та обробки даних мають повністю відповідати європейським стандартам GDPR та етичним нормам, що є запорукою довіри до цифрового урядування.

Висновки до розділу 1

1. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що інформаційно-комунікаційний механізм є системоутворювальним елементом публічного управління, який забезпечує прозорість, оперативність та результативність управлінських процесів. Його сутність полягає у впорядкованому використанні інформаційних ресурсів, комунікаційних каналів і технологічних інструментів для організації ефективної взаємодії між органами влади та громадянами. У сучасних умовах механізм трансформується у відповідь на розвиток цифрових технологій, що підсилює його роль у забезпеченні відкритості, підзвітності та участі населення у прийнятті рішень. Особливістю функціонування цього механізму на місцевому рівні є необхідність поєднання традиційних засобів комунікації з цифровими платформами, а також урахування соціальних, територіальних і управлінських специфіку територіальних громад.

2. Встановлено, що сучасні підходи до інформаційно-комунікаційного управління базуються на принципах відкритості, інтерактивності та цифровізації. Органи місцевого самоврядування поступово переходять від одностороннього інформування до моделей двостороннього та багатоканального спілкування з громадянами. Класифікація інструментів інформаційно-комунікаційного механізму підтверджує їх різноплановість та важливість для забезпечення ефективного управління: від нормативно-правових та організаційних засобів до технологічних, цифрових і соціальних інструментів. Систематизація цих інструментів створює передумови для визначення напрямів їх удосконалення з урахуванням сучасних викликів децентралізації та цифрової трансформації.

3. Проведений аналіз світового досвіду підтверджує, що ефективність інформаційно-комунікаційного забезпечення публічного управління значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості держави та готовності органів влади до використання сучасних технологій у кризових умовах. Пандемія

COVID-19 та повномасштабна війна в Україні продемонстрували, що ІКТ перестали бути інструментом оптимізації і перетворилися на ключову умову безперервності управління, оперативної комунікації та стійкості публічної влади. Світова практика засвідчує, що країни з розвиненими цифровими екосистемами - налагодженим електронним документообігом, хмарними платформами, високою цифровою компетентністю персоналу - змогли значно швидше адаптуватися до викликів. Світові практики засвідчують, що для України першочерговими є інтеграція даних та мінімізація бюрократії, усунення цифрової нерівності між міськими й сільськими територіями, а також запровадження етичних стандартів використання ІКТ і ШІ на основі європейських норм. Урахування цих підходів створює підґрунтя для формування сучасного, адаптивного та ефективного інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління, здатного забезпечити стійкість, прозорість і проактивність органів місцевого самоврядування навіть в умовах складних викликів.

РОЗДІЛ 2.

ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

2.1. Нормативно-правове регулювання інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління в Україні

Нормативно-правове регулювання інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління в Україні є одним з ключових напрямів формування сучасної системи публічного управління, яка заснована на принципах відкритості, прозорості, підзвітності та участі громадян у прийнятті управлінських рішень. Становлення інформаційного суспільства в Україні зумовило необхідність створення розвиненого нормативного поля, яке б забезпечувало ефективне використання ІКТ у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. В умовах цифрової трансформації суспільства норми законодавства мають не лише регламентувати відносини у сфері інформаційного обігу, але й визначати стандарти електронної взаємодії між державою, бізнесом та громадянами.

Базовим законодавчим актом у цій сфері є Закон України «Про інформацію», який визначає основні принципи інформаційних відносин, права та обов'язки учасників, а також гарантії доступу до інформації [42]. Даний нормативний документ заклав фундамент для розвитку інформаційного простору та формування правових умов функціонування інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління. Закон передбачає, що держава забезпечує створення умов для вільного обігу інформації, її достовірності та захисту, а також сприяє розвитку інформаційних систем у публічному секторі.

Важливу роль у нормативному забезпеченні інформаційно-комунікаційного механізму відіграє Закон України «Про доступ до публічної

інформації» [35]. Він визначає порядок отримання громадянами відкритих даних, що знаходяться у володінні органів влади, та встановлює правові гарантії реалізації конституційного права на інформацію. Саме цей закон став основою для впровадження принципів відкритого врядування, які дозволяють громадянам безперешкодно отримувати дані про діяльність державних органів і борати участь у формуванні управлінських рішень.

Не менш значущим є Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», який створює правові засади для використання електронних документів у діяльності органів влади. Він регулює порядок створення, зберігання, передачі та автентифікації електронних документів, та забезпечує юридичну силу інформації, переданої за допомогою ІКТ. Цей закон є фундаментом для розвитку електронного урядування, оскільки забезпечує можливість здійснення управлінських процесів у цифровій формі.

Особливе значення має Закон України «Про електронні комунікації», який був прийнятий у 2020 році. Даний нормативний документ визначає правові засади функціонування ринку електронних комунікацій та регулює діяльність постачальників електронних послуг. Цей нормативний акт спрямований на гармонізацію національного законодавства з європейськими нормами, зокрема Директивою (ЄС) 2018/1972 про Європейський кодекс електронних комунікацій. Закон передбачає умови для розвитку цифрової інфраструктури, забезпечення кібербезпеки комунікацій.

Важливим складником нормативного поля є Закон України «Про Національну програму інформатизації», який визначає державну політику у сфері створення, використання та розвитку інформаційних ресурсів. Його положення спрямовані на інтеграцію ІКТ у діяльність органів влади, удосконалення інформаційних систем управління, підвищення ефективності прийняття рішень на основі аналізу даних. Програма інформатизації стала одним із перших комплексних документів, що заклали правові засади цифрової трансформації державного управління в Україні [55].

Закон України «Про захист персональних даних» регламентує порядок обробки, зберігання та поширення персональної інформації, а також встановлює правові гарантії захисту приватності громадян у процесі використання ІКТ. Цей закон є особливо актуальним у контексті функціонування електронних сервісів органів влади, адже значна кількість управлінських процесів передбачає обробку персональних відомостей. Недотримання принципів безпеки інформації може призвести до порушення прав громадян і втрати довіри до системи публічного управління.

Закон України № 539/97-ВР «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» встановлював правові основи взаємодії органів влади зі засобами масової інформації та регламентував порядок інформування населення про діяльність органів державної влади і місцевого самоврядування. Закон закріплював обов'язок органів влади забезпечувати регулярне та достовірне інформування громадян щодо прийнятих рішень, реалізованих програм та заходів, що впливають на місцеві громади. Він визначав систему офіційних каналів комунікації, включно з прес-службами, офіційними виданнями, телерадіопрограмами, що сприяло формалізації інформаційного потоку між владою і громадою. Крім того, закон закріплював принцип прозорості та підзвітності, встановлював вимогу забезпечення достовірності та своєчасності поширюваної інформації, що формувало підґрунтя для оцінки ефективності інформаційно-комунікаційного механізму на місцевому рівні [36].

Цей закон мав значення для удосконалення інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні, оскільки створював правові умови для систематичного моніторингу та оцінки діяльності органів місцевого самоврядування, сприяв розвитку інструментів взаємодії з громадськістю та визначав стандарти прозорості. Водночас практика показала потребу модернізації цих підходів у зв'язку з цифровізацією та розвитком електронних каналів комунікації.

Варто зазначити, що закон № 539/97-ВР втратив чинність у 2023 році. Нині сучасне регулювання інформаційної діяльності органів влади здійснюється через Закон України «Про доступ до публічної інформації», що розширює права громадян на отримання інформації та встановлює обов'язок органів влади забезпечувати прозорість. Додатково інформаційна діяльність органів місцевого самоврядування регулюється іншими спеціальними законами та нормативами щодо електронного урядування, що дозволяє використовувати цифрові платформи для відкритого обміну інформацією.

Закон України «Про медіа» визначає правові засади діяльності ЗМІ, їхню взаємодію з державними органами та ОМС, а також гарантує право громадян на доступ до об'єктивної, достовірної та різноманітної інформації. Створює нормативне підґрунтя для формування ефективних каналів комунікації через як традиційні, так і цифрові медіа.

Окреме місце у системі нормативно-правового забезпечення займає Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Його положення визначають компетенцію, структуру та принципи діяльності органів місцевої влади, зокрема у сфері інформатизації та комунікації з громадськістю. Закон передбачає обов'язок органів місцевого самоврядування забезпечувати громадянам доступ до інформації про свою діяльність, створювати умови для участі громадян у прийнятті рішень через громадські слухання, електронні петиції, консультації та інші форми комунікації.

Суттєве значення має нормативне закріплення концептуальних засад розвитку електронного урядування. У 2017 році Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію розвитку електронного урядування в Україні, яка визначає стратегічні напрями цифрової трансформації публічного сектору. Даний нормативний документ передбачає створення єдиного цифрового простору державного управління, розвитку інтегрованих платформ електронних послуг, формування системи електронної ідентифікації та удосконалення механізмів електронної взаємодії органів влади.

Подальший розвиток нормативного регулювання пов'язаний із впровадженням принципів відкритого урядування, які ґрунтуються на міжнародних ініціативах, зокрема Партнерство «Відкритий уряд». У межах цієї ініціативи Україна взяла на себе зобов'язання щодо підвищення прозорості діяльності державних органів, забезпечення доступу до інформації та залучення громадськості до процесів управління. Виконання цих зобов'язань відображено в національних планах дій, затверджених урядом, що мають нормативний статус і впливають на формування політики у сфері комунікаційного управління.

Важливим напрямом удосконалення нормативно-правової бази є розробка стандартів і технічних регламентів, які забезпечують сумісність інформаційних систем та електронних сервісів. У цьому контексті необхідно відзначити діяльність Міністерства цифрової трансформації України, яке відповідає за реалізацію державної політики у сфері цифровізації та координує нормативне забезпечення електронних послуг. Значна частина актів, прийнятих міністерством, спрямована на впровадження сервісів порталу «Дія» удосконалення електронної ідентифікації, підвищення рівня кіберзахисту та розширення можливостей електронної взаємодії громадян із державою

Важливу роль у розвитку правових механізмів інформаційно-комунікаційної взаємодії відіграє Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України». Він регламентує діяльність державних органів, підприємств та установ щодо захисту інформаційного простору, встановлює правила реагування на кіберзагрози, визначає повноваження національних суб'єктів у сфері кіберзахисту. Без ефективного нормативного регулювання кібербезпеки реалізація інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління неможлива, оскільки стабільність інформаційної інфраструктури є основою для функціонування електронних сервісів та довіри громадян до держави.

Варто зазначити, що сучасна система нормативно-правового забезпечення інформаційно-комунікаційного механізму в Україні розвивається у руслі європейської інтеграції. Українське законодавство гармонізується з нормами Європейського Союзу, зокрема з положеннями Загального регламенту ЄС із захисту персональних даних (GDPR), директивами про електронні послуги та інформаційне суспільство. Цей процес дозволяє створювати правові умови для інтеграції українських електронних систем у європейський цифровий простір, що є важливою передумовою розвитку сучасного публічного управління.

Разом із тим існують певні проблеми та прогалини у нормативному забезпеченні. Серед них варто відзначити недостатню узгодженість окремих законодавчих актів, фрагментарність підзаконного регулювання, а також обмеженість правових механізмів контролю за дотриманням норм у сфері використання ІКТ. Актуальним залишається питання удосконалення правового статусу електронних комунікацій у діяльності органів місцевого самоврядування, створення єдиного законодавчого акта, який би системно врегулював всі аспекти інформаційно-комунікаційної взаємодії у публічному секторі.

Таким чином, нормативно-правове регулювання інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління в Україні є багаторівневою системою, що охоплює базові закони, підзаконні акти, концепції та програми розвитку. Воно створює правове підґрунтя для цифрової трансформації державного управління, розвиток електронного урядування та формування відкритого інформаційного простору. Подальше вдосконалення цієї системи потребує комплексного підходу, гармонізації національного законодавства з європейськими нормами, підвищення ефективності правозастосування та посилення контролю за реалізацією принципів прозорості і підзвітності влади. Лише за таких умов інформаційно-комунікаційних механізм стане дієвим інструментом

підвищення ефективності публічного управління та довіри громадян до державних інституцій.

2.2. Оцінка діючих інструментів інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні

Обухівська селищна рада Дніпровського району Дніпропетровської області є органом місцевого самоврядування, діяльність якого направлена на забезпечення сталого розвитку територіальної громади, ефективне управління ресурсами, підвищення рівня відкритості та залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень. Одним із ключових напрямів її функціонування є розвиток інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління, який визначає рівень цифрової зрілості громади, ефективність внутрішніх процесів та якість взаємодії з мешканцями.

В Обухівській селищній раді функції з інформування громадськості та організації комунікаційної діяльності реалізується через загально організаційний відділ апарату ради, до компетенції якого входить забезпечення публічності, відкритості та взаємодії з ЗМІ. На цей відділ покладено підготовку офіційних повідомлень, прес-релізів, публікацій у ЗМІ; забезпечення ведення офіційного веб-сайту ради, сторінок у соціальних мережах, а також надання інформаційної підтримки заходам ради та її виконавчих органів. Основні форми діяльності інформаційної служби наведено на рис. 2.1.

Таким чином, у системі Обухівської селищної ради інформаційно-комунікативна функція реалізується не через окремий підрозділ, а через діяльність структур апарату ради, відповідальних за зв'язки з громадськістю, інформаційне забезпечення та цифрові комунікації.

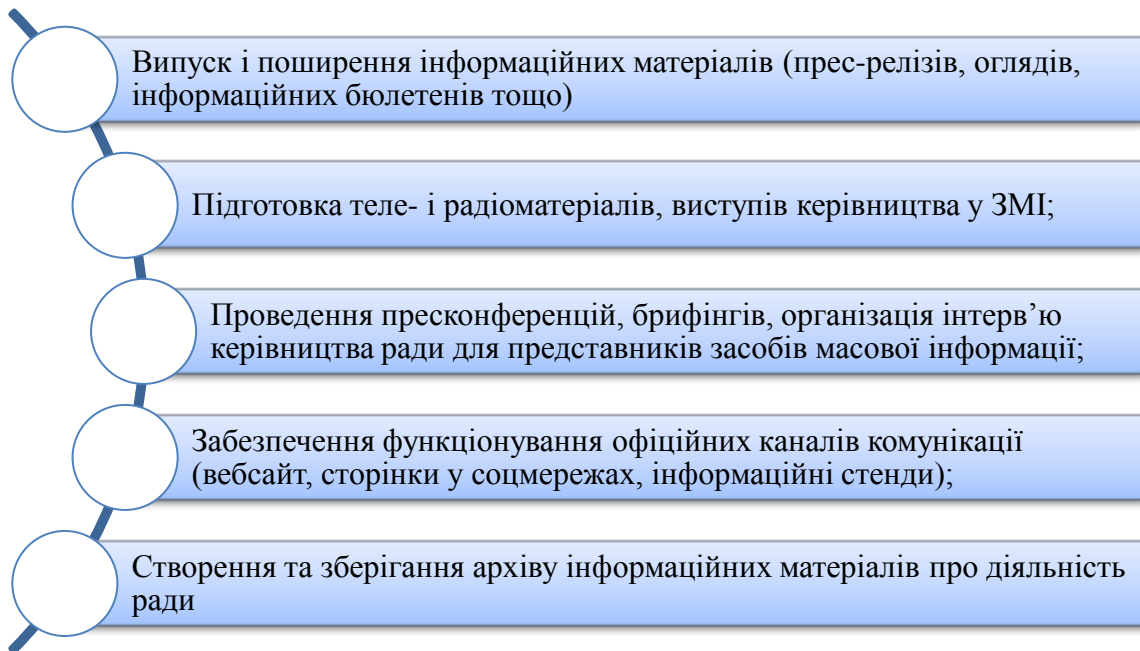


Рис. 2.1 Основні форми діяльності інформаційної служби

Нині в Обухівській селищній раді сформовано певну систему інструментів, які забезпечують інформаційну прозорість, доступність даних і можливість участі громадян у місцевому врядуванні. Центральним елементом цієї системи є офіційний веб-сайт ради, який виконує роль головного комунікаційного майданчика громади. На ньому розміщено інформацію про діяльність ОМС, рішення ради та виконавчого комітету, а також реалізовано розділи, присвячені електронним сервісам, публічній звітності, оголошенням і новинам громади. Наявність таких розділів, як «Електронна демократія», «Публічна інформація», «Петиції», «Громадські консультації», свідчить про намагання ради створити відкритий простір для комунікації між владою та громадою.

Важливою складовою є можливість он-лайн – взаємодії. Жителі громади можуть подавати електронні звернення, надавати пропозиції брати участь у громадських слуханнях, петиціях чи обговореннях проектів рішень. Це створює умови для розвитку механізмів електронних демократії, які підвищують рівень замученості населення до управління. Крім того, на сайті представлено інвестиційний портал, карту громади, інформацію про грантові

можливості, що у свою чергу сприяє налагодженню комунікацій не лише з громадянами, а й також і з бізнесом та потенційними інвесторами.

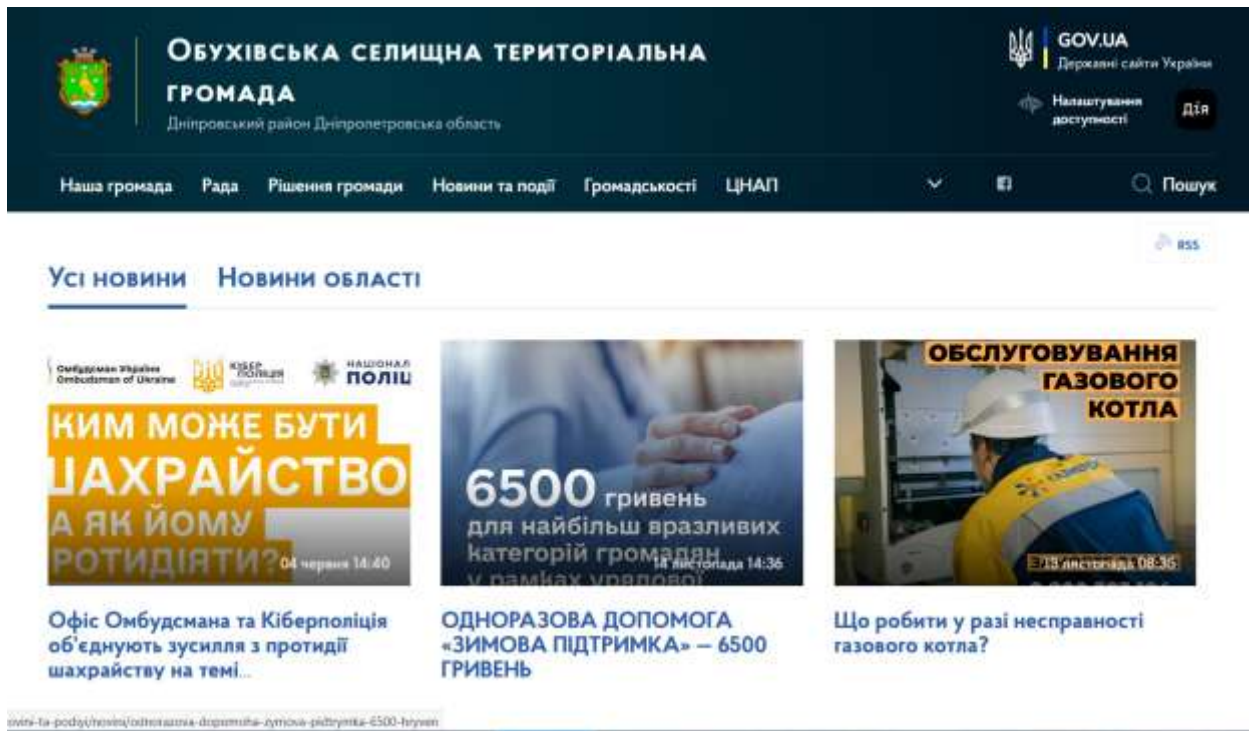


Рис. 2.2. Інтерфейс інформаційного порталу Обухівської селищної ради

Не менш значущим елементом інформаційно-комунікаційного механізму є присутність ради у соціальних мережах. Офіційна сторінка Обухівської селищної ради у Facebook виконує роль динамічного каналу інформування громадськості, де оперативно публікуються новини, звіти, оголошення та фото-або відеоматеріали із заходів громади (рис 2.3). Такий формат дозволяє не лише швидко поширювати інформацію, але й отримувати прямий зворотній зв'язок через коментарі, реакції, повідомлення. Соціальні мережі, на відміну від офіційного сайту, створюють більш неформальне середовище для спілкування, що підвищує довіру громадян до органів влади. Водночас, відсутність єдиної комунікаційної стратегії та систематичного контент-плану може призводити до фрагментарності інформаційних повідомлень.

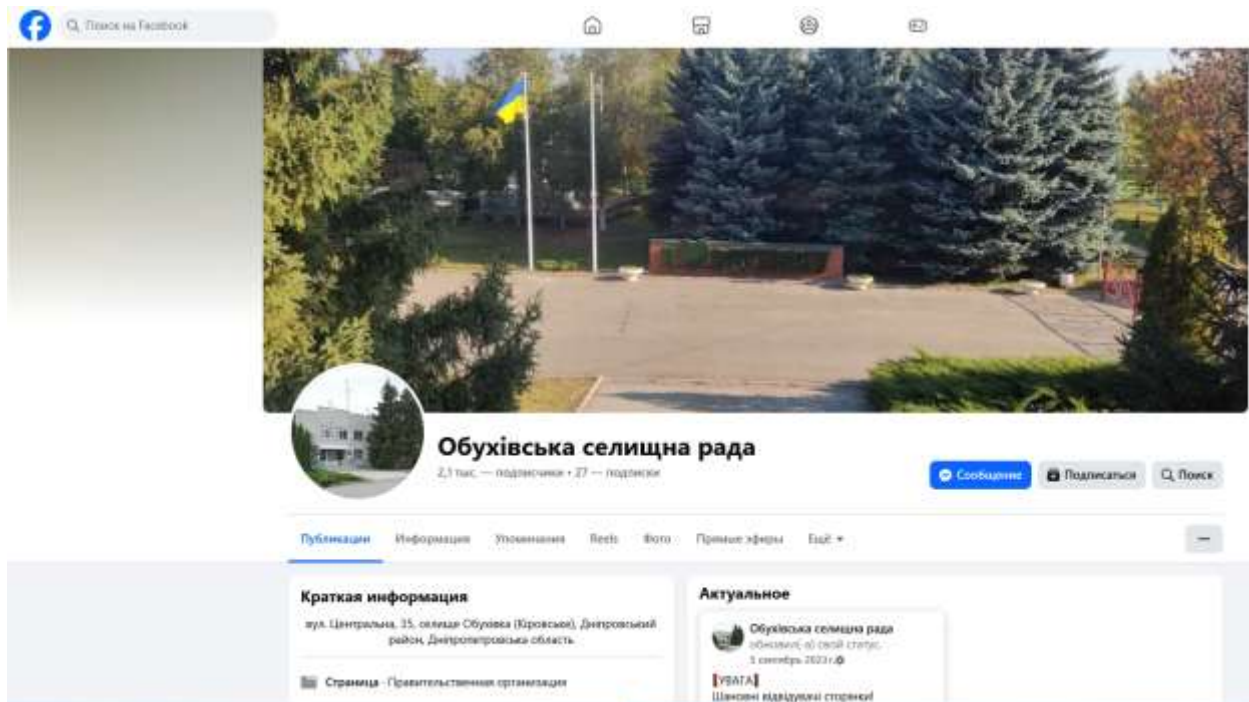


Рис. 2.3. Головна сторінка Обухівської селищної ради у соціальній мережі Facebook

Ще одним важливим компонентом є система внутрішнього електронного документообігу, що забезпечує цифровізацію управлінських процесів у самій селищній раді. Використання електронного документообігу дає змогу пришвидшити обробку звернень громадян, оптимізувати взаємодію між структурними підрозділами, підвищити дисципліну виконання доручень і скоротити час на прийняття рішень. Проте на практиці цей напрям потребує подальшого розвитку, зокрема інтеграція із зовнішніми інформаційними системами області та державними реєстрами.

Також варто виділити інформаційно-просвітницьку діяльність, яка проявляється у регулярному поширенні інформації про події громади, реалізацію соціальних програм, проведення культурних і освітніх заходів. Ця діяльність має важливе значення для формування позитивного іміджу місцевої влади та підвищення її легітимності серед населення.

Для більш повної характеристики інформаційно-комунікаційного середовища громади можна узагальнити основні напрями роботи Обухівської селищної ради (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика інформаційно-комунікаційного середовища
Обухівської селищної ради

Напрямок комунікації	Інструмент реалізації	Основне призначення	Рівень розвитку / оцінка
Офіційний веб-сайт громади	https://obukhivska.otg.dp.gov.ua/		Високий, постійно оновлюється
Електронна демократія	Онлайн-петиції, консультації, звернення	Залучення населення до участі у врядуванні	Середній, потребує популяризації
Соціальні мережі	Facebook, інші канали	Оперативна комунікація, інформування про події	Високий, використовується регулярно
Електронний документообіг	Внутрішні інформаційні системи	Оптимізація управлінських процесів	Середній, потребує подальшої цифровізації
Інформаційна відкритість	Публікації звітів, відкриті дані, публічні оголошення	Забезпечення прозорості діяльності	Високий, але бракує аналітики ефективності

Разом з тим, оцінка ефективності діючих інформаційно-комунікаційних інструментів вказує на низку проблем і резервів розвитку. Зокрема, відсутня системна аналітика щодо ефективності електронних сервісів, таких як кількість відвідувань сайту, статистика участі громадян у петиціях чи консультаціях, швидкість реагування на звернення. Крім того спостерігається недостатній рівень інтеграції між різними каналами комунікації – веб-сайтом, сторінками у соціальних мережах, внутрішніми інформаційними системами. Частина мешканців громади не має достатнього рівня цифрової грамотності, що обмежує їхню активність у використанні сучасних комунікаційних інструментів

Отже, аналіз основних інструментів показує, що Обухівська селищна рада загалом сформувала дієву систему інформаційно-комунікаційного управління. Вона поєднує як традиційні, так і сучасні електронні форми взаємодії. Разом з тим, подальше вдосконалення цього механізму потребує посилення інтеграції між інструментами, розроблення єдиної комунікаційної стратегії, впровадження індикаторів ефективності цифрової взаємодії та підвищення цифрової культури мешканців громади.

2.3. Основні проблеми і бар'єри у реалізації інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні

Основні проблеми та бар'єри у реалізації інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні зумовлені як організаційними, так і технічними, нормативними та соціальними чинниками. Їх аналіз дає змогу оцінити, наскільки ефективно громади, зокрема Обухівська селищна рада Дніпровського району Дніпропетровської області, використовують сучасні інструменти цифрової взаємодії, а також визначити напрями подальшого розвитку.

На практиці реалізація інформаційно-комунікаційного механізму стикається з низкою проблем (рис 2.4.).

Насамперед, це обмеженість фінансових ресурсів, що не дозволяє у повному обсязі впроваджувати новітні інформаційні технології, розвивати внутрішні електронні системи управління та підтримувати їх на належному рівні. Значною проблемою є також недостатній рівень цифрової грамотності населення і працівників місцевого самоврядування, що ускладнює ефективне використання електронних сервісів і каналів комунікації.

Ще одним бар'єром ж низький рівень громадської активності у використанні електронної демократії) петиції, онлайн-консультацій, обговорень), що часто спричинено браком інформації про ці можливості. У

багатьох громадах відсутні системи зворотного зв'язку або моніторингу ефективності цифрової взаємодії, тому не відслідковується, наскільки електронні сервіси дійсно задовольняють потреби мешканців.



Рис 2.4. Проблеми, які виникають при реалізації інформаційно-комунікаційного механізму

Організаційні труднощі виникають через недостатню інтеграцію інформаційних систем між різними підрозділами селищної ради та з державними електронними реєстрами часто інформація дублюється або не оновлюється вчасно. Крім того, на місцевому рівні бракує єдиної комунікаційної стратегії, яка б визначала порядок взаємодії між владою, громадськістю та медіа.

Не менш важливими залишаються нормативно-правові бар'єри, які проявляються в неузгодженості деяких положень у законодавстві щодо цифрового урядування, електронного документообігу, захисту персональних даних, що ускладнює практичне застосування нових інструментів.

З метою систематизації проблем і визначення потенційних напрямів розвитку доцільно провести SWOT-аналіз інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні (на прикладі Обухівської селищної ради) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз інформаційно-комунікаційного механізму в Обухівській селищній раді

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Наявність офіційного веб-сайту Активна присутність у соціальних мережах, оперативне інформування населення Відкритість влади, регулярне оприлюднення рішень, звітів, новин Можливість електронного звернення, подання петицій, участі в консультаціях Поступова цифровізація внутрішніх процесів управління.</p>	<p>Відсутність системного моніторингу ефективності цифрових інструментів (відвідуваність, активність користувачів) Недостатня інтеграція між різними каналами комунікації (сайт, соцмережі, документообіг) Обмежене фінансування технічного оновлення ІТ - інфраструктури Низький рівень цифрової грамотності серед частини населення та службовців. Відсутність єдиної стратегії комунікації та чітких KPI ефективності</p>
Можливості	Загрози
<p>Державні програми цифровізації та підтримки «смарт-громад» Співпраця з громадськими організаціями та ІТ – компаніями для впровадження сучасних технологій Підвищення цифрової грамотності населення через освітні програми. Розвиток інтегрованих платформ для електронного урядування Залучення молоді до процесів електронної демократії</p>	<p>Недостатнє фінансування з боку держави або громади Технічні збої, кіберзагрози, ризики втрати даних Пасивність громадян та низький рівень довіри до органів влади. Можливе дублювання функцій між державними і місцевими платформами Опір змінам серед окремих працівників органів місцевого самоврядування</p>

Отже, проведений аналіз показує, що в Обухівській селищній раді створено базову інфраструктуру для ефективної інформаційно-комунікаційної взаємодії, однак її потенціал поки ще не реалізовано повною мірою. Сильні сторони громади полягають у відкритості, наявності цифрових каналів і прагненні до прозорості. Водночас, слабкими залишаються управлінська координація, відсутність комплексної стратегії та недостатня заученість громадян.

Враховуючи це, вважаємо, що для подолання виявлених бар'єрів доцільно:

- розробити єдину інформаційно-комунікаційну стратегію громади, що визначатиме канали, частоту, відповідальність і стандарти публічної комунікації;
- впровадити систему моніторингу цифрової активності (показники відвідуваності, кількість поданих звернень, петицій, консультацій);
- проводити освітні заходи з цифрової грамотності для мешканців і службовців;
- забезпечити інтеграція локальних систем із державними електронними сервісами;
- налагодити партнерство з громадським сектором і медіа для підвищення довіри до влади.

Таким чином, головними напрямками подальшого вдосконалення інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні є зміцнення цифрової інфраструктури, розвиток культури електронної участі та створення єдиної системи стратегічних комунікацій громади.

Висновки до розділу 2

1. Констатовано, що в Україні функціонують закони, які формують правове поле для відкритості, підзвітності та участі громадян у прийнятті управлінських рішень, зокрема: «Про доступ до публічної інформації», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про медіа», «Про місцеве самоврядування» та інші нормативні акти. Дані нормативні документи визначають стандарти обміну інформацією, забезпечують прозорість діяльності органів влади та створюють умови для впровадження електронного урядування. Гармонізація українського законодавства за європейськими нормами, розвиток цифрової

інфраструктури та запровадження концепцій відкритого урядування сприяють інтеграції традиційних і цифрових каналів комунікації, підвищуючи ефективність інформаційно-комунікативного механізму.

2. Проаналізовано діяльність Обухівської селищної ради. Встановлено, що використання таких інструментів як офіційний веб-сайт, електронні петиції, онлайн-консультацій, соціальних мереж дозволяє забезпечувати оперативне інформування населення, залучення громадян до прийняття рішень та підвищення прозорості діяльності ОМС. Водночас на практиці спостерігаються проблеми недостатньої інтеграції між різними каналами комунікації, відсутності системного моніторингу ефективності використання цифрових сервісів, обмеженого фінансування розвитку ІТ-інфраструктури та низького рівня цифрової грамотності частини населення та працівників ради.

3. В ході дослідження доведено, що слід розробити єдину стратегію комунікацій громади, що визначатиме канали, частоту, стандарти та відповідальних осіб за публічну комунікацію, впровадити систему моніторингу цифрової активності та оцінки ефективності цифрових сервісів, інтегрувати локальні інформаційні системи з державними електронними реєстрами, підвищувати цифрову грамотність населення і працівників ради, а також налагоджувати партнерство з медіа та громадським сектором. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню довіри громадян до органів влади, розвитку культури електронної участі, зміцненню прозорості та підзвітності ОМС і створенню сталого та ефективного інформаційно-комунікаційного середовища у громадах.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

3.1. Удосконалення інформаційно-комунікаційних підходів у процесах публічного управління на місцевому рівні

Удосконалення інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні потребує не просто розширення переліку традиційних інструментів, а фундаментальної зміни підходу до взаємодії влади з громадянами. Ключовий аспект новизни полягає у переході від реактивної моделі, коли органи влади відповідають на вже сформовані запити чи проблеми, до проактивної, інтелектуальної та інклюзивної моделі. Така модель дозволяє передбачати потреби громадян, персоналізувати комунікацію та максимально залучати їх до процесу співуправління.

Одним із найпотужніших інструментів цього переходу є впровадження штучного інтелекту (ШІ) у комунікацію та аналітику. Завдяки ШІ комунікація перестає бути простим процесом надання або збору інформації і перетворюється на інструмент інтелектуального управління. Наприклад, ШІ-асистенти можуть автоматично обробляти електронні петиції та запити громадян, класифікувати їх за змістом і ключовими словами, а також миттєво направляти до відповідних підрозділів. Це прискорює реакцію органів влади та зменшує вплив людського фактору, а також дозволяє виявляти системні проблеми на основі повторюваних тем звернень [23].

Використання можливостей ШІ суттєво розширює можливості місцевого управління, перетворюючи комунікацію на інструмент інтелектуального управління:

- ШІ асистенти для роботи з петиціями та запитами, які автоматично класифікують та маршрутизують електронні звернення громадян до

відповідних структур, прискорюючи реакцію влади та зменшуючи вплив людського фактору. Також вони допомагають виявити системні проблеми на основі повторюваних тематичних запитів.

- Предиктивна комунікація, яка допомагає аналізувати великі дані з соціальних мереж, електронних петицій та звітів про якість послуг для прогнозування соціальної напруги, ризиків та потреб у нових послугах, наприклад у будівництві дитячих садків чи ремонті доріг.

- Віртуальні помічники для ЦНАП(Chatbots 2.0): надають персоналізовані консультації щодо адміністративних процедур на основі даних громадянина, забезпечуючи цілодобовий доступ та розвантажуючи персонал центрів надання адміністративних послуг (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Віртуальні помічники для ЦНАП

Новий інструмент/концепція	Застосування на місцевому рівні	Новизна
ШІ-асистенти для роботи з петиціями та запитами	Автоматична класифікація та маршрутизація електронних запитів та петицій до відповідальних відділів	Прискорення реакції, усунення людського фактору, виявлення системних проблем
Предиктивна комунікація	Аналіз великих даних із соціальних мереж, електронних петицій та звітів про якість послуг для прогнозування потреб та соціальної напруги	Проактивне управління ризиками, інформування громади про потенційні потреби
Віртуальні помічники ЦНАП (Chatbots 2.0)	Персоналізовані консультації щодо адміністративних процедур після авторизації	Персоналізація комунікації, цілодобова підтримка, розвантаження персоналу

На інституційному рівні інноваційним є запровадження концепції «Цифрового Омбудсмена». Така посада або структурний підрозділ відповідає за посередництво у конфліктах, що виникають у цифровій сфері: питання якості електронних послуг, доступу до персональних даних, кібербезпеки та конфіденційності. Основна новизна полягає у тому, що

контроль влади виходить за межі класичного нагляду за законністю рішень і включає моніторинг законності та етичності використання цифрових інструментів ОМС. Це дозволяє захищати цифрові права громадян в умовах інтенсивної цифровізації.

Для забезпечення інклюзивності ухвалення рішень активно впроваджуються гібридні офлайн-онлайн моделі співуправління. Наприклад, цифрове партисипативне бюджетування з використанням геоінформаційних систем і мобільних додатків дозволяє громадянам прив'язувати свої пропозиції до конкретних місць на карті та голосувати за проекти в режимі реального зв'язку, адже мешканці можуть відстежувати реалізацію конкретних проектів.

Ще один приклад – цифрові громадські ради, які поєднують онлайн – голосування через електронні петиції та опитування з обов'язковим періодичним офлайн-обговоренням найактуальнішим проблем за участю експертів і депутатів. Це дозволяє легітимізувати рішення, прийняті онлайн, через фізичну перевірку та забезпечує захист від маніпуляцій у цифровому середовищі.

Ці моделі поєднують сильні сторони прямої взаємодії та цифрових технологій для інклюзивного ухвалення рішень.

Таким чином, модернізація інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні охоплює три взаємопов'язані напрямки: інтелектуалізацію комунікації за допомогою ШІ, інституційну новизну через створення посади Цифрового Омбудсмена та розвиток інклюзивних гібридних платформ співуправління. Це забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління, персоналізує взаємодію з громадянами та підвищує підзвітність та прозорість місцевої влади.

3.2. Напрями вдосконалення інформаційно-комунікаційного механізму на місцевому рівні

Сучасне управління на місцевому рівні неможливе без ефективного використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які забезпечують прозорість, відкритість та оперативність взаємодії влади з громадянами. Проведений SWOT-аналіз показав, що Обухівська селищна рада має значні потенційні можливості для розвитку цифрової взаємодії, але потребує системного підходу до інтеграції та оптимізації існуючих каналів комунікації.

Однією з головних проблем є відсутність єдиної стратегії комунікації та чітких показників ефективності роботи інформаційних каналів. Для її вирішення слід розробити стратегію на 3–5 років, у якій будуть визначені цілі, пріоритети та ключові показники результативності (KPI). Наприклад, для веб-сайту можна оцінювати кількість відвідувачів, середній час перебування на сайті та відсоток завершених дій (заповнення форм, підписка на розсилку). Для соціальних мереж – охоплення аудиторії, кількість коментарів та частка позитивного зворотного зв'язку. Для електронних звернень – середній час обробки та відсоток вирішених запитів.

Ключовою метрикою ефективності обробки звернень є відсоток успішно вирішених запитів громадян, який можна розрахувати за формулою:

$$\text{KPIзвернення} = \frac{\text{Кількість вирішених звернень}}{\text{Загальна кількість звернень}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Регулярний аудит каналів комунікації (щонайменше раз на пів року) дозволить своєчасно коригувати стратегію та підвищувати ефективність взаємодії з громадою.

Виходячи з цього аналізу, основна стратегічна задача полягає у перетворенні наявної інфраструктури на інтелектуальну, інтегровану та інклюзивну систему комунікації з громадянами, що дозволяє не тільки

реагувати на звернення, а й прогнозувати потреби громади та підвищувати ефективність прийняття рішень.

Для цього пропонується наступний комплекс заходів, реалізація яких повинна базуватися на принципах системності та інтеграції.

Першим етапом є впровадження інтелектуальної аналітики, яка дозволяє оцінювати ефективність існуючих каналів комунікації. Ефективність можна формалізувати через індекс цифрової взаємодії ІДВ:

$$ІДВ = \frac{К_{актив} * В_{відвідувань} + К_{зворотн} * В_{запитів}}{N_{громадян}} \quad (3.2)$$

де:

- К актив – коефіцієнт активності користувачів у соцмережах;
- В відвідувань – кількість відвідувань веб-сайту;
- К зворотн – коефіцієнт обробки електронних запитів;
- В запитів – кількість поданих звернень та петицій;
- N громадян – чисельність громади.

Такий показник дозволяє відстежувати динаміку використання цифрових каналів та оцінювати ефективність комунікаційних стратегій у режимі реального часу.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо інтеграції цифрових інструментів

Інструмент	Мета	Очікуваний ефект
Інтелектуальна аналітика	Виявлення найпопулярніших запитів та проблемних зон	Прискорення обробки запитів, планування ресурсів
Віртуальні помічники	Автоматизовані консультації та обробка петицій	Зменшення навантаження на персонал, персоналізація обслуговування
Інтегрована платформа	Об'єднання веб-сайту, соціальних мереж та документообігу	Цілісне управління цифровими каналами, контроль ефективності

Другим важливим напрямом є інтеграція всіх наявних комунікаційних каналів у єдину платформу. Це дозволить забезпечити централізований моніторинг звернень та автоматизовану маршрутизацію до відповідних структурних підрозділів. В рамках цього підходу доцільним є використання сучасних чат-ботів і віртуальних помічників, які можуть виконувати аналіз запитів громадян, прогнозувати потенційні проблеми та надавати персоналізовані консультації.

Третім аспектом є розвиток інклюзивних моделей взаємодії з громадою. Застосування гібридних платформ співуправління та цифрового партисипативного бюджетування дозволяє не лише збирати пропозиції, але й відслідковувати їх реалізацію в режимі реального часу, підвищуючи довіру громадян та залученість молоді.

Таблиця 3.3.

Інклюзивні моделі взаємодії ОМС з громадою

Модель	Зміст	Очікуваний ефект
Цифрове партисипативне бюджетування	Використання GIS та мобільних додатків для голосування за проекти	Прозорість процесу, можливість контролю реалізації проектів
Гібридні громадські ради	Онлайн – голосування та регулярні офлайн-зустрічі	Легітимізація рішень, зниження ризику маніпуляцій

Впровадження таких інновацій дозволяє перейти від традиційної реактивної моделі комунікації до проактивної, інтелектуальної та інклюзивної системи управління. Це не лише підвищить ефективність роботи органів місцевого самоврядування, але й створить механізми довгострокової залученості громади та підзвітності влади.

Одним з найбільших викликів для успішного впровадження нових інструментів є низький рівень цифрової грамотності серед частини населення, а також серед працівників органів місцевого самоврядування. Враховуючи це, варто розробити програми навчання для населення з основ

цифрової грамотності, а також тренінги для службовців щодо роботи з новими інструментами та платформами. Такі заходи допоможуть не тільки залучити більше громадян до цифрової взаємодії з владою, але й значно підвищать ефективність роботи органів місцевого самоврядування.

Таблиця 3.4.

Стратегія підвищення цифрової грамотності

Аудиторія	Заходи	Очікуваний ефект
громадяни	Освітні програми, тренінги з основ цифрової грамотності	Підвищення рівня участі в електронному урядуванні
Працівники ради	Курси по роботі з новими цифровими інструментами	Збільшення ефективності роботи з електронними запитами

Таким чином, для забезпечення ефективності інформаційно-комунікаційного механізму в Обухівській селищній раді необхідно реалізувати стратегію, що включає інтеграцію каналів комунікації, підвищення цифрової грамотності та розвиток інклюзивних моделей участі громадян. Враховуючи SWOT-аналіз, ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності роботи органів місцевого самоврядування, зниженню рівня пасивності серед громадян та поліпшенню взаємодії між органами влади та населенням.

Такий підхід дозволить Обухівській селищній раді стати прикладом успішного впровадження інноваційних цифрових інструментів, які забезпечують прозорість, ефективність та доступність комунікації на місцевому рівні.

3.3. Моніторинг та оцінка ефективності функціонування інформаційно-комунікаційного механізму на місцевому рівні

Система моніторингу в структурі інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління виконує роль інструменту зворотного зв'язку, який забезпечує постійне спостереження за динамікою управлінських процесів, оцінку їх результативності та коригування управлінських дій. Для ОМС моніторинг стає не лише технологічним процесом збору даних, а й складовою стратегічного управління розвитком громади, оскільки дозволяє вимірювати ефективність комунікацій із громадськістю, внутрішньої взаємодії структурних підрозділів та функціонування електронних сервісів.

В Обухівській селищній раді моніторинг інформаційно-комунікаційних процесів має здійснюватися як системна діяльність, спрямована на оцінку відкритості, прозорості, оперативності обміну інформацією та рівня залучення громадян до процесу управління. Такий підхід відповідає принципам належного врядування, визначеним Європейською хартією місцевого самоврядування, та сучасним концепціям діджиталізації публічного управління в Україні.

Моніторинг інформаційно-комунікаційного механізму передбачає застосування комплексу показників, які охоплюють чотири ключові аспекти його функціонування: інституційний, технологічний, комунікаційний та результативний. Інституційний аспект визначає організаційну спроможність ради підтримувати стабільну функціонування каналів комунікації. Технологічний аспект характеризує рівень цифровізації, використання електронних сервісів, систем документообігу та інформаційних ресурсів. Комунікаційний аспект відображає ефективність взаємодії із громадськістю, оперативність реагування на звернення, якість інформаційного наповнення офіційних ресурсів. Результативний аспект пов'язаний із рівнем довіри

населення до місцевої влади, кількістю учасників публічних консультацій, обсягом отриманих зворотних відгуків [27].

Оцінка ефективності функціонування інформаційно-комунікаційного механізму має ґрунтуватися на принципах системності, об'єктивності, регулярності та орієнтації на результати. З цією метою в Обухівській селищній раді доцільно запровадити дворівневу систему оцінювання, яка включає внутрішній моніторинг, що здійснює структурними підрозділами апарату ради, та зовнішню оцінку, що може проводитися через залучення громадських організацій, консультативно-дорадчих органів або шляхом публічних опитувань.

На практиці це означає, що результати щоквартального моніторингу мають узагальнюватися у формі аналітичного звіту, який містить динаміку показників за основними напрямками комунікаційної діяльності. Як було зазначено вище, до таких показників можна віднести кількість зареєстрованих електронних звернень, середній термін їх опрацювання, частку запитів, розглянутих у встановлених строк, кількість переглядів публікацій на офіційному сайті, кількість користувачів, що скористалися онлайн-сервісами ради, кількість петицій та громадських ініціатив, що надійшли через електронну платформу [27].

Всі отримані дані слід порівнювати з аналогічними показниками попередніх періодів з метою визначення тенденції розвитку або можливих проблемних ділянок. Так, згідно звітів Обухівської селищної ради за 2023-2024 роки спостерігається стабільне зростання кількості звернень громадян, що надійшли через електронні канали комунікацій. Водночас підвищення кількості запитів не завжди свідчить про покращення роботи механізму, адже може врахувати на недостатню інформованість населення або складність у користуванні сервісами. Саме тому кількісні показники мають бути доповнені якісними критеріями, а саме : оцінкою задоволеністю користувачів, зрозумілістю інформації, зручністю інтерфейсу вебресурсів та доступністю зворотного зв'язку.

Для оцінювання ефективності комунікаційного механізму можна використати інтегральний підхід, який передбачає поєднання кількісних і якісних методів аналізу. Зокрема, ефективність можна визначати через співвідношення результатів до витрат, через ступінь досягнення поставлених цілей або через індекс прозорості та відкритості управління.

Важливою складовою удосконалення моніторингової системи є цифровізація процесів збору та обробки даних. Нині в структурі Обухівської селищної ради функціонують різні електронні сервіси та реєстри, проте відсутня єдина інформаційно-аналітична система, що дозволяла б автоматично узагальнювати статистичну інформацію про запити, звернення, консультації та результати взаємодії з громадськістю. Запровадження такого інструменту дало б можливість оперативно формувати управлінські звіти, забезпечити прозорість процесів і підвищити достовірність даних.

Особливого значення набуває регулярність проведення моніторингових процедур. Систематичність збору даних дозволяє виявити не випадкові, а сталі тенденції, своєчасно реагувати на зміни у комунікаційному середовищі. Для забезпечення цього процесу доцільно створити постійну робочу групу або відділ аналітики, відповідальний за координацію моніторингу. Його функції мають включати формування показників, збір і верифікацію даних, підготовку аналітичних звітів, а також підготовку рекомендацій для курівництва громади.

Оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційного механізму має спиратися на принцип порівнянності результатів. Це означає, що дані Обухівської селищної ради доцільно зіставляти з показниками інших громад регіону або із середніми значеннями національного рівня. Такий підхід сприятиме виявленню найкращих практик і забезпечить можливість переймання позитивного досвіду.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи моніторингу є впровадження механізмів участі громадськості в оцінюванні ефективності комунікацій. Це можуть бути публічні консультації, онлайн-опитування,

інтерактивні платформи для оцінювання якості обслуговування в ЦНАП або прозорості діяльності ради. Результати таких оцінювань повинні враховуватися під час формування стратегічних планів громади та щорічних звітів голови ради. Відкритість даних про ефективність комунікацій сприяє підвищенню довіри населення, формує позитивний імідж місцевої влади та стимулює підрозділи до підвищення результативності.

Ще одним напрямом удосконалення є підвищення професійної компетентності працівників, які забезпечують інформаційно-комунікаційні процеси. Сучасне публічне управління вимагає від них не лише технічних навичок роботи з інформаційними системами, а й розуміння принципів комунікації з громадськістю, стратегічного менеджменту інформації та кризових комунікацій. Доцільним є запровадження системи внутрішнього навчання, обміну досвідом, участі у тренінгах і семінарах, що організуються в межах державних та міжнародних програм цифрової трансформації.

Моніторинг та оцінка ефективності повинні не завершуватися складанням звітів, а стати основою для прийняття управлінських рішень. Для цього Обухівська селищна рада має закріпити у внутрішніх регламентах процедуру реагування на результати моніторингу, передбачивши підготовку планів коригувальних дій, спрямованих на усунення виявлених недоліків. Наприклад, якщо за результатами аналізу виявлено зниження рівня задоволеності користувачів електронними сервісами, слід визначити причини цього явища та розробити заходи щодо підвищення якості послуг.

Розвиток моніторингової системи вимагає також технологічного оновлення. Доцільним є використання інструментів аналітики великих даних, інтеграції статистичних модулів на офіційному веб-порталі громади, створення інтерактивної панелі моніторингу, яка б у реальному часі відображала ключові показники ефективності. Такий підхід дозволить зробити процес управління більш гнучким і наближеним до сучасних стандартів електронного врядування.



Рис. 3.1. Схема проведення моніторингу ефективності інформаційно-комунікаційного механізму

Особливу увагу слід приділяти питанням якості зворотного зв'язку. Високий рівень електронної комунікації передбачає не просто прийом звернень, а активне реагування на пропозиції та публічне інформування про результати розгляду питань. Саме ця частина комунікаційного циклу часто є найслабшою ланкою у діяльності місцевих рад. Для підвищення ефективності Обухівська селищна рада може запровадити систему

автоматизованого відстеження виконання звернень громадян, а також оприлюднювати узагальнену статистику щодо термінів їх розгляду.

Отже, моніторинг та оцінка ефективності функціонування інформаційно-комунікаційного механізму в Обухівській селищній раді є важливою складовою підвищення результативності публічного управління. Комплексний підхід, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу, забезпечує можливість отримання об'єктивних даних про стан комунікацій, їх вплив на якість управлінських рішень і рівень довіри громадян. Удосконалення моніторингової системи через запровадження єдиної аналітичної платформи, розширення громадської участі, підвищення професійної компетентності працівників та використання інноваційних технологій сприятиме формуванню відкритої, прозорої та ефективної системи управління громадою.

Висновки до розділу 3

1. Констатовано, що сучасний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій відкриває нові можливості для ефективного функціонування ОМС, формуючи умови для переходу від традиційної реактивної моделі управління до проактивної, інтелектуальної та персоналізованої взаємодії з громадянами. Впровадження ІІІ у комунікаційні процеси дозволяє органам влади не лише автоматизувати обробку електронних звернень, петицій та запитів, а й виявити системні проблеми, прогнозувати потреби громади та реагувати на соціальні ризики у режимі реального часу. Зокрема, застосування ІІІ-асистентів для автоматичної класифікації та маршрутизації звернень громадян сприяє прискоренню процесу прийняття рішень, зменшенню впливу людського фактору та підвищенню рівня задоволеності громадян.

2. Важливим напрямом удосконалення інформаційно-комунікаційного механізму на місцевому рівні є інституційна трансформація органів влади,

що передбачає запровадження нових посад та структурних підрозділів для забезпечення цифрової взаємодії з громадянами. Концепція «Цифрового Омбудсмена» є прикладом інституційної інновації, яка розширює функції контролю за законністю рішень органів місцевого самоврядування і включає моніторинг етичності використання цифрових інструментів. Це сприяє захисту цифрових прав громадян та створює додаткові механізми забезпечення підзвітності влади.

3. Поряд з інституційною інновацією важливим є розвиток інклюзивних моделей співуправління. Гібридні платформ взаємодії, цифрове партисипативне бюджетування та цифрові громадські ради поєднують онлайн та офлайн – інструменти для забезпечення широкої участі громадян у прийнятті рішень. Використання геоінформаційних систем, мобільних додатків та електронних опитувань дозволяє громадянам не лише подавати пропозиції та голосувати за проекти, а й відслідковувати їх реалізацію в реальному часі. Це підвищує прозорість процесів, легітимізує рішення та зменшує ризик цифрових маніпуляцій. Завдяки комплексному підходу, який поєднує інституційні новації та інклюзивні цифрові платформи, органи місцевого самоврядування отримують можливість забезпечувати постійну комунікацію з громадянами, формувати більш обґрунтовані управлінські рішення та підтримувати стабільний рівень довіри населення.

4. Система моніторингу інформаційно-комунікаційного механізму є ключовим інструментом зворотного зв'язку, який дозволяє оцінювати ефективність управлінських процесів, внутрішньої взаємодії структурних підрозділів та функціонування електронних сервісів. Для Обухівської селищної ради моніторинг охоплює інституційний, технологічний, комунікаційний та результативний аспекти, що забезпечує комплексну оцінку якості управління, рівня залученості громадян та прозорості прийняття рішень.

5. Впровадження дворівневої системи оцінки, яка поєднує внутрішній моніторинг структурних підрозділів та зовнішню оцінку громадських

організацій, дозволяє отримувати об'єктивні дані про стан комунікаційних процесів і тенденції їх розвитку. Ключовими показниками є кількість електронних звернень, терміни їх обробки, охоплення аудиторії, активність користувачів онлайн-сервісів та рівень задоволеності громадян. Систематичний аудит каналів комунікації і використання інтегрованих аналітичних платформ забезпечує своєчасне виявлення проблем та формування рекомендацій для керівництва громади щодо оптимізації процесів.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено існуючі підходи до розуміння інформації та комунікації як управлінського ресурсу. Встановлено, що сучасні наукові підходи трактують інформації. Як основу прозорого управління, що створює можливості для підзвітності органів влади й підвищує рівень довіри населення до інституцій. Узагальнення наукових концепцій дозволяє визначити комунікацію як інтегровану систему інформування, діалогу та зворотного зв'язку, що формує середовище для ефективного управління. Встановлено, що інформаційно-комунікаційні процеси стають основою демократичного врядування та складовою інституційної спроможності ОМС. В умовах розвитку цифрових технологій інформація набуває динамічності, а комунікація – багатоканальності, що вимагає від місцевих органів влади стратегічного підходу до управління інформаційними потоками. Таким чином дослідження підтвердило ключову роль інформації та комунікації як управлінських ресурсів, що визначають здатність органів місцевого самоврядування реалізовувати ефективні управлінські функції, забезпечувати відкритість, прогнозованість та якість управлінських рішень

2. Проаналізовано існуючу класифікацію інструментів реалізації інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні. Доведено, що інструменти реалізації інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління є різноманітними за змістом і функціями, а їх класифікація відображає особливості сучасного інформаційного середовища. Існуючі класифікації дозволяють об'єднати інструменти у кілька ключових груп: правові, організаційні цифрові, комунікативні та медіа-інструменти. Правові інструменти визначають нормативні засади доступу до інформації, прозорості й відкритості діяльності органів влади. Організаційні інструменти забезпечують внутрішню регламентацію комунікацій, стандарти подання інформації та функціонування структурних підрозділів, відповідальних за комунікацію.

Цифрові інструменти охоплюють офіційні веб-сайти, електронні сервіси, онлайн-платформи участі, соціальні мережі і внутрішні системи електронного документообігу. Комунікативні інструменти включають публічні звіти, громадські слухання, консультації з громадськістю і механізми зворотного зв'язку. Констатовано, що комплексне використання інструментів різних груп підвищує ефективність взаємодії органів влади з громадянами, а також сприяє прозорості а інноваційності місцевого самоврядування.

3. Вивчено світовий досвід формування та застосування інструментів інформаційно-комунікаційного механізму. Світові практики засвідчують, що для України першочерговим є інтеграція даних та мінімізація бюрократії усунення цифрової нерівності між міськими та сільськими територіями, а також запровадження етичних стандартів використання інформаційно-комунікативних технологій та ШІ на основі європейських норм. Констатовано, що врахування цих підходів створює підґрунття для формування сучасного, адаптивного та ефективного інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління, здатного забезпечити проактивність органів місцевого самоврядування навіть в умовах складних викликів.

4. Досліджено стан нормативно-правового регулювання інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління в Україні. В Україні функціонують закони, які формують правове поле для відкритості, підзвітності та участі громадян у прийнятті управлінських рішень, зокрема: «Про доступ до публічної інформації», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про медіа», «Про місцеве самоврядування» та інші нормативні акти. Дані нормативні документи визначають стандарти обміну інформацією, забезпечують прозорість діяльності органів влади та створюють умови для впровадження електронного урядування. Гармонізація українського законодавства за європейськими нормами, розвиток цифрової інфраструктури та запровадження концепцій відкритого

урядування сприяють інтеграції традиційних і цифрових каналів комунікації, підвищуючи ефективність інформаційно-комунікативного механізму.

5. Оцінено діючі інструменти інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні та визначено основні проблеми. В ході дослідження проведено аналіз діяльності Обухівської селищної ради. Встановлено, що використання таких інструментів як офіційний веб-сайт, електронні петиції, онлайн-консультацій, соціальних мереж дозволяє забезпечувати оперативне інформування населення, залучення громадян до прийняття рішень та підвищення прозорості діяльності ОМС. Водночас на практиці спостерігаються проблеми недостатньої інтеграції між різними каналами комунікації, відсутності системного моніторингу ефективності використання цифрових сервісів, обмеженого фінансування розвитку ІТ-інфраструктури та низького рівня цифрової грамотності частини населення та працівників ради.

6. З метою систематизації проблем і визначення потенційних напрямів розвитку проведено SWOT-аналіз інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні, який показав, що в Обухівській селищній раді створено базову інфраструктуру для ефективної інформаційно-комунікаційної взаємодії, однак її потенціал поки ще не реалізовано повною мірою. Сильні сторони громади полягають у відкритості, наявності цифрових каналів і прагненні до прозорості. Водночас, слабкими залишаються управлінська координація, відсутність комплексної стратегії та недостатня замученість громадян. Враховуючи це, вважаємо, що для подолання виявлених бар'єрів доцільно: розробити єдину інформаційно-комунікаційну стратегію громади, що визначатиме канали, частоту, відповідальність і стандарти публічної комунікації; впровадити систему моніторингу цифрової активності (показники відвідуваності, кількість поданих звернень, петицій, консультацій); проводити освітні заходи з цифрової грамотності для мешканців і службовців; забезпечити інтеграція локальних систем із

державними електронними сервісами; налагодити партнерство з громадським сектором і медіа для підвищення довіри до влади.

7. Удосконалено інформаційно-комунікаційні підходи у процесах публічного управління з урахуванням сучасних цифрових можливостей на місцевому рівні. Констатовано, що сучасний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій відкриває нові можливості для ефективного функціонування ОМС, формуючи умови для переходу від традиційної реактивної моделі управління до проактивної, інтелектуальної та персоналізованої взаємодії з громадянами. Впровадження ІІІ у комунікаційні процеси дозволяє органам влади не лише автоматизувати обробку електронних звернень, петицій та запитів, а й виявити системні проблеми, прогнозувати потреби громади та реагувати на соціальні ризики у режимі реального часу.

8. Важливим напрямом удосконалення інформаційно-комунікаційного механізму на місцевому рівні є інституційна трансформація органів влади, що передбачає запровадження нових посад та структурних підрозділів для забезпечення цифрової взаємодії з громадянами. Концепція «Цифрового Омбудсмана» є прикладом інституційної інновації, яка розширює функції контролю за законністю рішень органів місцевого самоврядування і включає моніторинг етичності використання цифрових інструментів. Це сприяє захисту цифрових прав громадян та створює додаткові механізми забезпечення підзвітності влади. Поряд з інституційною інновацією важливим є розвиток інклюзивних моделей співуправління. Гібридні платформ взаємодії, цифрове партисипативне бюджетування та цифрові громадські ради поєднують онлайн та офлайн – інструменти для забезпечення широкої участі громадян у прийнятті рішень.

9. Надано рекомендації щодо удосконалення інформаційно-комунікаційного механізму на місцевому рівні. Запропоновано з метою підвищення ефективності інформаційно-комунікаційного механізму Обухівській селищній раді перейти від розрізнених цифрових рішень до

інтегрованої, аналітично керованої та інклюзивної системи взаємодії з громадою. Впровадження стратегічного планування комунікацій, єдиної цифрової платформи, інтелектуальної аналітики та програм підвищення цифрової грамотності дозволить покращити якість послуг, скоротити час обробки звернень та підвищити рівень довіри громадян.

Запропоновано впровадження дворівневої системи оцінки, яка поєднує внутрішній моніторинг структурних підрозділів та зовнішню оцінку громадських організацій, дозволяє отримувати об'єктивні дані про стан комунікаційних процесів і тенденції їх розвитку. Ключовими показниками є кількість електронних звернень, терміни їх обробки, охоплення аудиторії, активність користувачів онлайн-сервісів та рівень задоволеності громадян. Систематичний аудит каналів комунікації і використання інтегрованих аналітичних платформ забезпечує своєчасне виявлення проблем та формування рекомендацій для керівництва громади щодо оптимізації процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова Л.В., Антонов А.В., Івашова Л.М. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. № 1(36). С, 10-17
2. Інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. № 1 (36). С. 10-17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.2>.
3. Берназюк О. Роль та місце цифрових технологій у сфері публічного управління. Підприємство, господарство і право. 2017. № 10. С. 166–170.
4. Блінова Г. О. Повноваження органів місцевого самоврядування як учасників інформаційних відносин. Право і суспільство. 2019. № 1. С. 74-80.
5. Бондарчук Н.В., Сиченко В.В., Ушаков С. Цифрова трансформація комунікацій у системі місцевого самоврядування: антикорупційний потенціал і інформаційної відкритості. Успіхи і досягнення у науці. 2025. Вип. 10 (20). С. 365-376. DOI:[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10\(20\)-365-375](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10(20)-365-375)
6. Василенко І. А. Інформаційні ресурси влади і формування нової посткласичної картини політичного світу ХХІ ст. Вісник МУ. Сер. 12. Політ, науки. 2017. № 2. С. 28.
7. Веремчук О. В. Інформаційне забезпечення як складова інформаційної діяльності органів місцевого самоврядування. Реформування процесів публічного управління в сфері освіти та науки України у глобалізаційному та інформаційному суспільстві: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (30 жовтня 2020 року). Переяслав, 2020. С. 21-24.

8. Ганцюк Т. Д. Систематизація функцій системи інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади. Європейський вимір реформування публічного управління в Україні: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (2 листопада 2018 року). Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. С. 33-36.

9. Гнилянська О.В. Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні організацією. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/nov/36642/vse20242-184-198.pdf>

10. Горбата Л. П. Діяльність структурних підрозділів органів публічної влади в контексті забезпечення їх інформаційної відкритості. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Т. 30 (69). № 3. С. 42-46.

11. Децик О. С. Інформаційне висвітлення діяльності органів влади як предмет наукових досліджень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=609>

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

13. Заболотенко Д. Інформаційний супровід як механізм реалізації функцій місцевого самоврядування: понятійно-категоріальний апарат . № 33 (2025): Теоретичні та прикладні питання державотворення DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb332025331473>

14. Зарубіжний досвід упровадження електронного урядування / Т. Камінська, А. Камінський, М.Пасічник та ін.; за заг.ред. С.А. Чукут. Київ, 2018. 200 с.

15. Дойч К. Нерви управління. Модель політичної комунікації. Київ : 2021. С. 94

16. Ібрагімова І. Організація системи інформаційної підтримки державного управління (загальні аспекти комунікаційної політики).

Аналітичні записки з розробки напрямків державної політики. Київ : Вид-во УАДУ, 2011. С.26-40.

17. Інформаційна відкритість органів місцевого самоврядування : посіб. для муніципальних посадовців. Івано-Франківськ: ГО Агенство з розвитку приватної ініціативи, 2017. 96

18. Інформаційно-аналітичне забезпечення органів місцевої влади: навч. посіб / В. М. Дрешпак, Т. М. Брус, О. В. Тинкован та ін. ; за заг. ред. В. М. Дрешпака. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 160 с.

19. Карелін С. Міжнародний досвід впровадження інформаційно-комунікаційних технологій задля розвитку регіонів в Україні. Аспекти публічного управління. 2020. № 8, 50-53. <https://doi.org/10.15421/152040>

20. Карлова В. Впровадження концепції відкритого урядування в Україні як інструмент демократизації державного управління. Відкрити очі. 2017. URL: <http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2017/03/blog-post.html>.

21. Карпенко Л., Дуда А. Інформаційно-комунікативна діяльність виконавчих органів місцевих рад в Україні. Ефективність державного управління. 2017. Вип. 4(53). С. 133-140

22. Карпенко О., Дуда А. Інформаційно-комунікативна діяльність виконавчих органів місцевих рад в Україні. Ефективність державного управління. 2017. Вип. 4 (53). Ч. 1. С. 133-140.

23. Кириченко Г.В. Інформаційно-комунікаційні механізми як інновації в системі формування позитивного іміджу органів державної влади. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2019. Т. 30 (69). С.46-59. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.6/09>

24. Климанська Л.Д. Соціально-комунікативні технології в політиці: Таємниці політичної «кухні»: монографія. Львів: Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2017. 332 с.

25. Клименко А. В., Гбур З. В. Інформаційне забезпечення органів публічної влади України. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 5 С. 80-87.

26. Конституція України: Прийнята на 5 сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. / Відомості Верховної Ради України. – Київ, 1996. 119 с.
27. Курченко Т. Є., Божук Л. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні. Scientific practice: modern and classical research methods. 2023. December 22. Boston, USA. С. 73–76. URL: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/view/1397/1428>
28. Луценко С. М., Кучабський О. Г. Генезис інформаційно-комунікаційних теорій сучасного суспільства. Публічне управління: теорія та практика. 2012. № 2. С. 60–67.
29. Мартиневич С. Інформаційно-комунікаційне забезпечення організації діяльності як визначальний аспект роботи органу місцевого самоврядування. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 2 (м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 311-313.
30. Набока Л. В., Нікітенко О. Є. Сутність інформаційного забезпечення діяльності органів публічної влади в умовах розвитку інформаційного суспільства. Актуальні проблеми державного управління. 2019. № 1(55). С. 118-125.
31. Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід : матеріали II наук.-практ. семінару, 25 квітня 2014 р., м. Дніпропетровськ / редкол. : В. М. Дрешпак (голов. ред.). Д. : ДРІДУ НАДУ, 2014. 116 с
32. Новий тлумачний словник української мови. Т. 4. К.: АКОНІТ, 1999. 684 с.
33. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації :

Закон України № 539/97-ВР від 23.09.1997 р. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/go/539/97-%D0%B2%D1%80>.

34. Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості в діяльності органів державної влади: Указ Президента України URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/683/2002>.

35. Про доступ до публічної інформації : Закон України / Відомості Верховної Ради України. 2011. № 32. Ст. 314.

36. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України №996 від 3 листопада 2010. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/243788058>.

37. Про затвердження Положення про загальні збори громадян за місцем проживання в Україні : Постанова Верх. Ради України / Відом. ВРУ. 1994. № 6. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3748-12?lang=uk>.

38. Про затвердження Порядку інформаційного наповнення та технічного забезпечення Єдиного веб-портала органів виконавчої влади та Порядку функціонування веб-сайтів органів виконавчої влади: Указ Державного комітету інформаційної політики, телебачення і радіомовлення України та Державного комітету зв'язку та інформатизації України від 25.11.2002 № 327/225. URL:http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/REG7309Z.html.

39. Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади : Постанова Кабміну України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/976-2008-%D0%BF>.

40. Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади: Постанова Кабміну України URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1302-2002-%D0%BF>.

41. Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний Уряд»: Постанова Кабінету Міністрів України URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/150472>.

42. Про інформацію: Закон України / Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.

43. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України / Відом. ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

44. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації : Закон України / Відомості Верховної Ради України. 1997. № 49. Ст. 299.

45. Про порядок оприлюднення в мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF>.

46. 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 Кабміну України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/759-2004-%D1%80>.

47. Проценко П.П. Проблематика переходу до інформаційного суспільства. Політичний менеджмент. 2014. №6(9). С. 129–137.

48. Рачинська О.А, Сучасні підходи в організації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 9. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.2.1

49. Романенко Є. О. Державно-управлінська комунікація як механізм реалізації державної політики. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_2_5

50. Рябуха А. М., Оніпко Т. В. Документно-інформаційна складова діяльності органів виконавчої влади. Збірник наукових статей магістрів. Інститут економіки, управління та інформаційних технологій ПУЕТ. Полтава : ПУЕТ, 2018.С. 14-21

51. Соловйов А. І. Політологія : політична теорія, політичні технології. Київ : Аспект Пресс, 2013. С. 356.

52. Соснін О. В. Проблеми державного управління системою національних інформаційних ресурсів з наукового потенціалу України :

монографія. Ктїв : Ін-ут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 122 2013. 572 с.

53. Соснін О.В., Михненко А.М., Литвинова Л.В. Комунікативна парадигма суспільного розвитку : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2016. 220 с.

54. Степанов В. Ю. Інформаційне забезпечення системи державного управління. Актуальні проблеми державного управління. 2013. № 1. С. 226–231.

55. Стоуньєр Т. Інформаційне багатство : профіль постіндустріальної економіки. Нова технократична хвиля на Заході. Харків : Основа, 2016. С. 393

56. Терещенко Д. А. Організаційно-правове забезпечення комунікативної діяльності місцевих органів влади : автореф. дис. ... на здобуття наукового ступеня к. держ. управління. URL: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2>

57. Тлумачний словник української мови. URL: <https://surl.li/qtnisb>

58. Томлін-Тотаренко В. Б. Інформаційні технології в державному управлінні. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу “Києво-Могилянська академія”. 2013. Т. 226. Вип. 214. С. 61–65.

59. Трут О. О. Інформаційно-комунікаційний механізм реалізації стратегії організації. Підприємництво і торгівля. 2021. № 31. С. 13-19. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-02>

60. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні: навч.- метод. посіб. / ДП “Укртехінформ”. К., 2013. 250 с

61. Ушаков С. Удосконалення інструментів реалізації інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 13-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. – Дніпро, 8-9.11.2025: тези доповідей. – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025.

62. Ушаков С. Теоретичний аспект реалізації інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. С. 257-258.

63. Шпига П. С. Міжнародні комунікації : консп. лекц. К.: Київський міжнародний університет, 2004. 94 с.

64. Bovens M., Zouridis St. From Street-Level to System-Level Bureaucracies: How Information and Communication Technology is Transforming Administrative Discretion and Constitutional Control. *Public Administration Review*. 2002. Vol. 6. № 2. P. 25- 46

65. Faizah Bafadhal, Rio Yusri Maulana Provision of Access to Information Services Based on E-Government in the Village Government *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. volume 439. Tarumanagara International Conference on the Applications of Social Sciences and Humanities (TICASH 2019) PP. 219-223

66. Galloway, L., Sanders, J., & Deakins, D. (2011). Rural Small firms' Use Of The Internet: From Global To Local. *Journal Of Rural Studies*, 27, 254–262. doi:10.1016/J.Jrurstud.2011.05.

67. Hermelin, D. M. (2019). Ict Development From The Perspective Of connectivity And Inclusion The Operation Of Alocal Digital Agenda In Sweden. *Norsk Geografisk Tidsskrift - Norwegian Journal Ofgeography*.

68. Kilpeläinen, A., & Seppänen, M. (2014). Information Technology And Everyday Life In Ageing Rural Villages. *Journal Of Rural Studies* 33, 1–8.-doi:10.1016/J.Jrurstud.2013.10.005

69. Linköpings Kommun. (2018b). Linköpings Kommuns Landsbygds-Strategi. Report Kf 2013-03-26. Aktualitetspröva Våren 2018k F 2018-06-19. Retrieved from <https://www.Linkoping.Se/Contentassets/D2948ee95c9544c0823e3f2db3a1f386/Linkopings-Kommuns-Landsbygdsstrategi.Pdf?48de59>.

70. Salemink, K., & Strijker, D. (2016). Rural Broadband Initiatives In The Netherlands As a Training Ground For Neo-Endogenous Development. *Local Economy* 31(7), 778–794.

71. Salemink, K., Strijker, D., & Bosworth, G. (2017). Rural DevelopMent In The Digital Age: A Systematic Literature Review On Unequal Ict Availability, Adoption, And Use In Rural Areas. *Journal Of Rural Studies*, 54, 360–371. DOI:10.1016/J.Jrurstud.2015.09.001

72.